

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, DEL COLEGIO PEQUEÑO JESÚS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

RICARDO JOSUÉ CASAMALHUAPA SÁNCHEZ

CS14026

SANDRA ELIZABETH LIEVANO HUEZO

LH14006

EDWIN FABRICIO VÁSQUEZ RAMOS

VR14020

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**  
**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AGOSTO 2021  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROÁMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**SECRETARIO GENERAL:** ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO:** MSC. NIXÓN ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

**SECRETARIA:** LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

**DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN:** LICENCIADO

MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MELÉNDEZ

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

**LICENCIADO:** RAFAEL ARISTIDES CAMPOS

**LICENCIADO:** RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ

**LICENCIADA:** MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARIAS (DOCENTE ASESOR)

**AGOSTO 2021**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROÁMERICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido culminar la Licenciatura en Administración de Empresas, brindándome sabiduría, salud y fortaleza. Quiero dedicar este logro a mi madre Patricia Ramos que físicamente ya no está presente entre nosotros, pero su amor y su recuerdo siempre estarán conmigo y me dan fuerzas para alcanzar mis metas. Agradezco a mi padre Julio Vásquez y a mis hermanos, quienes me motivan a seguir adelante. Igualmente a mis demás familiares quienes siempre están ahí para apoyarme. Por ultimo agradecer a todos mis amigos que compartieron conmigo las enseñanzas, en especial a mi querida amiga Allison y mis compañeros de trabajo de graduación Ricardo y Sandra.

**Edwin Fabricio Vásquez Ramos**

Agradezco principalmente a Dios, por permitirme culminar una etapa de mi vida profesional y personal, por su compañía durante toda mi carrera universitaria en las situaciones más complejas. A mamá Hilda, quien me acompañó durante toda mi etapa de crecimiento profesional, quien me educó para la vida. A mis amigos, Ricardo y Fabricio, compañeros y ahora colegas, quienes siempre han estado cuando lo he necesitado de forma profesional y personal. A nuestra docente directora, Licda. Marseilles Aquino, quien nos apoyó cuando lo necesitamos, brindando sus conocimientos profesionales, por sus llamados de atención para mejorar y al jurado asesor, quienes aportaron sus conocimientos para el desarrollo del trabajo de graduación.

**Sandra Elizabeth Lievano Huevo**

Agradecerle primeramente a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera. Le doy gracias especialmente a mis padres Ana Olimpia Sánchez y Enrique Casamalhuapa por haberme apoyado y darme la oportunidad de tener una excelente educación, así también por los valores que me han inculcado. Poder terminar este proceso no habría sido posible sin el apoyo de ambos. Agradecer a todos los maestros y amigos que fueron parte de este proceso de formación por su apoyo y conocimientos. A mis compañeros de trabajo de graduación Sandra y Fabricio a quienes tengo la dicha de llamarlos amigos les agradezco su dedicación y compañía durante estos años y a quienes debo también llegar hasta el final de este proceso.

**Ricardo Josué Casamalhuapa Sánchez**

## Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	i
Introducción.....	iii
<b>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, DEL COLEGIO PEQUEÑO JESÚS.....</b>	<b>1</b>
<b>A. Objetivos .....</b>	<b>1</b>
1. Objetivo General.....	1
2. Objetivos Específicos.....	1
<b>B. Marco Histórico del Sector.....</b>	<b>2</b>
1. Concepto de Colegios.....	2
2. Colegios en El Salvador.....	2
<b>C. Generalidades del Colegio Pequeño Jesús.....</b>	<b>5</b>
1. Datos Generales.....	5
2. Filosofía .....	5
a. Misión.....	5
b. Visión.....	6
c. Valores.....	6
3. Estructura Organizacional del Colegio Pequeño Jesús.....	6
4. Servicios del Colegio Pequeño Jesús.....	6
<b>D. Administración de Personal.....</b>	<b>7</b>
1. Definición.....	7
2. Importancia.....	7
3. Objetivos.....	7
4. Funciones.....	8
<b>E. Gestión del Talento Humano.....</b>	<b>8</b>
1. Generalidades de la Gestión del Talento Humano.....	8
2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	10
3. Diferencia Entre la Administración de Personal y Gestión del Talento Humano.....	11
<b>F. Generalidades Sobre el Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal.....</b>	<b>12</b>

<b>1. Antecedentes del Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. ...</b>	<b>12</b>
<b>2. Reclutamiento de Personal. ....</b>	<b>15</b>
a. Definición. ....	15
b. Importancia. ....	15
c. Objetivos. ....	16
d. Tipos de Reclutamiento de Personal.....	16
e. Medios de Reclutamiento de Personal. ....	22
f. Pasos del Reclutamiento de Personal. ....	23
<b>3. Selección de Personal. ....</b>	<b>23</b>
a. Definición. ....	23
b. Importancia. ....	24
c. Objetivos. ....	24
d. Técnicas de Selección de Personal. ....	24
e. Pasos del Proceso de Selección. ....	25
<b>4. Contratación de Personal. ....</b>	<b>26</b>
a. Definición. ....	26
b. Importancia. ....	27
c. Objetivos. ....	27
d. Tipos de Contrataciones.....	27
<b>5. Inducción de Personal. ....</b>	<b>28</b>
a. Definición. ....	28
b. Importancia. ....	29
c. Objetivos. ....	29
d. Programas de Inducción de Personal.....	29
e. Responsables de la Inducción de Personal. ....	33
<b>G. Marco Legal Aplicado al Colegio Pequeño Jesús. ....</b>	<b>33</b>
<b>1. Constitución de la Republica de El salvador. ....</b>	<b>33</b>
<b>2. Ministerio de Educación. ....</b>	<b>35</b>
<b>3. Ley General de Educación.....</b>	<b>36</b>
<b>4. Ley de la Carrera Docente.....</b>	<b>39</b>
<b>5. Disposiciones legales de la institución.....</b>	<b>40</b>
a. Manual de convivencia para padres y alumnos. ....	40
b. Reglamento disciplinario.....	41

**CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, DEL COLEGIO PEQUEÑO JESÚS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR..... 42**

<b>A.</b>	<b>Objetivo de la Investigación .....</b>	<b>42</b>
<b>1.</b>	<b>Objetivo General .....</b>	<b>42</b>
<b>2.</b>	<b>Objetivo Especifico.....</b>	<b>42</b>
<b>B.</b>	<b>Métodos Investigación.....</b>	<b>43</b>
<b>1.</b>	<b>Método Analítico .....</b>	<b>43</b>
<b>2.</b>	<b>Método Sintético.....</b>	<b>43</b>
<b>C.</b>	<b>Tipo de Investigación .....</b>	<b>43</b>
<b>D.</b>	<b>Diseño de la Investigación.....</b>	<b>43</b>
<b>E.</b>	<b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....</b>	<b>44</b>
<b>1.</b>	<b>Técnicas.....</b>	<b>44</b>
a.	Encuesta .....	44
b.	Entrevista .....	44
<b>2.</b>	<b>Instrumentos.....</b>	<b>44</b>
a.	Cuestionario .....	44
b.	Guía de Entrevista .....	44
<b>F.</b>	<b>Fuentes de Información .....</b>	<b>45</b>
<b>1.</b>	<b>Primarias.....</b>	<b>45</b>
<b>2.</b>	<b>Secundarias.....</b>	<b>45</b>
<b>G.</b>	<b>Ámbito de la Investigación .....</b>	<b>45</b>
<b>H.</b>	<b>Unidades de Análisis .....</b>	<b>45</b>
<b>1.</b>	<b>Objeto de Estudio.....</b>	<b>45</b>
<b>2.</b>	<b>Sujetos de Estudio.....</b>	<b>45</b>
<b>I.</b>	<b>Determinación del Universo y Muestra.....</b>	<b>46</b>
<b>1.</b>	<b>Universo.....</b>	<b>46</b>
<b>2.</b>	<b>Muestra.....</b>	<b>46</b>
<b>J.</b>	<b>Tabulación, Procesamiento e Interpretación de la Información.....</b>	<b>46</b>
<b>1.</b>	<b>Cuestionario a los Empleados del Colegio Pequeño Jesús.....</b>	<b>46</b>
<b>2.</b>	<b>Entrevista a la Directora del Colegio Pequeño Jesús.....</b>	<b>65</b>
<b>K.</b>	<b>Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal en el Colegio Pequeño Jesús.....</b>	<b>71</b>

<b>1. Descripción de la Situación Actual</b> .....	71
a) Generalidades .....	71
b) Proceso Actual de Reclutamiento .....	72
c) Proceso Actual de Selección.....	72
d) Proceso Actual de Contratación.....	74
e) Proceso Actual de Inducción .....	74
<b>L. Alcances y Limitaciones</b> .....	76
<b>1. Alcances</b> .....	76
<b>2. Limitaciones</b> .....	76
<b>M. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	77
<b>1. Conclusiones</b> .....	77
<b>2. Recomendaciones</b> .....	78
<b>CAPITULO III: PROPUESTA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL COLEGIO PEQUEÑO JESÚS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.</b> .....	79
<b>A. Objetivos de la Investigación</b> .....	79
<b>1. General</b> .....	79
<b>2. Especifico</b> .....	79
<b>B. Contenido de la Propuesta</b> .....	80
<b>1. Introducción</b> .....	80
<b>2. Objetivos</b> .....	80
<b>C. Gestión del Talento Humano en El Colegio Pequeño Jesús</b> .....	80
<b>1. Filosofía</b> .....	80
a. Misión.....	80
b. Visión.....	81
c. Valores Morales .....	81
d. Valores Organizacionales .....	81
<b>2. Estructura Organizacional</b> .....	81
a. Organigrama del Colegio Pequeño Jesús .....	82
b. Unidad de Gestión del Talento Humano.....	83
c. Gerente de Gestión del Talento Humano. ....	86
<b>D. Metodología de la Propuesta de Reclutamiento de Personal</b> .....	87
<b>1. Descripción del Proceso de Reclutamiento de Personal</b> .....	87

2.	<b>Solicitud de Personal</b> .....	89
3.	<b>Selección de Tipo de Reclutamiento</b> .....	90
a.	Reclutamiento Externo.....	90
b.	Reclutamiento Mixto.....	90
4.	<b>Medios de Reclutamiento</b> .....	90
5.	<b>Medios de Reclutamiento</b> .....	91
6.	<b>Publicación de Vacantes</b> .....	91
7.	<b>Flujograma de Actividades</b> .....	92
<b>E.</b>	<b>Metodología de la Propuesta de Selección de Personal</b> .....	92
1.	<b>Descripción del Proceso de Selección de Personal</b> .....	92
2.	<b>Recepción de Candidaturas y Preselección</b> .....	93
3.	<b>Contacto con la Candidata</b> .....	94
4.	<b>Formulario de Solicitud de Empleo</b> .....	94
5.	<b>Entrevista</b> .....	96
6.	<b>Prueba de Selección</b> .....	99
7.	<b>Referencias Personales y Laborales</b> .....	106
8.	<b>Flujograma de Actividades</b> .....	107
<b>F.</b>	<b>Metodología de la Propuesta de Contratación de Personal</b> .....	107
1.	<b>Descripción del Proceso de Contratación</b> .....	107
2.	<b>Documentación Requerida</b> .....	108
3.	<b>Formato Contrato de Trabajo</b> .....	109
4.	<b>Flujograma de Actividades</b> .....	112
<b>G.</b>	<b>Metodología de la Propuesta de Inducción de Personal</b> .....	112
1.	<b>Descripción del Procedimiento de Inducción de Personal</b> .....	112
2.	<b>Programa de Inducción de Personal</b> .....	114
a.	Programa de Inducción Etapa Uno.....	115
b.	Programa de Inducción de Personal Etapa Dos. ....	116
3.	<b>Flujogramas de Actividades</b> .....	117
<b>H.</b>	<b>Plan de Implementación</b> .....	118
1.	<b>Actividades a Realizar</b> .....	118
2.	<b>Cronograma de Actividades</b> .....	119
3.	<b>Presupuestos.</b> .....	120
4.	<b>Plan de Capacitación</b> .....	121

<b>5. Políticas de Aplicación .....</b>	<b>122</b>
<b>6. Ventajas de la Propuesta .....</b>	<b>122</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>123</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>125</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>126</b>

### **Anexos**

**Anexo 1: Cuestionario Dirigida a las Empleadas del Colegio Pequeño Jesús.**

**Anexo 2: Entrevista Dirigida a la Directora del Colegio Pequeño Jesús.**

**Anexo 3: Manual de Bienvenida del Colegio Pequeño Jesús.**

**Anexo 4: Manual Descriptor de Puesto del Colegio Pequeño Jesús.**

## **Resumen Ejecutivo**

En un mundo cada vez más competitivo, las organizaciones requieren incorporar a sus filas el mejor talento humano disponible, lo que significa que no solo las personas que ofrecen sus servicios a las empresas deben ser eficientes, sino también las personas que están encargadas de escoger el personal que se incorporarán.

Es a partir de esta premisa que surge la necesidad de crear un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para el Colegio Pequeño Jesús ubicado en la colonia Atlacatl, San Salvador, que permita incorporar talento humano capacitado para impartir clases y desarrollar el conocimiento de los estudiantes de la mejor manera. Para ello, es necesario que las personas encargadas se adecuen a un proceso que les facilite encontrar a las personas idóneas al puesto de trabajo que permitan alcanzar los objetivos.

Durante el proceso de graduación se reconoce al Colegio Pequeño Jesús y el deseo expreso de la directora de ampliar sus servicios y con ello surge la necesidad de contar con personal altamente capacitado para brindar a la comunidad una educación integral. Es ahí que se origina el interés como grupo de aportar con los conocimientos adquiridos durante los años en el proceso de formación profesional y aplicarlos en la práctica.

La directora del colegio indica que no existen procesos establecidos para el reclutamiento y selección de personal, el cual –expresa- facilitaría las tareas dentro de la institución y contribuiría al fortalecimiento del colegio al contar con personal idóneo para alcanzar el objetivo establecido de ampliar sus servicios. Como grupo surge la tarea de formar parte de este capítulo dentro de la historia del Colegio Pequeño Jesús a través de la presentación de una propuesta

El trabajo de investigación se refiere primeramente a proporcionar un marco teórico en la que se pueda comprender en que consiste específicamente un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, sus ventajas y desventajas, citando a diversos autores, mencionando conceptos relacionados al tema, además de relatar la evolución histórica del sector educativo en El Salvador y el marco legal que rige sus actividades.

Con ello, se procede a conocer sobre la situación actual del Colegio Pequeño Jesús, identificar como trabaja sus procesos actuales de adquisición de personal, saber por medio de los maestros a que procesos fueron sometidos al incorporarse a la institución, así se podrán identificar las necesidades que existen e idear una forma de solucionar los problemas que fortalezcan al colegio.

Finalmente se presenta la propuesta de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, donde se plantean los lineamientos que deben seguirse dentro de la institución, detallando paso a paso cada proceso para facilitar la ardua labor de incorporar nuevo personal. Se facilitan los diseños de contratación, las diversas pruebas a las que deben ser expuestos el personal de nuevo ingreso, el diseño de contrato de trabajo y el programa de inducción que deben seguir las nuevas personas que se incorporen. Se finaliza con un plan de implementación de la propuesta para el Colegio Pequeño Jesús.

## **Introducción**

Contar con profesionales capacitados y comprometidos con su trabajo es fundamental para mejorar y hacer crecer una organización. Para lograrlo, se necesita poner en marcha un buen proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

En ciertas ocasiones, las organizaciones no suelen prestar suficiente atención a los procesos anteriormente mencionados ejecutándose de forma improvisada, sin ninguna estrategia que respalda tales decisiones y sin tener en cuenta que las consecuencias de escoger un buen equipo de profesionales afectan directamente en el futuro de la organización. Para ello, no solo se debe contar con un buen responsable de realizar este proceso que sea capaz de valorar adecuadamente a los candidatos en función de su formación, sino también contar con las herramientas necesarias para asegurar que los candidatos seleccionados encajen en la cultura y los valores organizacionales.

De tal forma, el presente trabajo de investigación busca la manera de solventar esta problemática que pueda existir en el Colegio Pequeño Jesús diseñando un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que sirva para incorporar dentro de su personal al mejor talento humano posible que contribuya a brindar una educación integral a sus estudiantes y que a la vez desarrolle las competencias de las personas.

En el capítulo I se presenta un marco teórico de referencia sobre los proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción citando a diferentes autores especializados en el área del talento humano. Además, contiene información general de la institución educativa. Por último se presenta un marco legal que rige las actividades del Colegio Pequeño Jesús.

El capítulo II contiene la metodología empleada para desarrollar la investigación, se describe las técnicas y herramientas utilizadas en la recolección de datos. Se presenta la tabulación y análisis de la información recolectada y finaliza con un diagnóstico de la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal del Colegio Pequeño Jesús.

Dentro del capítulo III se presenta la propuesta de los procesos de reclutamientos, selección, contratación e inducción, definiendo la metodología a seguir, las actividades a realizar, los encargados de su realización, las herramientas técnicas administrativas de apoyo, los formatos a utilizar y los flujogramas de procesos. La propuesta fue elaborada con base al diagnóstico realizado en el capítulo II y a la teoría recolectada del capítulo II acoplados a las exigencias y capacidades del colegio.

Por último se presenta un plan de implantación el cual contiene las actividades que se realizarán, el presupuesto para su implementación, cronograma de actividades y un plan de capacitación para los encargados de los procesos de reclutamientos, selección, contratación e inducción.

# **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, DEL COLEGIO PEQUEÑO JESÚS.**

## **A. Objetivos**

### **1. Objetivo General.**

Elaborar un marco teórico de referencia sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal mediante el uso de fuentes bibliográfica con la finalidad de establecer un diagnóstico de la situación actual.

### **2. Objetivos Específicos.**

- Construir un marco histórico del sector educativo que relate la evolución de los colegios en El Salvador.
- Presentar el marco teórico que respalde el diagnóstico y propuesta del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Propiciar la base legal que rige las actividades que se desarrollan en el Colegio Pequeño Jesús.

## **B. Marco Histórico del Sector.**

### **1. Concepto de Colegios.**

Colegio es un término que procede del latín collegium. Este vocablo, a su vez, tiene su origen en el verbo colligere (“reunir”). Un colegio es un establecimiento dedicado a la enseñanza. En El Salvador el término de “colegio” se atribuye a la educación privada.

### **2. Colegios en El Salvador.**

La Constitución de la República declara que todos los habitantes de la República tienen el derecho y el deber de recibir educación parvularia y básica que los capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles y que el Estado debe promover la formación de centros de educación especial. Por otra parte, la Constitución reconoce que la educación parvularia, básica, media y especial será gratuita cuando la imparta el Estado.

El sistema educativo en El Salvador tiene su origen en 1832 con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria que decreta el Consejo de Instrucción Pública que establece la creación de escuelas primarias en cada municipio del país que serán financiadas por la municipalidad.

Con la fundación de la Universidad de El Salvador en 1841 se constituye también el sistema educativo en tres niveles: educación primaria, media y superior. Con el decreto ejecutivo publicado el 15 de febrero de 1841 bajo el mandato de Don Juan Lindo se crea la educación media (Colegio La Asunción).

En 1860 habían tres escuelas normales dando inicio de manera formal a los maestros a nivel primario, ya que un alto porcentaje de ellos tenían formación empírica.

En decreto ejecutivo dado el 5 de noviembre de 1861, el presidente Gerardo Barrios hizo un “Reglamento de escuelas de primeras letras” para uniformar, generalizar y simplificar el sistema de enseñanza primaria.

En la memoria presentada a la Asamblea Legislativa por el secretario de Estado en los despachos de Instrucción Pública, Fomento y Beneficencia, Hermógenes Alvarado, hecha el 28 de febrero de 1889 se hace nota que en el año de 1888 funcionaron 732 escuelas distribuidas en 387 escuelas públicas de niños y 204 de niñas, y 74 de escuelas privadas de

niños y 67 de niñas; a estas escuelas concurren 27,342 niños distribuidos en 15,354 niños en escuelas públicas y 9,319 niñas y 1,637 niños en escuelas privadas y 1032 niñas.

El presidente Francisco Menéndez decretó un Reglamento de Educación Pública Primaria que se dio en el 4 de marzo de 1889.

En 1939, el gobierno del general Maximiliano Hernández Martínez ejecuta la primera reforma educativa de la historia de El Salvador, la cual estuvo orientada a la educación primaria. La reforma fue un avance importante en la ya que se aportaron innovaciones en varios aspectos. Se pretendía que los Planes y Programas de Estudio tuvieran continuidad y secuencia dando oportunidad a los maestros de seguirlos didácticamente de acuerdo a la situación particular de la población donde trabajaban. Con relación al currículo los listados de temas se suprimieron para dar cabida a Planes de Estudios, los que debían de servir de guías didácticas para tratar los temas correspondientes al ciclo escolar. La primera concepción planeada de la educación nacional está contenida en el Decreto N°17, publicado en el Diario Oficial N°267 del 8 de diciembre de 1939. Es a partir de esta reforma educativa donde comienza la autonomía del Ministerio de Educación. La reforma de la educación de 1939/1940 fijó los marcos o esquemas que el nivel primario conservó hasta la década de los 60.

En 1968 el gobierno de Fidel Sánchez Hernández impulsó una nueva reforma educativa para establecer una educación básica de nueve años divididos en tres ciclos de tres años, cada uno junto con un bachillerato de tres años de duración. Hasta 1967 se tenía un sistema educativo de la siguiente manera:

- El primer ciclo de primaria estaba formado por el 1° y 2° grado de estudio.
- El segundo ciclo de primaria lo conformaba el 3° y 4° grado.
- El plan básico que tenía estudios de carácter terminal.
- La escuela vocacional preparaba a los alumnos para áreas como corte y confección, cultor de belleza, arte y decoración, entre otros; este contemplaba el 7°, 8 y 9° grado.
- El área de oficina preparaba para taquimecanografía con el 7° y 8° grado, y el área de tenedor de libros con 7°, 8°, 9° y 10°.

- Luego del plan básico se cursó Bachillerato, el cual contemplaba el 10° y 11° grado, también se tenía estudios de secretariado de 10° y 11° grado al igual que estudios terminales de profesor y contador, y el Bachillerato proporcionaba acceso a la universidad.

### **La educación salvadoreña después de la reforma educativa de 1968.**

De acuerdo con la Ley General de Educación, la educación formal comprende los niveles de parvularia, básica, media y superior; también se atiende la educación de adultos, la educación especial, la educación inicial y la enseñanza de las artes.

La educación parvularia, luego de la reforma se ha convertido en el nivel inicial del sistema. Este nivel atiende a niños de 4, 5 y 6 años.

Esta vez, la etapa escolar comprende tres ciclos, donde cada ciclo comprende tres años de estudio. Estos son conocidos como primer ciclo de educación básica (3 años), segundo ciclo de educación básica (3 años) y tercer ciclo de educación básica (3 años).

La reforma busca reducir en forma drástica la deserción, repetición y el ingreso tardío al sistema escolar, fenómenos que convierten al sistema en una gran ficción, en tanto que le permite abrir una ancha puerta que da un camino y que se estrecha paso a paso.

La gestión educativa para el quinquenio 1989-1994 desarrolló e impulsó programas y proyectos tendientes a la ampliación de la cobertura, focalizando los primeros años de Educación Básica y otorgando especial énfasis a las zonas más desprotegidas, zonas rurales y urbano-marginales.

La matrícula entre los años 1991 y 1993 en la zona rural se incrementó en un 14% como consecuencia del impacto que tuvo la implementación de programas de ampliación de cobertura.

“Para alcanzar tales proporciones se diseñaron e implementaron Programas y Proyectos de atención a la población demandante del servicio educativo, tales como el Programa EDUCO,

el programa de Alimentación Escolar, el Programa de Educación de Adultos, el Programa de Juventud, el Programa de Educación Media, entre otros”.<sup>1</sup>

### **Programa EDUCO**

El Programa EDUCO, Educación con Participación de la Comunidad, surgió en una investigación realizada en 1990 que tenía como objetivo “Identificar mediante un proceso participativo los sistemas existentes de suministro de educación básica y parvularia y las demandas reales de servicio de niñas y niños salvadoreños pobres de 0 a 15 años”.<sup>2</sup>

La principal recomendación basada en la ampliación de los servicios a través de sistemas no convencionales de entrega de educación. Esta recomendación se basó a partir de la comprobación de la existencia de un modelo asociativo creado por los padres y madres campesinos. Durante la investigación, se constató que desde hacía una década los padres de familia se asociaban, daban recursos económicos y contrataban a personas de la comunidad para que cumplieran tareas docentes.

## **C. Generalidades del Colegio Pequeño Jesús.**

### **1. Datos Generales.**

El Colegio Pequeño Jesús es una institución privada, fundada en el año 2004. Ubicada en la Colonia Atlacatl en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

### **2. Filosofía**

#### **a. Misión.**

Formar niños y niñas útiles a la sociedad, fomentando hábitos de estudio, principios morales, sociales y espirituales, capaces de lograr el éxito en todas las áreas de desarrollo, para servir de ejemplo para las futuras generaciones.

---

<sup>1</sup> Gilberto Aguilar Avilés. *Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al pasado de la educación en El Salvador*. Documento 1. Ministerio de El Salvador.

<sup>2</sup> EDUCO. *Módulo para Capacitadores de Educadores de Parvularia*. Ministerio de Educación 1989-1994

### **b. Visión.**

Ser una institución educativa comprometida con Dios, con el fin de lograr un desarrollo integral en los niños y niñas, posicionándolos como líderes en la formación de ser humano, mediante la participación de toda la comunidad educativa.

### **c. Valores.**

- **Honestidad:** Traducida en las acciones transparentes en el día a día de trabajo y contacto con todas las personas de la comunidad educativa.
- **Integridad:** Expresada en las consecuencias y los buenos resultados del trabajo diario.
- **Igualdad:** Este derecho será reconocido a todos los niños sin excepción alguna ni distinción o discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento u otra condición, ya sea del propio niño o de su familia.

### **3. Estructura Organizacional del Colegio Pequeño Jesús.**

El organigrama del Colegio Pequeño Jesús no tiene una representación gráfica, los puestos están definidos de forma descriptiva:

- Directora.
- Subdirectora.
- Auxiliar administrativo.
- Personal docente

### **4. Servicios del Colegio Pequeño Jesús.**

El Colegio Pequeño Jesús brinda educación integral y su carta académica es la siguiente:

- Educación inicial, de dos a tres años.
- Educación parvularia de cuatro a cinco años.
- Parvularia seis o preparatoria.
- Educación básica, de primero a quinto grado.
- Educación en el idioma inglés.
- Educación en computación.

## **D. Administración de Personal.**

### **1. Definición.**

Para Dale Yoder es la “utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales”,<sup>3</sup> es decir, que es un proceso que se encarga de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño junto con una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

Según Gary Dessler, es el “proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. Son las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización”.<sup>4</sup>

### **2. Importancia.**

La administración de personal es necesaria en una organización para desarrollar habilidades y aptitudes que logren un funcionamiento óptimo. La evolución de las empresas depende del tipo de administración y organización que se genere todos los días. La manera en que se dirige al personal, no sólo se creó para el beneficio de las empresas, sino que además se brinda la estabilidad laboral de los trabajadores.

### **3. Objetivos.**

“Los objetivos de la administración de personal se centran en cuatro áreas fundamentales los cuales son: corporativos, funcionales, sociales y personales”.<sup>5</sup>

- **Objetivos corporativos:** Contribuir al éxito de la empresa o corporación, a través de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento, contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

---

<sup>3</sup> Yole, Daler (1969). *Administración de Personal y Relaciones Industriales*. San Paolo. Mestre Jou

<sup>4</sup> Dessler, Gary y Varela Ricardo (2011). *Administración de Recurso Humano: Enfoque Latinoamericano*. México. Prentice Hall.

<sup>5</sup> Werther, Willian y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.
- **Objetivos sociales:** Ser ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- **Objetivos personales:** Facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

#### **4. Funciones.**

Sus funciones son la planificación, organización, dirección y control de los procesos de selección de personal, también la capacitación del mismo, remuneraciones, mantenimiento de las políticas laborales, etc. Básicamente, busca crear un nexo entre los empleados y la organización como tal.

Cada función está enfocada a alcanzar las metas propuestas por el alto mando de una organización. A medida que una empresa va creciendo, las funciones de la administración de personal también, y se ve en la necesidad de aumentar recursos para que su trabajo sea más eficiente.

### **E. Gestión del Talento Humano.**

#### **1. Generalidades de la Gestión del Talento Humano.**

La gestión de talento humano se ha vuelto imprescindible para que las organizaciones logren sus objetivos ya que una gestión de personal correcta facilita la tarea de contar con el talento preciso para el éxito de la compañía. Las empresas grandes y pequeñas, se han dado cuenta con el tiempo, de lo importante que es para la compañía encontrar y retener al talento. Esto ha generado un cambio en la manera en la que los equipos de Recursos Humanos se las ingenian para mantener a los trabajadores satisfechos.

En palabras simples, es el proceso en el que una empresa desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y mantiene a los recursos existentes. Dicho de otra forma, es la atracción, desarrollo, motivación y mantenimiento de talento, tanto nuevo como uno que lleva ya tiempo trabajando.

Una compañía centrada en la gestión de talento, busca personas que de alguna forma destaquen dentro de su rubro, y una vez logrado, utiliza todos sus recursos disponibles para capacitarlo aún más y mantenerlo dentro de la empresa el mayor tiempo posible. Por otro lado, se preocupa de encontrar y potenciar el talento ya existente dentro del equipo. La principal finalidad de la implementación de un equipo de gestión de talento, es el mantenimiento y la mejora de las relaciones personales entre directivos y colaboradores de la empresa.

Idalberto Chiavenato define la gestión del talento humano como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño”.<sup>6</sup>

Edgar Eslava Arnao lo define como “el enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro”.

El término gestión de talento humano fue acuñado por primera vez en el año 1997 por McKinsey & Company luego de realizar varios estudios sobre los recursos humanos. Posteriormente, este concepto fue popularizado por David Watkins, de la empresa Softscape, quien en 1998 lo publicó en uno de sus artículos y alcanzó gran resonancia internacional. David Watkins (1998) definió el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización.

El área de gestión del talento humano debe identificar a sus clientes internos, mapear sus requerimientos y realizar un seguimiento permanente a su estado de satisfacción con base en

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto (2015). *Gestión del Talento Humano*. México. Editorial Mc Graw Hill.

la prioridad organizacional para poder reorientar o adaptar su modelo de gestión en aras de cumplir con calidad los requerimientos de sus clientes internos.

Las partes clave en la gestión del talento humano podrían resumirse como:

- Reclutamiento, proyección estratégica y la planificación de RRHH para el acceso y retención del talento; y el reclutamiento efectivo del talento basado en un diseño de employer branding.
- Incorporación a la empresa. Este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización y debe venir de la mano de un plan estratégico para alcanzar las metas y los objetivos.
- Desarrollo de actividades orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- Programas de reconocimiento e incentivos. Es un método para reconocer y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, al éxito de la organización.
- Definición de competencias, identificar los comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que poseen los empleados con éxito.
- Y finalmente la retención, que implica un esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención del recurso humano de una organización, sino también un esfuerzo por crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

## **2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.**

La gestión del talento humano en la empresa ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa. Entre los principales objetivos de la gestión del talento humano se encuentran:

- Promover el alcance de los objetivos de la organización
- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización

- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización
- Dotar a la organización de colaboradores calificados y motivados
- Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.

Dicho lo anterior, puede existir una confusión entre la gestión del talento humano y la administración de recursos humanos.

### **3. Diferencia Entre la Administración de Personal y Gestión del Talento Humano.**

Tradicionalmente se ha catalogado como administración eficiente de recursos humanos; a aquella gestión que logra atraer y retener personas adecuándolas a los puestos de trabajo vacantes y/o de nueva creación. Técnicamente es el alineamiento de los perfiles de las personas (perfil del puesto) a las descripciones de puesto de la organización. El dilema de la administración de recursos humanos, es que debe satisfacer las necesidades y los deseos de la organización, sin perder de vista que también debe contribuir a satisfacer las necesidades y deseos de los colaboradores (empleados); los enfoques no son excluyentes, son complementarios.

El administrador de recursos humanos, puede llegar a ser el vínculo entre las aspiraciones y el futuro de los colaboradores; debe tener una mentalidad estratégica y ser un buen comunicador, además debe ser un buen escucha, que a través del entendimiento del entorno, pueda ser receptivo a los mensajes y comentarios aspiracionales de los colaboradores; puede llegar a ser el promotor de grandes cambios actitudinales, si su esfuerzo coadyuva al auto-descubrimiento y promueve el desarrollo del talento humano, a través de la auto-gestión del mismo, por parte de cada uno de los colaboradores.

La administración de recursos humanos debe sufrir una transformación total y migrar hacia la gestión del talento humano; cuyo fundamento es el potencial de los colaboradores.

Existe una diferencia trascendental entre ambos enfoques, mientras que la administración de recursos humanos se fundamenta en el pasado de los colaboradores, otorgándole valor

al currículum y a los logros que en él se describen, la gestión del talento humano se fundamenta en el futuro de las personas, en sus aspiraciones, en sus objetivos, en sus propósitos.

Si bien el alcance de la administración de personal es limitado y tiene un enfoque invertido, los trabajadores son vistos como una herramienta. Aquí, el comportamiento del trabajador puede ser manipulado según las competencias básicas de la organización y se reemplaza cuando están desgastados. Por otro lado, la gestión de recursos humanos tiene un alcance más amplio y considera a los empleados como el activo para la organización. Promueve la reciprocidad en términos de objetivos, responsabilidad, recompensa, etc. que ayudarán a mejorar el desempeño económico y el alto nivel de desarrollo de recursos humanos.

## **F. Generalidades Sobre el Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal.**

### **1. Antecedentes del Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal.**

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

Los historiadores de la psicología reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico. Al respecto Heibreder, E. (1971) plantea: “Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón”.

A través de los largos períodos históricos de la humanidad desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo, aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto a la selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece con un marcado carácter espontáneo, natural en sus inicios y luego social. Con la aparición de las diferencias sociales, en castas y clases, la selección muestra un carácter social visto desde una óptica macro y empírico espontáneo.

En este período histórico el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social.

El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. La Revolución Industrial inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte.

Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro *Shop Management* planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” Posteriormente, en 1911 en su obra *Los principios de la administración científica*, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.” (Chiavenato, I., 1986)

Durante este período se encuentra H. Emerson (1853-1931) que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados. Asimismo, se dio origen a la psicología del trabajo. No obstante, la psicología del trabajo como una rama aplicada de la psicología y en este contexto la selección de personal, ha estado

influenciada en su desarrollo histórico por los diferentes sistemas teóricos existentes en esta disciplina científica.

El término recursos humanos, según Puchol, L. (1994), es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo era empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés.

Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento (Drucker, P. (1992). Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y prospectivo de la sociedad.

En la década de los 90, los procesos de selección eran más complicados, dadas las limitaciones que existían tanto para los reclutadores como para los candidatos. Generalmente, se llevaba el currículum en mano a las empresas o por carta. Las ofertas de empleo se publicaban en periódicos. Era la era del papel sin duda, ya que todas las solicitudes de empleo se organizaban en carpetas y carpetas con cada proceso de selección.

Junto a ello, comienza el uso de internet y la web 1.0. Estas webs eran estáticas y no permitían adjuntar archivos, comentar o dar feedback. Finalmente, el reclutamiento se realizaba mediante bases de datos personales de cada empresa.

En la era de la información no podía faltar el reclutamiento de candidatos por vía de la red. La revolución de internet y la web 2.0 dinámica, así como la inclusión de los teléfonos

móviles, ofrecían una nueva versatilidad que hacía de la difusión de ofertas a través de internet una herramienta muy eficaz para la captación de candidatos.

Con el surgimiento de las redes sociales y los portales de reclutamiento, el profesional de recursos humanos consigue una aproximación bastante estrecha a la persona y una cantidad de datos que nunca se podrían haber obtenido utilizando métodos convencionales. Los perfiles colgados en las redes sociales, bien gestionados y rigurosamente utilizados permiten ver literalmente dentro del interior del candidato potencial. Un análisis 2.0 hecho a conciencia, con las técnicas adecuadas y usando las aplicaciones y herramientas correctas, puede ayudar a confirmar si una persona posee el talento que se busca para el puesto. Todo esto, en un tiempo récord, con un coste mínimo y un considerable índice de certeza.

## **2. Reclutamiento de Personal.**

### **a. Definición.**

Según Idalberto Chiavenato, el reclutamiento de personal es un “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”.<sup>7</sup> En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Según Werther y Davis, es nombrado identificación del talento y lo define como el “proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.<sup>8</sup>

El reclutamiento de personal se puede definir como el proceso que aplica técnicas de búsqueda de candidatos capacitados para ocupar un puesto de trabajo en la organización y funciona como sistema de información interno para las empresas.

### **b. Importancia.**

El reclutamiento de personal es la parte inicial para seleccionar personal, aporta ventajas a las empresas al proporcionar capital humano apto para generar competitividad. Primero, debe

---

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill.

<sup>8</sup> Werther, Willian y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

de identificarse las necesidades que tiene la organización y que perfil necesita encontrarse para dar respuesta a esa demanda. De ser gestionada de forma oportuna, puede sacarse el provecho necesario para las unidades de recurso humano.

### **c. Objetivos.**

Garantizar que el proceso de contratación se realice de forma eficiente, transparente y justa, este ayudará a la unidad de recursos humanos a seleccionar de forma adecuada la persona indicada para cada puesto de trabajo.

### **d. Tipos de Reclutamiento de Personal.**

“Cuando una organización necesita cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización)”.<sup>9</sup> Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que es necesario analizar detenidamente que conviene en cada situación.

**Reclutamiento interno:** “Ocurre cuando existe una vacante mediante el reacomodo del personal que implica tres movimientos de personal de forma organizacional. En caso de ser ascenso, es un movimiento hacia arriba, por lo tanto, es vertical. Existen las transferencias que son movimientos entre unidades y en el mismo nivel organizacional, este es movimiento horizontal. El tercero es el ascenso con transferencia, en este caso, se trata de un movimiento diagonal, que es la combinación de los antes mencionados”.<sup>10</sup>

El reclutamiento interno requiere que todas las unidades de la organización estén en constante comunicación, principalmente las jefaturas. Para que el reclutamiento interno sea aplicado de manera correcta se deben tomar de las bases de datos existentes lo siguiente:

- Resultados de los exámenes que se realizaron al candidato al momento de ingresar a la empresa.

---

<sup>9</sup> Werther, Willian y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill.

- Resultado sobre evaluación del desempeño, realizadas al candidato durante el tiempo que lleva en la empresa, con la que se puede medir el avance del empleado desde que ingresó a la organización.
- Resultados obtenidos en las capacitaciones realizadas, es una forma de crear personal capacitado dentro de la empresa para las diferentes vacantes que puedan presentarse en un determinado momento.
- Planes de carrera de la organización que consiste en verificar la trayectoria que el empleado tiene en la empresa y la verificación de su crecimiento en la misma.
- Verificación de la disponibilidad, se debe verificar si el candidato está listo para la promoción y si el puesto que deje está listo para ser ocupado por otra persona.

### **Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.**

De acuerdo con William B. Werther y Keith Davis, el “reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno, bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. Entre las desventajas del reclutamiento interno están que puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso”.<sup>11</sup>

Idalberto Chiavenato presenta una descripción de las ventajas que se encuentran en el reclutamiento interno, a continuación, se detallan:

- **Es menos costoso:** Se evitan gastos, como los honorarios por *outsourcing*, los anuncios en diferentes medios y de integración de candidatos nuevos, entre otros.
- **Es eficiente:** Evita retrasos al contratar personal nuevo, sobre todo relacionado al recurso tiempo, el reclutamiento interno disminuye los contratiempos generados por papeleos que deben hacerse para ingresar a la institución como trámites legales, exámenes médicos, aperturas de cuentas bancarias, entre otros. Se evita la renuncia

---

<sup>11</sup> Werther, William y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

del candidato a su empleo actual para ingresar a la organización. Siendo plaza interna el desplazamiento es inmediato.

- **Veracidad y seguridad:** El candidato es conocido en la organización, se ha sometido a las valoraciones de los jefes y no será necesario un periodo experimental ni el periodo de inducción, lo que disminuye significativamente los recursos que se utilizarían en caso de tratarse de un candidato externo.
- **Es una fuente de motivación:** El personal ve la posibilidad de crecimiento y mejora dentro de la organización, no se ve en la necesidad de buscar otras propuestas de empleo ajenas en el mercado laboral. “Las organizaciones deben desarrollar políticas de reclutamiento interno con la finalidad de motivar al personal para mejorar de forma continua e incrementar sus capacidades, que a plazo aportará beneficios para la organización”.<sup>12</sup>
- **Inversiones en capacitaciones:** Las capacitaciones del personal conviene ser constantes, con el objetivo de lograr la mejora continua en conocimientos y aptitudes, entre otros.

#### **Desventajas del Reclutamiento Interno.**

- **Conflictos de intereses:** Cuando no existen oportunidades de crecimiento dirigido al personal, existe la posibilidad de que aquellos quienes no están contemplados para las vacantes tengan una actitud negativa y sofocar las aspiraciones del resto del personal.
- **Ofrecimientos en tiempos alargados:** Cabe la posibilidad de que el crecimiento sea a largo plazo, lo que deriva en frustración de las ambiciones del personal e incluso frenar el deseo de crecer dentro de la organización, llegando a causar apatía del personal, desinterés por la organización, poca motivación e incluso la separación de esta. El personal saldrá a buscar puestos de trabajo a otras organizaciones que significa pérdida de recurso invertido en lo que se le ha enseñado a la persona.

---

<sup>12</sup> Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill.

- **Administración incorrecta:** La promoción de puestos a personas que no están lo suficientemente preparadas crea incompetencia en el nuevo puesto y puede derivar en futuro posible despido o reasignación al puesto anterior. Una promoción de puestos incorrecta no sabe en qué lugar colocar a las personas, se mueve tanto a la misma persona que llega a estar en un puesto en el que no es competente.
- **No puede realizarse en toda la organización:** Los candidatos necesitan tener las condiciones para el puesto, deben contar con las capacidades, aptitudes y actitudes para determinado puesto.

**Reclutamiento externo:** “El reclutamiento externo es la búsqueda de personal fuera de la empresa, las organizaciones buscan cubrir las vacantes con personas ajenas, la técnica que se utilice dependerá de la que sea más conveniente”.<sup>13</sup> Algunas de las técnicas utilizadas de reclutamiento son las siguientes:

- **Base de datos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en pruebas anteriores:** Son todos aquellos candidatos que se presentan por iniciativa en cualquier momento en la institución dejando su hoja de vida y aquellos que no fueron seleccionados en pruebas anteriores. La eficiencia del manejo de la base de datos dependerá de la administración de la unidad de Recursos Humanos. El archivo de los candidatos debe ser según criterios de selección, orden alfabético, estudios, entre otros. Este es un sistema de reclutamiento que evita contratiempos al momento de la selección de personal.
- **Recomendación de fuentes internas, por el personal de la institución:** Es una técnica de reclutamiento de bajo costo, incentiva al personal a recomendar personas conocidas que sean idóneas a las vacantes, lo que puede reforzar a la organización de forma informal, pero reclutar a la persona correcta para el puesto.
- **Bolsas de trabajo en universidades y diversas instituciones académicas:** Algunas organizaciones mantienen esta forma de reclutamiento con la finalidad de aumentar posibilidades de encontrar al recurso humano ideal. Hay empresas que mantienen constante comunicación con estas instituciones para elaborar programas de

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill.

reclutamiento. De igual manera, es una técnica de bajos costos porque crea beneficios para ambas partes.

- **Ferias de empleo:** Su objetivo es promover puestos de trabajo para que las personas participen en las vacantes disponibles, dar a conocer a la empresa como tal y se incentiva a las personas a participar por un puesto.
- **Anuncios en periódicos:** Es una de las técnicas de altos costos, es de las más eficientes, ya que el medio llega a muchas personas que pueden participar para una vacante en la organización.
- **Agencias de reclutamiento:** Destinadas para empresas pequeñas y que no cuentan con reclutadores de personal. Su desventaja son los altos costos ya que se paga por el servicio ofrecido.
- **Anuncios por internet y medios electrónicos:** Actualmente es de mayor auge debido a la existencia de bolsas de trabajo digitales gratuitas, en las que las empresas se suscriben mediante un anuncio y envían su hoja de vida a la plataforma. Beneficia a ambas partes, ya que, al ingresar en una bolsa de trabajo digital se tiene una base de datos sobre posibles personas para participar a plazas futuras. El costo de este dependerá de la plataforma digital a utilizar.
- **Programas de capacitación:** Existen diferentes programas de capacitación en las empresas, conocidos como becas. Son oportunidades que brindan a estudiantes o egresados de universidades para que ocupen plazas técnicas, mediante esto se gana experiencia en el campo y el número de candidatos a entrenar dependerá del número de vacantes que existan en la organización.
- Entre otras técnicas.

La técnica de reclutamiento a seleccionar por la empresa dependerá de las necesidades de esta y de la vacante que se esté brindando.

### **Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.**

“El reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas, puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables, como el ausentismo. Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma mayor tiempo. Además,

genera incertidumbre, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupe permanezca en el puesto por un prolongado tiempo”.<sup>14</sup>

- **Renovación del recurso:** Crea aportes novedosos para la institución, brinda diferentes enfoques e incluso es una forma de que la empresa se mantenga actualizada en cuanto al ambiente externo, llevando personal externo a trabajar dentro de ella.
- **Aprovechamiento de inversión externa:** Las empresas fructifican el recurso externo capacitado, origina inversiones ajenas debido a que saca beneficio al capital humano externo a su organización.

### **Desventajas del Reclutamiento Externo**

- **Mayor utilización de recursos:** En factor tiempo, es un proceso tardado, conlleva la elección de la técnica adecuada para el mismo. Mientras sean más los requerimientos de las vacantes, mayor será el tiempo que se lleve el reclutador para este paso.
- **Tiene costos elevados:** Exige mayor inversión que el reclutamiento interno, requiere anuncios en periódicos, en caso de ser necesario honorarios a las agencias de reclutamiento, el uso de materiales diversos y otros gastos operativos que puedan presentarse,
- **Es menos seguro:** Se debe al desconocimiento que se tienen cuanto al personal que opte por las vacantes, no se sabe los orígenes, trayectorias y experiencias, en consecuencia, las empresas brindan un periodo de prueba al personal para poder conocer el recurso que se contratara.
- **Barreras internas:** Al buscar personal en fuentes externas, provoca que el personal interno se desmotive y pueden tomarlo como deslealtad a que no exista carrera dentro de la institución.
- **Afecta la política salarial de la empresa:** En ocasiones el personal contratado que entra a la organización está más capacitado que los empleados actuales. Ocurre cuando la oferta y la demanda no están en equilibrio.

---

<sup>14</sup> Werther, William y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

**Reclutamiento mixto:** Es la combinación de los dos tipos de reclutamiento antes mencionados. La mayoría de las empresas utilizan este tipo de reclutamiento, “en caso de existir un reclutamiento interno siempre quedara una vacante disponible, por lo tanto, posee ambas necesidades para la organización”,<sup>15</sup> se desglosa en tres tipos:

- **Reclutamiento interno seguido del reclutamiento externo:** Sucede cuando en el primero no se consiguen los resultados esperados y hay una necesidad en contratar el personal. Dependerá de la vacante que se quiera cubrir.
- **Reclutamiento externo seguido del reclutamiento interno:** Ocurre cuando externamente no se consiguen los resultados esperados y se necesita llenar la vacante, al no encontrar candidatos a la altura de la vacante disponible, utiliza su personal calificado para la misma.
- **Simultáneamente:** Sucede cuando la empresa no quiere quedarse sin capital humano, de manera que, si un empleado interno usa la vacante, un empleado externo ya estará disponible para darle cobertura a vacante disponible. Genera ventajas, pero costos más elevados debido a que se deben llevar ambos reclutamientos de la mano.

#### e. Medios de Reclutamiento de Personal.

“Un medio de reclutamiento es todo aquel que se utiliza para hacer llegar el mensaje a los receptores, entre ellos se pueden mencionar los carteles, pancartas, anuncios digitales y anuncios mediante periódicos”.<sup>16</sup> La decisión de utilización de uno de estos medios dependerá de lo que la empresa necesite, actualmente las empresas utilizan medios digitales, ya que significan menor costo y se tienen más ventajas, así como se mencionaron en el literal d, sobre reclutamiento externo.

---

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill.

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill.

### f. Pasos del Reclutamiento de Personal.

Según Willian Werther y Keith Davis, “el reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la institución, mediante la planeación del recurso humano y en algunos casos a peticiones de los gerentes de línea. El reclutador debe considerar las necesidades del puesto y el perfil de la persona que lo desempeñará”.<sup>17</sup>

El que hacer del reclutador está relacionado directamente con los literales anteriores: la identificación de las personas a reclutar, el tipo de reclutamiento que conviene utilizar según la empresa, los medios de reclutamiento convenientes, entre otros. A continuación, se muestran los pasos en la figura.

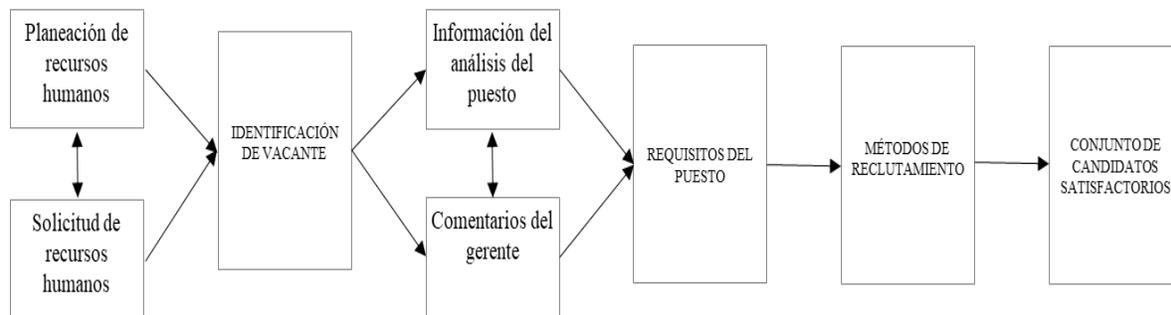


Figura 1: Pasos del proceso de reclutamiento de personal.<sup>18</sup>

## 3. Selección de Personal.

### a. Definición.

La selección de personal es la acción, actividad que utilizará el departamento de Recursos Humanos que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones a las personas idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.

La selección de personal es posterior al proceso de reclutamiento y lleva varias etapas. Este proceso se realiza mediante entrevistas y diferentes técnicas de selección de personal.

<sup>17</sup> Werther, Willian y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

<sup>18</sup> Werther, Willian y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

### **b. Importancia.**

Una incorrecta selección de personal puede significar altos costos económicos a las organizaciones que también pueden llegar a afectar el clima laboral.

Se debe sacar el máximo partido de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición, con el objetivo de poder conocer y comprender las personalidades de los candidatos, así como sus experiencias, virtudes, causas negativas con la finalidad de escoger los individuos que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor.

### **c. Objetivos.**

El objetivo primordial que persigue la selección de personal es de escoger y clasificar a los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

“La selección de personal busca escoger entre los candidatos reclutados a aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien”.<sup>19</sup>

### **d. Técnicas de Selección de Personal.**

- **Test de habilidad mental general y habilidades cognitivas:** Se basan en valorar la capacidad del individuo para interiorizar en el menor tiempo y con la mayor precisión una tarea, habilidad o concepto teórico para ponerlo en práctica.
- **Entrevista:** Según el grado de formalización se pueden mencionar:
  - ✓ Entrevista convencional sin estructura: Es la más común, se trata de hacer preguntas a los candidatos sin seguir un patrón entre ellos.
  - ✓ Entrevista convencional estructurada: En este caso, hay unas preguntas tipo que realizar a los candidatos, y se deberán realizar en el mismo orden a cada uno de ellos.
  - ✓ Entrevista por competencias: Sigue el mismo patrón para todos los candidatos. Trata de averiguar si el candidato tiene las competencias necesarias para el puesto según sus actuaciones pasadas.

---

<sup>19</sup> García, Virginia (2009). *Selección de Personal en la Organización, Fases del Proceso y Técnicas Efectivas*. España. IC Editorial.

- **Medidas de personalidad:** Son aquellas que tratan de averiguar los aspectos de la personalidad del candidato para valorar si se adecuan a las características del puesto vacante y a la organización.
- **Referencias:** Trata de recoger información del candidato en sus anteriores ocupaciones.
- **Test de conocimiento del puesto:** Básicamente consisten en muestras de trabajo o pruebas sobre el conocimiento del puesto del candidato.
- **Assesment Centres:** Suelen basarse en ejercicios situacionales como el role-playing, la discusión grupal o el test in basket.

#### e. Pasos del Proceso de Selección.

“Una vez buscado los candidatos o recibido las candidaturas, se realiza una preselección de personal. El departamento de Recursos Humanos será el encargado de crear filtros, fijar objetivos y tener claros los perfiles a contratar”.<sup>20</sup>

- **Pruebas:** Las personas candidatas deberán pasar una serie de pruebas con el objetivo de comprobar que reúnen las habilidades y competencias necesarias para el puesto. Estas pruebas pueden estar formadas por test psicotécnicos, role-playing u otro tipo de técnicas.
- **Entrevistas:** Las entrevistas son un procedimiento necesario para conocer mejor a los candidatos, siendo este uno de los pasos más importantes del proceso.
- **Valoraciones:** Al finalizar las entrevistas, es necesario hacer las valoraciones oportunas de todos los candidatos, tomar notas o rellenar algún tipo de ficha.
- **Informar al candidato elegido:** Después de la selección, se deberá informar a la persona escogida. Si sigue interesada en el empleo ofrecido, se concertará una cita para informarle de los aspectos legales y conductuales relativos a su nuevo puesto.

Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. “En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen puntuación más alta se consideran los candidatos más idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que ningún programa de

---

<sup>20</sup> García, Virginia (2009). *Selección de Personal en la Organización, Fases del Proceso y Técnicas Efectivas*. España. IC Editorial.

computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando considerable difusión”.<sup>21</sup>

A continuación, se presenta la propuesta de los pasos para el proceso de selección de personal, por Willian Werther y Keith Davis:

PASO 8	DECISIÓN DE CONTRATACIÓN
PASO 7	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
PASO 6	ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR
PASO 5	EXAMENES MÉDICOS
PASO 4	VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS
PASO 3	ENTREVISTAS DE SELECCIÓN
PASO 2	PRUEBAS DE IDONEIDAD
PASO 1	RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

Figura 2: Pasos del proceso de selección.<sup>22</sup>

Posterior a estos pasos, procede la contratación de personal.

#### 4. Contratación de Personal

##### a. Definición

“La contratación de personal es el cierre de todo el proceso de reclutamiento y selección, y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios”.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Werther, Willian y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

<sup>22</sup> Werther, Willian y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

<sup>23</sup> Alles, Martha (2007) *Desarrollo de Talento Humano: Basado en Competencias*. Argentina. Editorial Granica.

### **b. Importancia**

El proceso de contratación como tal no es excesivamente complejo. Si los procesos previos (reclutamiento y selección) se han realizado de manera correcta y las políticas de la organización están claras, este proceso es sencillo.

Es necesario que el patrón tenga información correcta sobre el contrato individual de trabajo que celebra con sus empleados, porque, de otro modo, no tiene señalados o descritos los requisitos que establecen con toda claridad cuáles son las condiciones de trabajo, como la duración de la jornada, descansos legales, salario, manera de fijarlo, y la duración del contrato.

Además, la falta del documento no favorece al patrón, porque según el Código de Trabajo de la República de El Salvador en su artículo 18 donde dice “El contrato escrito es una garantía en favor del trabajador, y su falta será imputable al patrono”.

### **c. Objetivos**

Formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Establecer las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar, además de especificar las prestaciones a las que tendrá derecho el nuevo empleado como: sueldo, jornada laboral, vacaciones, seguro social, aguinaldo, entre otros.

### **d. Tipos de Contrataciones**

**Contrataciones individuales de trabajo:** “Cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario”.<sup>24</sup>

**Contratos por obra determinada:** “Los contratos para prestar servicios subordinados en la ejecución de una obra determinada, se entenderán también celebrados a plazo. Al realizarse

---

<sup>24</sup> *Código de trabajo*, Decreto Legislativo N.º 611, de fecha 16 de febrero del 2005. Diario Oficial N.º 55, Tomo 366, del 18 de marzo del 2005.

la parte de la obra que al trabajador le corresponde ejecutar, se tendrá por vencido dicho plazo”.<sup>25</sup>

Es necesario para definir de forma precisa la relación laboral que existe, pues una vez terminada dicha relación se puede entrar en un conflicto, debido a que, al no precisar con claridad el tipo de contrato, el trabajador pueda demandar por despido injustificado.

**Por periodo de prueba:** “En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa”.<sup>26</sup>

Este periodo de prueba es el tiempo acordado por el trabajador y el empleador durante el cual, cualquiera de ellos puede dar por finalizada la relación laboral sin expresión de causa según el artículo 28 del Código de Trabajo de la República de El Salvador.

## 5. Inducción de Personal

Una vez contratada la persona idónea mediante los canales adecuados, desde el primer día representa una inversión para las empresas, por ende, es necesario lograr una integración idónea y se convierta en una persona productiva desde el inicio. Esto se logra mediante un programa de inducción de personal.

### a. Definición

Para Gary Dessler y Ricardo Varela, “la inducción brinda al personal reciente la información básica necesaria para realizar sus labores de forma satisfactoria, así mismo dar a conocer datos generales de la organización. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador que debe realizar el empleador. Es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan”.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> *Código de trabajo*, Decreto Legislativo N.º 611, de fecha 16 de febrero del 2005. Diario Oficial N.º 55, Tomo 366, del 18 de marzo del 2005.

<sup>26</sup> *Código de trabajo*, Decreto Legislativo N.º 611, de fecha 16 de febrero del 2005. Diario Oficial N.º 55, Tomo 366, del 18 de marzo del 2005.

<sup>27</sup> Dessler, Gary y Varela Ricardo (2011). *Administración de Recurso Humano: Enfoque Latinoamericano*. México. Prentice Hall.

Por otra parte, William Werther y Keith Davis exponen que “los programas de inducción de personal, además de lograr la integración de los empleados, pretenden fomentar determinada cultura corporativa que la dirección de la empresa considere adecuada para que las organizaciones logren sus meta”.<sup>28</sup>

Según las definiciones anteriores, la inducción comprende el primer esfuerzo por parte de las organizaciones hacia los empleados. Buscan brindar información necesaria a los trabajadores para realizar sus tareas y ubicarlos correctamente en los puestos de trabajo a fin de que inicien un proceso de desarrollo desde el primer día y encuentre altos niveles de productividad así también de satisfacción dentro de la organización.

### **b. Importancia**

Disminuyen el nerviosismo y tensión a la que es sometido el empleado. Contribuye a adaptarse al clima y ambiente laboral, a la filosofía de la empresa y a los nuevos compañeros de trabajo. Al desarrollar una buena inducción se reduce el número despidos, quejas de los trabajadores, abandonos del puesto y por lo tanto reducen los costos de reproceso.

### **c. Objetivos**

Los programas de inducción pretenden:

- Brindar información necesaria sobre las tareas a realizar.
- Dar a conocer aspectos importantes de la empresa, su historia, reglamentos, políticas, servicios y productos.
- Alcanzar sentimiento de pertenencia en el empleado hacia la institución.

### **d. Programas de Inducción de Personal**

Los programas de inducción de personal ofrecen una herramienta para lograr la ubicación correcta del personal y en el proceso generar trabajo en equipo. “Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera rápida, ya que el nivel de ansiedad

---

<sup>28</sup>Werther, Willian y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

desciende entre los asistentes, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender”.<sup>29</sup>

Para lograr un buen programa de inducción se deben comprender las categorías que se abarcarán dentro de las mismas.

<b>Temas de la Organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la compañía</li> <li>• Estructura de la compañía</li> <li>• Nombre y funciones de los principales ejecutivos</li> <li>• Estructura de edificios e instalaciones</li> <li>• Periodo de prueba</li> <li>• Normas de seguridad</li> <li>• Línea de Productos o servicios</li> <li>• Descripción de los procesos</li> <li>• Normas y políticas de la empresa</li> </ul>
<b>Prestaciones y Servicios al Personal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política salarial y de compensación</li> <li>• Vacaciones y días feriados</li> <li>• Capacitación y desarrollo</li> <li>• Asesoría profesional</li> <li>• seguridad profesional o de grupo</li> <li>• Programas de jubilación</li> <li>• Servicios médicos especiales</li> <li>• Servicios de cafetería y restaurantes</li> </ul>
<b>Prestaciones Personales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al Supervisor</li> <li>• A los capacitadores</li> <li>• A los jefes del supervisor</li> <li>• A los compañeros de trabajo</li> <li>• A los subordinados</li> </ul>

<sup>29</sup> Werther, Willian y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humano, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

<b>Funciones y Deberes Específicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación del puesto de trabajo</li> <li>• Normas específicas de seguridad</li> <li>• Descripción del puesto</li> <li>• Objetivos del puesto Relación con otros puestos</li> </ul>

*Tabla 1: Categorías que abarcan la inducción de personal.<sup>30</sup>*

Para que el programa de inducción sea eficaz, se necesita la participación del supervisor directo del empleado, así como la del representante del departamento de recursos humanos. Este enfoque se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Un programa de inducción es aquel que está conformado por una serie de actividades, tiempos y requerimientos que buscan lograr que el empleado de nuevo ingreso se sienta identificado y familiarizado con la organización.

#### **Planeación del Programa de Inducción de Personal**

- Se deben fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa de inducción
- Determinar los recursos con los que cuenta la organización, pueden ser financieros, de personal o materiales.
- Definir las etapas y tiempos de duración.
- Analizar los contenidos e identificar los puntos de mayor utilidad para la organización.
- Elaborar varios programas y elegir el que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

<sup>30</sup> Werther, Willian y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill.

### **Actividades por realizar dentro del programa de inducción de personal.**

“El trabajador debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio, así como hechos, políticas y procedimientos. El especialista en recursos humanos primeramente explica asuntos como el horario de trabajo y las vacaciones, seguidamente su supervisor encargado explica la naturaleza del puesto, presentando a la persona con sus nuevos colegas familiarizándolo con el lugar”.<sup>31</sup>

1. **Reunión y bienvenida al nuevo personal.** En su primer día de trabajo es importante que los empleados sean recibidos amablemente ya que les genera un sentimiento de agrado hacia a la organización.
2. **Brindar información general de la organización:** Puede ser por medio de manuales de bienvenida, folletos, grabaciones, conferencia o cualquier otro material informativo. Deben de contener: historia, políticas, normas, misión, visión, valores, principios de la empresa y la conformación de sus instalaciones.
3. **Presentación del personal.** Los nuevos empleados deben conocer quiénes son sus compañeros de trabajo, sus jefes y demás personal que labora en la organización.
4. **Brindar información específica sobre el puesto.** Es importante dar a conocer al empleado todo lo relacionado al trabajo que realizará, apoyados de herramientas administrativas tales como: manual de descripción de puesto o manual de procedimientos específicos. Además, los aspectos generales del puesto tales como: sueldos, horarios de trabajo, días de descansos y prestaciones.
5. **Espacio de preguntas y respuesta:** Es importante aclarar las dudas que surjan en el momento por parte de los nuevos empleados.

Se puede realizar recorridos dentro de las instalaciones con el fin de conocer las áreas que conforman el inmueble.

Los programas de inducción exitosos incluyen procedimientos adecuados de seguimiento, son necesarios porque los empleados recién llegados no recuerdan todo lo que se les informó

---

<sup>31</sup> Dessler, Gary y Varela Ricardo (2011). *Administración de Recurso Humano: Enfoque Latinoamericano*. México. Prentice Hall.

en las primeras sesiones. Sin seguimiento, esas lagunas de información pueden permanecer constantes generando niveles bajos de productividad.

**e. Responsables de la Inducción de Personal.**

- **Departamento de Recursos Humanos.** Responsables de diseñar los programas de inducción de personal, los manuales de bienvenidas, planear conferencias, programar reuniones, diseñar los manuales de descripción de puesto y procedimientos específicos, dar seguimientos a los nuevos empleados y de brindar información en forma general acerca de la organización.
- **Departamento Encargado del Empleado:** Es el responsable de brindar información específica del puesto, presentar los compañeros y jefes inmediatos, mostrar el área de trabajo, explicar la estructura organizacional, entregar manuales y responder preguntas que puedan surgir en su momento. Además, depende de este departamento la productividad del empleado.

**G. Marco Legal Aplicado al Colegio Pequeño Jesús.**

**1. Constitución de la Republica de El salvador**

La Constitución de la República de El Salvador indica que la educación es un rubro importante y un derecho fundamental para sus ciudadanos, por lo tanto, la educación impartida en los centros de educación privados como el “Colegio Pequeño Jesús” también están sujetos a la reglamentación del Estado.

En la sección tercera “Educación, ciencia y cultura” de la Constitución de la República se menciona que la población tiene el derecho a la educación y a la cultura y que ambas son inherentes a la persona humana, en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión.

El artículo 54 expresa que “El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza.”

La carta magna señala que la educación tiene como finalidad lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y a la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

Los padres tendrán derecho preferente a escoger la educación de sus hijos.

En cuanto a la educación parvularia expresa en el artículo 56 “Todos los habitantes de la República tienen el derecho y el deber de recibir educación parvularia y básica que los capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles. El Estado promoverá la formación de centros de educación especial. La educación parvularia, básica y especial será gratuita cuando la imparta el Estado.”

Según la Constitución de la República ningún establecimiento de educación podrá negarse a admitir alumnos por motivo de la naturaleza de la unión de sus progenitores o guardadores, ni por diferencias sociales, religiosos, raciales o políticas.

Además, para ejercer la docencia se requiere acreditar capacidad en la forma que la ley disponga. El Colegio Pequeño Jesús tiene la obligación de la enseñanza de la historia nacional, el civismo, la moral, la Constitución de la República, los derechos humanos y la conservación de los recursos naturales. La historia nacional y la Constitución deberán ser enseñadas por profesores salvadoreños. Se garantiza la libertad de cátedra.

De acuerdo con la legislación salvadoreña, la educación formal corresponde a los niveles inicial, parvulario, básico, medio y superior. Pero la ley establece también que la educación inicial, parvularia, básica media y especial será gratuita y obligatoria.

- **Educación inicial:** Comienza desde la concepción del niño hasta antes de cumplir los cuatro años de edad.
- **Educación parvularia:** Tiene una duración de tres años y atiende a niños de cuatro a seis años de edad.

- **Educación básica:** Se ofrece normalmente a estudiantes de siete a quince años de edad y es obligatoria y también gratuita cuando la imparta el Estado. Se puede admitir alumnos de seis años, siempre que bajo criterio pedagógico demuestren madurez y aptitud apropiadas de acuerdo a los criterios y mecanismos de evaluación establecidos por el Ministerio de Educación. La educación básica comprende nueve grados de estudio divididos en tres ciclos de tres años cada uno.
- **Educación media:** Ofrece la formación en dos modalidades, una general y otra vocacional. Los estudios de educación media culminan con el grado de bachiller. El bachillerato general tiene una duración de dos años, mientras que el bachillerato técnico-vocacional es de tres años. Para obtener el grado de Bachiller es indispensable haber cursado y aprobado el plan de estudios correspondiente, incluyendo el servicio social estudiantil. Los centros educativos oficiales que imparten la educación media se definen como Institutos Nacionales, mientras que las instituciones privadas son llamadas colegios o liceos.

## 2. Ministerio de Educación.

El ramo de educación tiene como marco fundamental de su labor, los fines de la Educación expresados en el artículo 55 de la Carta Magna. De tal manera, las políticas institucionales del Ministerio de Educación se establecen en:

- Reconocer cuatro actores fundamentales del quehacer educativo: estudiantes, docentes, familia y comunidad.
- Cultivar en el estudiante todas las facultades humanas, morales, técnicas, artísticas, físicas y reflexión crítica.
- Garantizar el acceso y la calidad de la educación sin ningún tipo de discriminación
- Vincular al estudiante con la comunidad a fin de que conozca la realidad de su entorno y ayude a la solución de los problemas.
- Superar la formación docente, que enfatice más en aprender, elaborar y debatir los contenidos de los programas educativos
- Orientar los esfuerzos hacia la formación permanente del docente como un derecho y una condición fundamental del ejercicio y la valoración profesional.

- Potenciar la formación de maestros y maestras especialistas en el área de educación en recreación y deporte.
- Garantizar a los docentes los recursos materiales y las competencias profesionales y tecnológicas indispensables para un desempeño de calidad.

Los objetivos del marco fundamental del Ministerio de Educación se enfocan en garantizar la educación, formación integral y su consistencia con las prioridades educativas. Desarrollar acciones para lograr la efectividad de la educación, con criterios de equidad, pertinencia, eficacia y eficiencia en las áreas de currículo, desarrollo profesional docente.

El Ministerio de Educación se enfoca también en integrar acciones que permitan dar cobertura y mejorar las prácticas de enseñanza aprendizaje en la educación inicial y parvularia de 0 a 6 años en instituciones públicas y privadas.

### **3. Ley General de Educación**

Decreto Legislativo N° 917, del 12 de diciembre de 1996, publicado en el D.O. N° 242, Tomo 333, del 21 de diciembre de 1996.

#### **Reformas:**

(1) D.L. N° 194, del 9 de noviembre de 2000, publicado en el D.O. N° 238, Tomo 349, del 19 de diciembre de 2000.

(2) D.L. N° 222, del 7 de diciembre de 2000, publicado en el D.O. N° 241, Tomo 349, del 22 de diciembre de 2000.

La Ley General de Educación determina los objetivos generales de la educación; se aplica a todos los niveles y modalidades y regula la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas.

Art. 2.- La Educación Nacional deberá alcanzar los fines que al respecto señala la Constitución de la República:

- a) Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social;
- b) Contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana;

- c) Inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes;
- d) Combatir todo espíritu de intolerancia y de odio;
- e) Conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña;  
y
- f) Propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

Art. 3.- La Educación Nacional tiene los objetivos generales siguientes:

- a) Desarrollar al máximo posible el potencial físico, intelectual y espiritual de los salvadoreños, evitando poner límites a quienes puedan alcanzar una mayor excelencia;
- b) Equilibrar los planes y programas de estudio sobre la base de la unidad de la ciencia, a fin de lograr una imagen apropiada de la persona humana, en el contexto del desarrollo económico social del país;
- c) Establecer las secuencias didácticas de tal manera que toda información cognoscitiva promueva el desarrollo de las funciones mentales y cree hábitos positivos y sentimientos deseables;
- d) Cultivar la imaginación creadora, los hábitos de pensar y planear, la persistencia en alcanzar los logros, la determinación de prioridades y el desarrollo de la capacidad crítica;
- e) Sistematizar el dominio de los conocimientos, las habilidades, las destrezas, los hábitos y las actitudes del educando, en función de la eficiencia para el trabajo, como base para elevar la calidad de vida de los salvadoreños;
- f) Propiciar las relaciones individuales y sociales en equitativo equilibrio entre los derechos y deberes humanos, cultivando las lealtades cívicas, es de la natural relación interfamiliar del ciudadano con la patria y de la persona humana con la cultura;
- g) Mejorar la relación de la persona y su ambiente, utilizando formas y modalidades educativas que expliquen los procesos implícitos en esa relación, dentro de los cánones de la racionalidad y la conciencia; y

h) Cultivar relaciones que desarrollen sentimientos de solidaridad, justicia, ayuda mutua, libertad y paz, en el contexto del orden democrático que reconoce la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado.

Art. 12.- El Ministerio de Educación establecerá las normas y mecanismos necesarios para que el sistema educativo coordine y armonice sus modalidades y niveles, así mismo normará lo pertinente para asegurar la calidad, eficiencia y cobertura de la educación. Coordinará con otras instituciones, el proceso permanente de planificación educativa.

### **Capítulo III: Educación Parvularia**

Art. 18.- La Educación Parvularia comprende normalmente tres años de estudio y los componentes curriculares propiciarán el desarrollo integral en el educando de cuatro a seis años, involucrando a la familia, la escuela y la comunidad. La acreditación de la culminación de educación parvularia, aunque no es requisito para continuar estudios, autoriza, en forma irrestricta, el acceso a la educación básica.

Art. 19.- La Educación Parvularia tiene los objetivos siguientes:

- a) Estimular el desarrollo integral de los educandos, por medio de procesos pedagógicos que tomen en cuenta su naturaleza psicomotora, afectiva y social.
- b) Fortalecer la identidad y la autoestima de los educandos como condición necesaria para el desarrollo de sus potencialidades en sus espacios vitales, familia, escuela y comunidad; y
- c) Desarrollar las especialidades básicas de los educandos para garantizar su adecuada preparación e incorporación a la educación básica.

### **Capítulo V: De los Educadores, Educandos y Padres de Familia**

Art. 84.- El educador es el profesional que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación del educando. El educador debe proyectar una personalidad moral, honesta, solidaria y digna.

Art. 85.- El educador que profese la docencia deberá coadyuvar al cumplimiento de los fines y objetivos generales de la educación prescrita en la presente Ley.

Art. 86.- El Ministerio de Educación coordinará la formación de docentes para los distintos niveles, modalidades y especialidades del Sistema Educativo Nacional, así como, por las condiciones de las instituciones que la impartan. La normativa aplicable en la formación docente para todos los niveles del sistema educativo será la Constitución de la República, Leyes y Reglamentos sobre la materia, las aspiraciones de la sociedad y las tendencias educativas reflejadas en los fundamentos del currículo nacional.

Art. 87.- El Ministerio de Educación velará por que las instituciones formadoras de docentes mantengan programas de capacitación y actualización para estos docentes.

#### **4. Ley de la Carrera Docente**

Decreto Legislativo N°: 665 de fecha 7 de marzo de 1996. Diario Oficial: 58 Tomo: 330  
Fecha de Publicación: 22 de marzo de 1996.

#### **Capítulo I: Disposiciones Preliminares**

##### **Objeto**

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto regular las relaciones del Estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipales y de las privadas; así como valorar sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica, como en su antigüedad.

##### **Finalidad**

Art. 2.- La presente Ley tiene como finalidad garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad.

##### **Campo de Aplicación**

Art. 3.- La presente Ley se aplicará:

1) A los educadores que desempeñen cargos docentes y de técnica educativa al servicio del Estado;

2) A los educadores que presten servicios docentes en centros privados de educación, en todas aquellas materias que no estén reguladas por el Código de Trabajo; en materia escalafonaria, sólo en cuanto a su registro, clasificación y capacidad para el ejercicio de la docencia; y,

3) A los educadores pensionados y jubilados.

## **Ejercicio De La Docencia**

### **Requisitos**

Art. 14.- La docencia es una carrera profesional y para ejercerla en centros educativos del Estado o privados en cualquiera de los niveles educativos son necesarios los siguientes requisitos:

- 1) Poseer el correspondiente título pedagógico reconocido por el Ministerio de Educación;
- 2) Estar inscrito en el Registro Escalafonario; y,
- 3) No tener ninguna de las incapacidades para el ejercicio de esta.

### **5. Disposiciones legales de la institución.**

El Colegio Pequeño Jesús cuenta con un manual de convivencia para padres y alumnos, el cual funge como instrumento administrativo y académico. A continuación, se presentan las disposiciones principales de este:

#### **a. Manual de convivencia para padres y alumnos.**

Parte I: Disposiciones para padres de familia o responsables.

“Presenta las responsabilidades que deben tener los padres de familia o responsables de los alumnos. Se establecen los mecanismos de acción y control que se deben llevar internamente, principalmente con normativa de convivencia entre los pares de familia o responsables y el personal de la institución; se detallan también el mecanismo que se deben llevar a cabo en caso de que exista una violación del manual de convivencia”.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Colegio Pequeño Jesús (2019). *Manual de Convivencia para Padres y Alumnos del Colegio*

Parte II: Disposiciones para alumnos.

Se establece la normativa aplicable para los alumnos y las restricciones que se tienen dentro de la institución. Además, se establecen los mecanismos que se deben llevar a cabo en caso de que exista un incumplimiento de las disposiciones.

Parte III: Lineamientos académicos del Colegio Pequeño Jesús.

Los lineamientos académicos de la institución presentan las normas del Colegio, como periodos de estudio, horarios de atención, restricciones y faltas en caso de existir incumplimiento en el manual de convivencia.

#### **b. Reglamento disciplinario.**

“El reglamento disciplinario presenta las regulaciones que el colegio tiene en cuanto a faltas por parte de alumnos, faltas leves y faltas graves en conjunto con las acciones disciplinarias que se toman ante una de estas faltas. Y se presentan las herramientas disciplinarias que servirán para la realización de las acciones disciplinarias”.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Colegio Pequeño Jesús (2019). *Manual de Convivencia para Padres y Alumnos del Colegio*.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, DEL COLEGIO PEQUEÑO JESÚS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

### **A. Objetivo de la Investigación**

#### **1. Objetivo General**

- Analizar la situación actual del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en el Colegio Pequeño Jesús, con la finalidad de identificar sus deficiencias.

#### **2. Objetivo Especifico**

- Recolectar información del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en el Colegio Pequeño Jesús, mediante el uso de instrumentos de recolección de datos con el propósito de conocer las disposiciones vigentes en la institución.
- Interpretar los resultados obtenidos a través del procesamiento de la información, a fin de identificar las deficiencias en los procesos actuales.
- Presentar propuestas de mejora al proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en el Colegio Pequeño Jesús, con base a las conclusiones obtenidas del procesamiento de la información, que brinden medidas correctivas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

## **B. Métodos Investigación**

Se aplicó el método científico, ya que es una forma estructurada y sistemática de abordar la investigación dentro del cual se encuentran diferentes modelos propuestos que ayudaron a la investigación, los cuales fueron:

### **1. Método Analítico**

A través del análisis se procedió a la aplicación de la experiencia directa a la obtención de pruebas para verificar o validar un hecho, a través de mecanismos como estadísticas y la observación de fenómenos. Es decir, la esencia fue la observación de un hecho dentro del colegio. A través del cual se hizo la desmembración de un todo, descomponiéndole en sus partes o elementos para que, como grupo fuera sencillo observar las causas naturaleza y los efectos de los hechos.

### **2. Método Sintético**

Después de realizar el análisis, se pretendió reconstruir los hechos como un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis. Se buscó la comprensión de la esencia de lo que se conoce en todas sus partes y particularidades.

## **C. Tipo de Investigación**

Se aplicó el tipo de investigación descriptiva, para llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personal del colegio sin influir sobre ellos. Por medio de este tipo de investigación no sólo se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existan entre dos o más variables.

## **D. Diseño de la Investigación**

Se utilizó el diseño no experimental, ya que, en el proceso de recopilación de la información no se manipuló ninguna de las variables, porque se basó fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

## **E. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.**

La obtención de información y datos específicos relevantes a la investigación requieren emplear técnicas e instrumentos que faciliten esta tarea, deben de ser adecuados al universo a investigar.

### **1. Técnicas**

#### **a. Encuesta**

Se empleó esta técnica al personal del Colegio Pequeño Jesús con el objetivo de conocer el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción a los que fueron sometidos en su momento e identificar deficiencias.

#### **b. Entrevista**

Se realizó una entrevista a la directora del Colegio Pequeño Jesús, del cual se obtuvo información acerca de los procesos con los que cuenta la institución en relación al ingreso de nuevos empleados, además, de sus herramientas administrativas auxiliares.

La entrevista se realizó a la directora de la institución, ya que es la única involucrada en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, quien detalló en la misma que es delicada al momento de ingresar personas a la institución, de acuerdo a lo anterior, se autorizó al equipo de trabajo realizar una entrevista, a la persona que se encarga de ejecutar el proceso

### **2. Instrumentos**

#### **a. Cuestionario**

El cuestionario fue dirigido de manera anónima a las empleadas y a la subdirectora del Colegio Pequeño Jesús, fue estructurada con preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple con su respectivo objetivo, además de indicaciones para los encuestados.

#### **b. Guía de Entrevista**

La herramienta fue utilizada en la entrevista a la directora del Colegio Pequeño Jesús.

## F. Fuentes de Información

### 1. Primarias

Las fuentes primarias fueron el personal académico y la directora del Colegio Pequeño Jesús. La información fue obtenida de las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos.

### 2. Secundarias

Tiene como finalidad sustentar cada uno de los planteamientos que se realicen durante el desarrollo de la investigación, ampliando el contenido proporcionado por una fuente primaria. Las principales fuentes secundarias de información fueron los reglamentos, manuales y toda la documentación que facilitó el desarrollo del proyecto de investigación.

## G. Ámbito de la Investigación

La investigación se realizó dentro de las instalaciones del Colegio Pequeño Jesús, ubicado en la Colonia Atlacalt, Pasaje A, casa 10, municipio de San Salvador, departamento de San Salvador. Se incluyó a las jefaturas y colaboradores de la institución para realizar la investigación.

## H. Unidades de Análisis

El Colegio Pequeño Jesús se segmentó de la siguiente manera:

### 1. Objeto de Estudio.

Colegio Pequeño Jesús, ubicado en el municipio de San Salvador.

### 2. Sujetos de Estudio.

Personas que trabajan en la institución, segmentadas de la siguiente manera:

Detalle	Cantidad
Jefaturas	2
Colaboradores	10
<b>Total</b>	<b>12</b>

Tabla 2: Segmentación del Colegio Pequeño Jesús.

## I. Determinación del Universo y Muestra

### 1. Universo.

Se tomó el personal en su totalidad, es decir, dos jefaturas y los diez empleados.

### 2. Muestra.

El universo del Colegio Pequeño Jesús es de 12 personas, debido a esto, no se calculó la muestra para la presente investigación. Para poder desarrollar la misma, se utilizó un censo que fue dirigido a todo el personal de la institución.

## J. Tabulación, Procesamiento e Interpretación de la Información

Se procesó la información recolectada anteriormente. Se clasificó por medio de tablas, lo que ayudó al ordenamiento de los datos obtenidos, se utilizó la herramienta de Microsoft Excel para llevar a cabo esta parte de la investigación.

Posteriormente se realizaron las gráficas pertinentes, acorde a cada ítem de la encuesta. Se interpretó la información obtenida en la investigación, se reconocieron las deficiencias que se tienen en el área que se está investigando, que ayudó a determinar el diagnóstico final. El proceso facilitará la elaboración de la propuesta para la institución.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

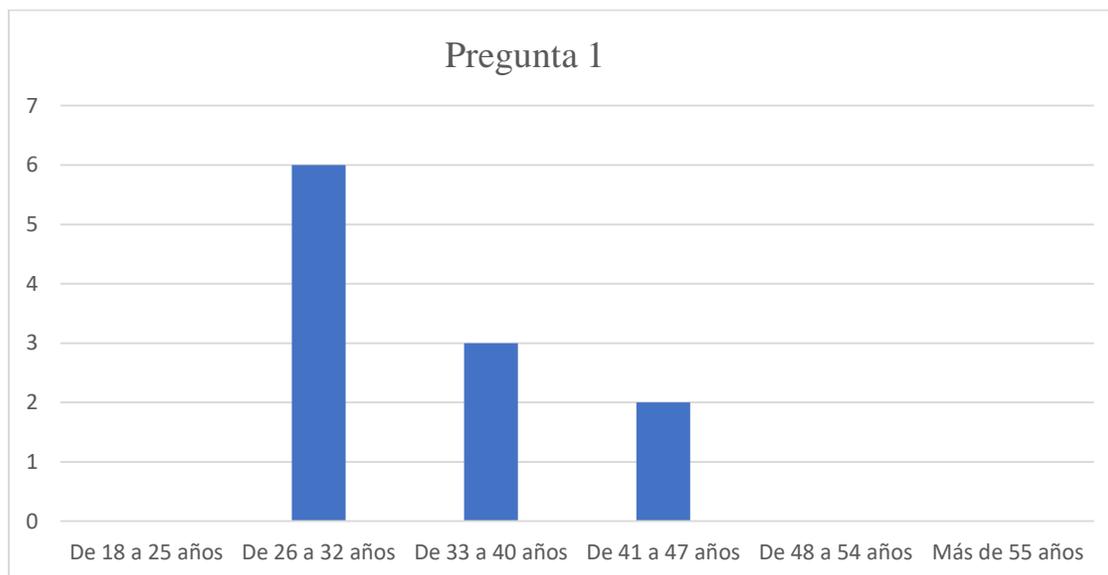
### 1. Cuestionario a los Empleados del Colegio Pequeño Jesús.

#### Pregunta 1: Edad

**Objetivo:** Conocer el rango de edades del personal del Colegio Pequeño Jesús.

*Cuadro N°1: Rango de edades*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 18 a 25 años	0	0%
De 26 a 32 años	6	55%
De 33 a 40 años	3	27%
De 41 a 47 años	2	18%
De 48 a 54 años	0	0%
Más de 55 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°1: Rango de Edades**

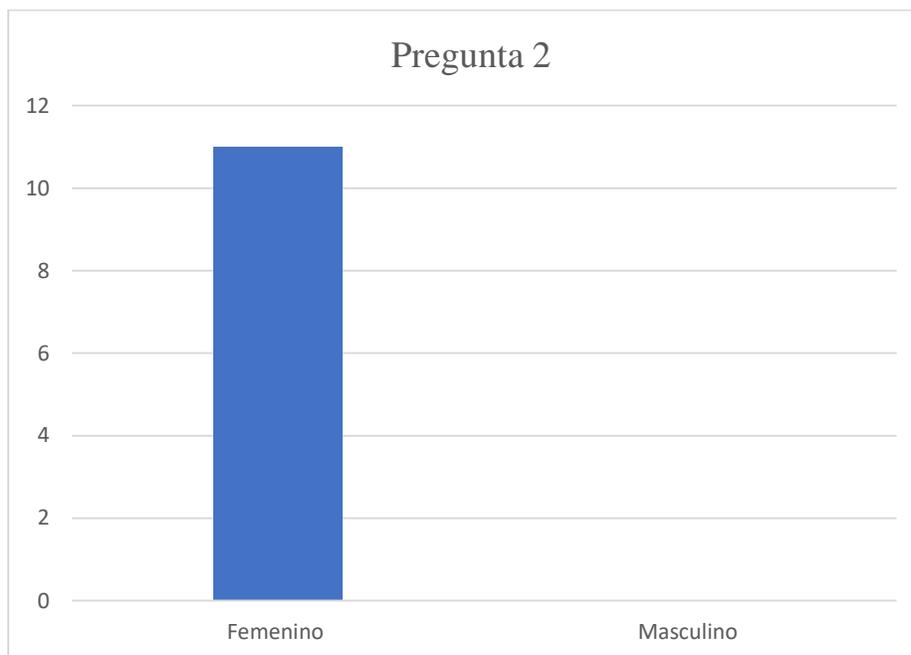
**Interpretación:** Los resultados de la primera pregunta mostraron que el Colegio Pequeño Jesús está conformado, en su mayoría por personal joven de un rango de 26 a 32 años, que puede ser un criterio para la selección de personal, debido a que trabajan con niños que oscilan los 4 a 6 años. A su vez, se observó que ninguna persona que trabaja en el colegio se encuentra en el rango de mayores de 48 años. Las instituciones que trabajan principalmente con niños de parvularia tienden a contratar personal joven por lo demandante que puede ser en algún momento trabajar con niños de corta edad.

### Pregunta 2: Género

**Objetivo:** Determinar el promedio de mujeres y hombres que laboran en la institución.

**Cuadro N° 2: Género**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	0	0%
Femenino	11	100%
Total	11	100%

**Gráfico N° 2: Género**

**Interpretación:** El Colegio Pequeño Jesús está conformado totalmente por personal femenino, siguiendo la línea general de gran parte de los colegios que trabajan con niños de parvularia en El Salvador, que contratan en su mayoría a mujeres.

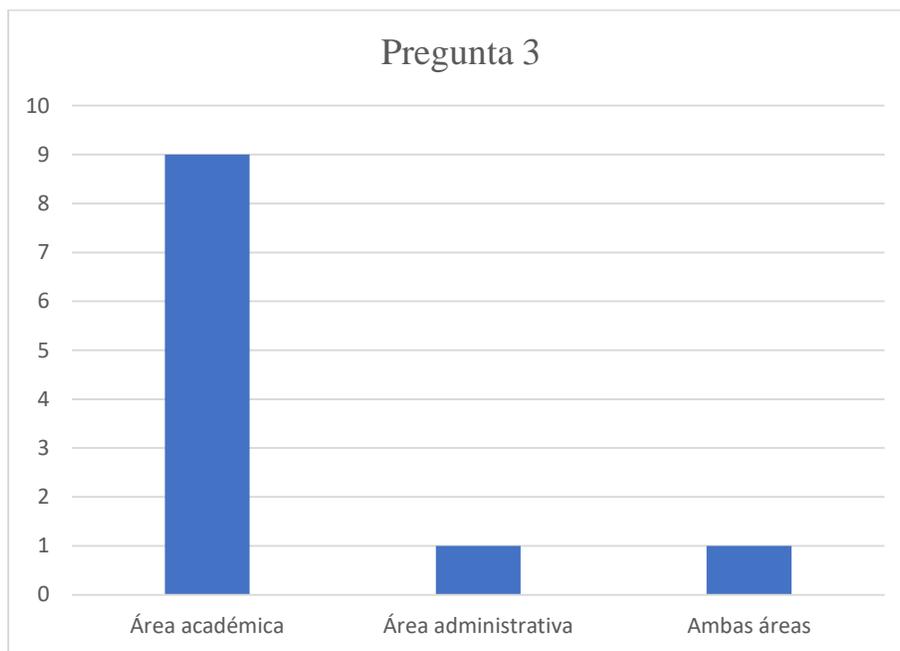
**Pregunta 3:** ¿En qué área se ubica su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Identificar el personal designado para cada área de trabajo de la institución.

**Cuadro N° 3: Área del Puesto de Trabajo**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Área académica	9	82%
Área administrativa	1	9%
Ambas áreas	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 3: Área del Puesto de Trabajo**



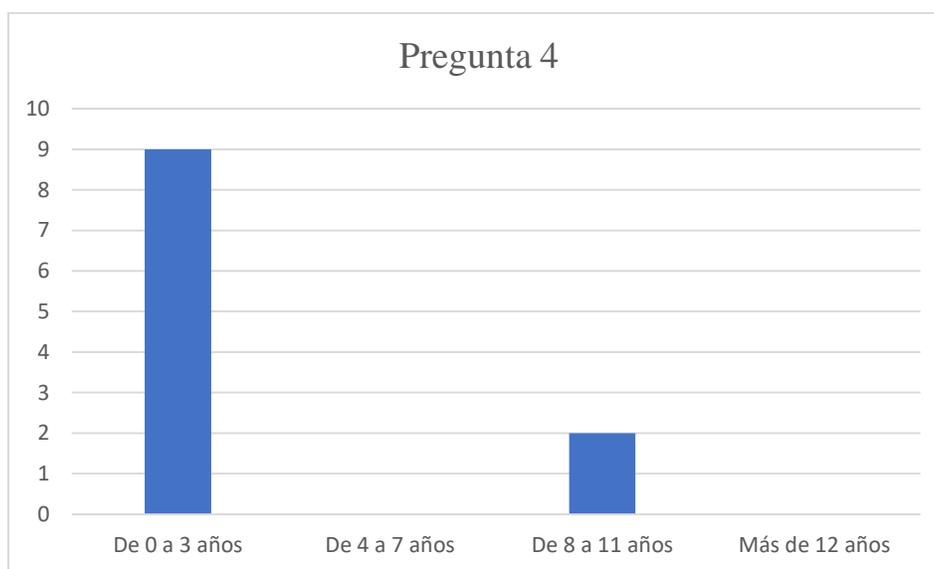
**Interpretación:** El personal del Colegio Pequeño Jesús se divide en dos áreas: área administrativa y área académica, que posee la mayor frecuencia, cubriendo tres cuartas partes. Sin embargo, los resultados mostraron que una persona consideró que su puesto de trabajo corresponde a ambas áreas. Es importante señalar que en la institución los maestros no se dedican a su labor docente exclusivamente, sino que, pertenecen a ciertos comités de diferentes áreas para el desarrollo de aprendizaje de los estudiantes, por lo que puede existir confusión en los encuestados o, a criterio de los mismos, considerar que su puesto de trabajo pertenece al área administrativa, sin embargo, la directora menciona claramente que son del área académica.

**Pregunta 4:** ¿Cuántos años lleva laborando en el “Colegio Pequeño Jesús”?

**Objetivo:** Determinar la antigüedad del personal e identificar la estabilidad laboral de la institución.

**Cuadro N° 4: Años de Labor en el Colegio**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 0 a 3 años	9	82%
De 4 a 7 años	0	0%
De 8 a 11 años	2	18%
Más de 12 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°4: Años de Labor en el Colegio**

**Interpretación:** Según los datos, la mayor parte del recurso humano de la institución ha trabajado durante un “corto a mediano plazo”. Los resultados pueden relacionarse a la pregunta 1 demostrando que el personal no ha trabajado durante un largo periodo porque en su mayoría rondan menos de los 32 años y/o podrían estar iniciando su carrera profesional como docentes de parvularia. Es decir, durante el proceso de reclutamiento actual son mayormente considerados las personas más jóvenes. Desde otro punto de vista existe la posibilidad que haya rotación de personal en periodos muy cortos y el factor edad influya como criterio en la permanencia, existiendo un límite para permanecer como docente de parvularia. Además, una cuarta parte de los empleados se ha consolidado, logrando estabilidad, trabajando durante un “largo plazo” en el colegio, ya que según el gráfico N°4, han permanecido en un periodo de 8 a 11 años.

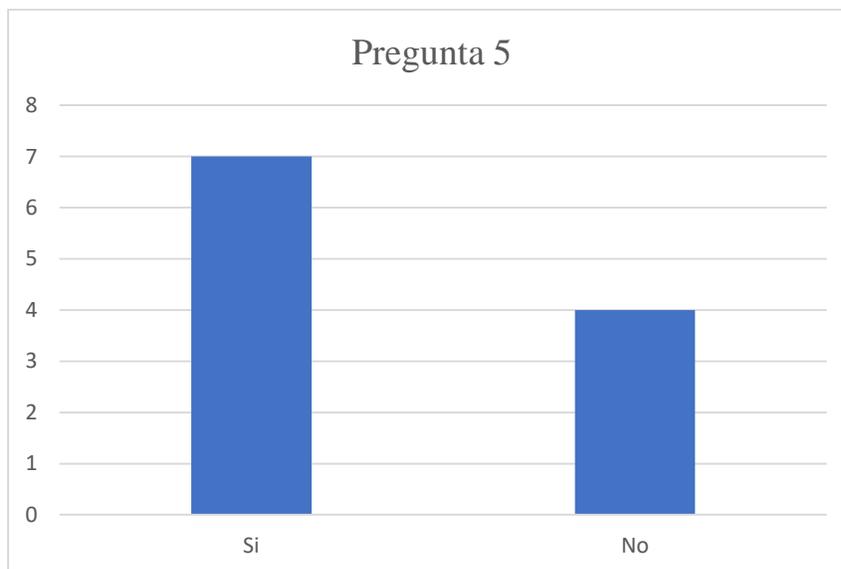
**Pregunta 5:** ¿Considera que desarrolla tanto tareas administrativas como académicas?

**Objetivo:** Identificar el promedio del personal que desarrolla tareas del área académica y administrativa de la institución.

*Cuadro N° 5: Realización de Tareas*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	64%
No	4	36%
<b>Total</b>	11	100%

*Gráfico N°5: Realización de Tareas.*



**Interpretación:** Los resultados mostrados en el gráfico N°5 demostraron en efecto, que parte del personal consideró realizar tareas de ambas áreas, teniendo en cuenta que la mayor parte del personal pertenece al área académica, según los resultados de la pregunta 3.

Al ser considerado como un colegio “pequeño”, las tareas pueden multiplicarse o surgir situaciones triviales no especificadas en el puesto de trabajo al momento de efectuar la contratación, de tal forma que, en determinados momentos el personal percibe que realiza

tanto tareas académicas como administrativas. Los empleados pueden carecer de conocimiento de sus funciones específicas, generando incertidumbre o desconocimiento sobre las tareas que realizan al no existir indicaciones o un documento específico que señale las tareas de apoyo que debe realizar el personal docente.

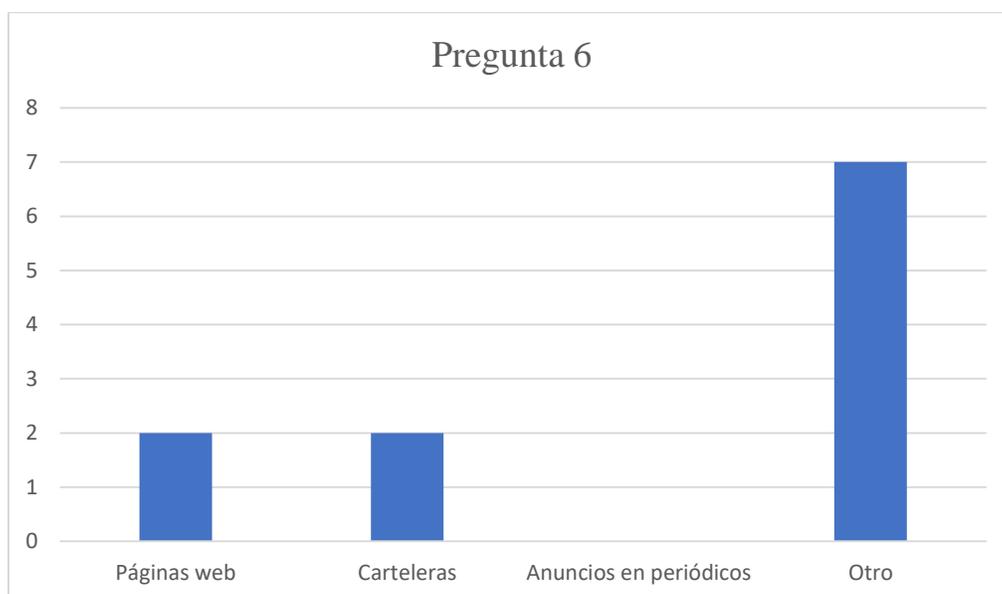
**Pregunta 6:** De la siguiente lista de medios de comunicación, ¿Por cuál se enteró de la vacante disponible en la institución?, si su respuesta es “otro”, favor explicar.

**Objetivo:** Identificar los medios de comunicación utilizados por la institución para reclutar personal.

*Cuadro N° 6: Medios de Comunicación de Reclutamiento*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Páginas web	2	18%
Carteleras	2	18%
Anuncios en periódicos	0	0%
Otro	7	64%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Gráfico N° 6: Medios de Comunicación de Reclutamiento*



**Interpretación:** El Colegio pequeño Jesús utiliza en su mayoría otras formas de dar a conocer las plazas vacantes, como principal, las recomendaciones del personal y recomendaciones de conocidos de la directora del colegio, por otra parte, las páginas web son poco utilizadas, en nivel más bajo utilizan las carteleras y los anuncios en periódicos no son utilizados por la institución.

Aplicar el uso de medios de comunicación para obtener aumentar postulantes a las plazas, mejoraría significativamente al momento de seleccionar el personal calificado para aplicar a la institución, debido a que ampliaría las posibilidades de selección, se tendría diversidad al momento de evaluar los perfiles de las personas aspirantes. Actualmente la institución cuenta con medio de comunicación vía Facebook, esta herramienta puede ser utilizada creando una opción de bolsa de trabajo en la misma, no se involucraría costos adicionales por este servicio, ya que podría hacerse mediante publicaciones en la página de la institución, así mismo se puede publicar oferta de empleo en otras páginas de empleos en la plataforma antes mencionada.

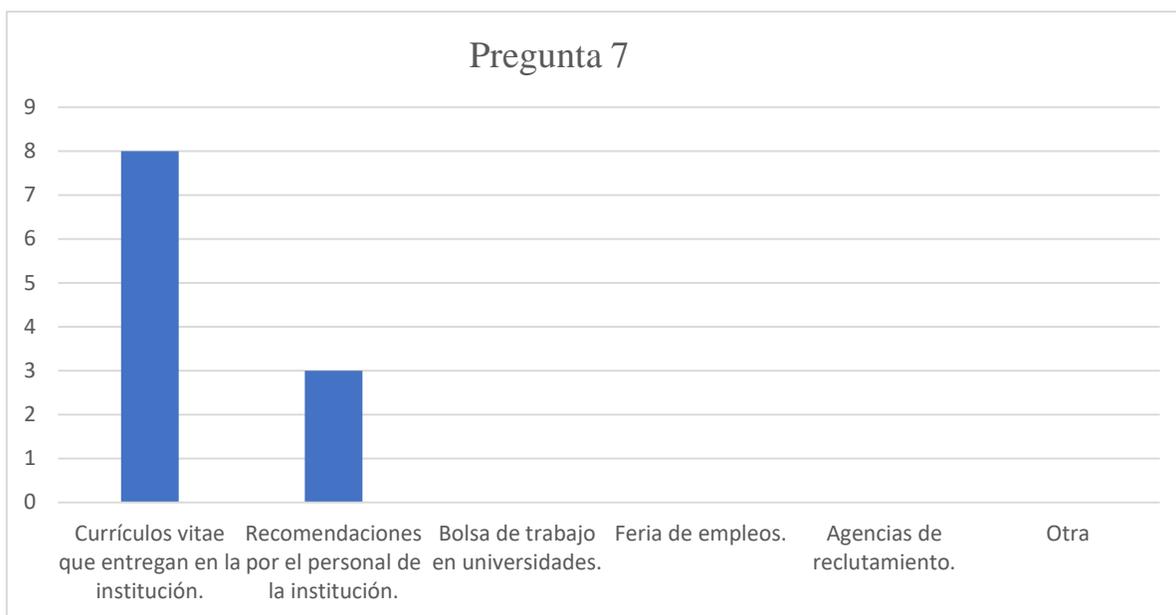
**Pregunta 7:** Según su experiencia, ¿Cuál de las siguientes fuentes de reclutamiento de personal es utilizada en la institución?, favor explicar su respuesta.

Objetivo: Identificar las fuentes de reclutamiento utilizadas en la institución.

*Cuadro N° 7: Fuentes de Reclutamiento*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Currículos vitae que entregan en la institución.</b>	8	73%
<b>Recomendaciones por el personal de la institución.</b>	3	27%
<b>Bolsa de trabajo en universidades.</b>	0	0%
<b>Feria de empleos.</b>	0	0%
<b>Agencias de reclutamiento.</b>	0	0%
<b>Otra</b>	0	0%
<b>Total</b>	11	100%

**Grafico N°: Fuentes de Reclutamiento**



**Interpretación:** Las fuentes de reclutamiento más utilizadas en el Colegio son la entrega de currículos en la institución y los que provienen de las recomendaciones del personal, no utilizan bolsas de trabajo ni agencias de reclutamiento de personal. Los currículos recibidos provienen de amistades de la directora, personas que llegan a la institución a dejar su currículum y por recomendaciones a la directora

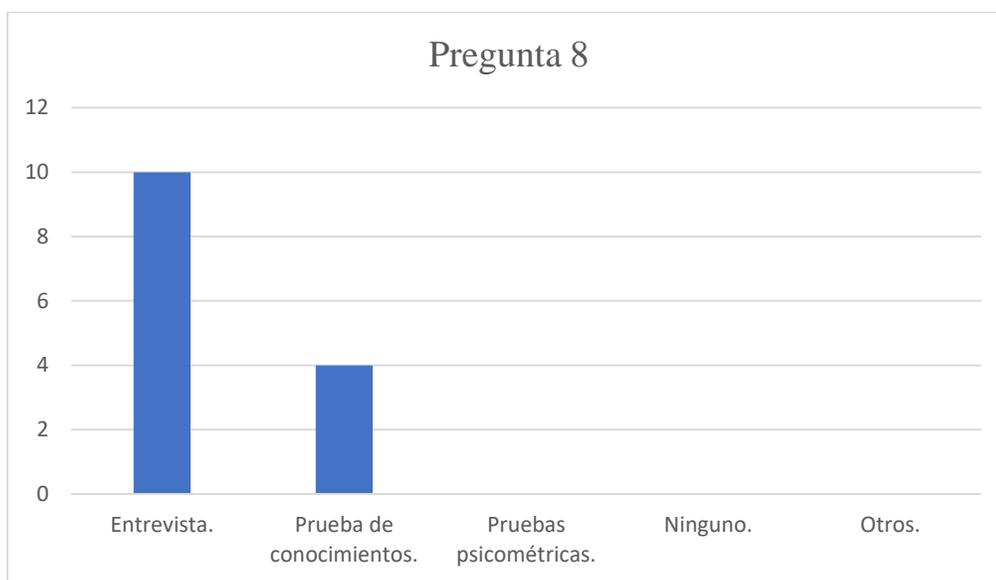
El no utilizar fuentes de reclutamiento, puede afectar al momento de seleccionar al personal para la institución, ya que únicamente se está enfocado en las recomendaciones directas. Bajo el criterio de la directora del colegio de contratar mujeres jóvenes, que pueden ser egresadas y sin experiencia, puede utilizarse como fuente de reclutamiento las ferias de empleo que se realizan en las universidades o las bolsas de empleo que se encuentran en internet de las universidades, con esta medida se garantizaría obtener los perfiles que se tiene en la institución, mujeres jóvenes, recién egresadas y con deseos de aprender.

**Pregunta 8:** ¿Qué tipo de evaluación realizó antes de ser contratado en el colegio? Puede marcar más de una opción, favor explicar su respuesta.

**Objetivo:** Conocer las pruebas que se realizan en el proceso de selección de personal.

*Cuadro N° 8: Pruebas del Proceso de Selección*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista.	10	91%
Prueba de conocimientos.	4	36%
Pruebas psicométricas.	0	0%
Ninguno.	0	0%
Otros.	0	0%

*Grafico N° 8: Pruebas del Proceso de Selección*

**Interpretación:** La mayor parte del personal contratado realizó una entrevista de trabajo para ser seleccionado y un porcentaje mínimo realizó la prueba de conocimientos.

Se destaca que en estos casos algunos realizaron dos de estas pruebas, la entrevista, en conjunto con la prueba de conocimientos. En algunos casos, además de la prueba de conocimientos o la entrevista, se realizó una prueba de planificación de clase, siendo esta la última prueba para ser seleccionada.

Las entrevistas de trabajo deben tener una guía, para mejorar de forma efectiva la misma, esta entrevista puede basarse en el descriptor de puestos del perfil de la persona a contratar,

es por ello que es necesario que la institución cuente con estos instrumentos administrativos, ya que aplicando las bases administrativas adecuadas al tipo de institución, se mejorarían los procesos en su totalidad, siendo más ordenados y dejando documentación de todos los pasos que se realizan y las valoraciones o calificaciones que obtiene la persona al momento de realizar pruebas.

Las valoraciones obtenidas en estas pruebas, ya sea entrevista o prueba de conocimientos, puede ser tomada como base para futuras evaluaciones del desempeño que se realice al personal, ya que sería la base para conocer el crecimiento profesional y mejoría que el personal tiene, en referencia con el ingreso a la institución y el desempeño actual.

Nota: En este caso los totales no concuerdan ya que podían marcarse más de una respuesta.

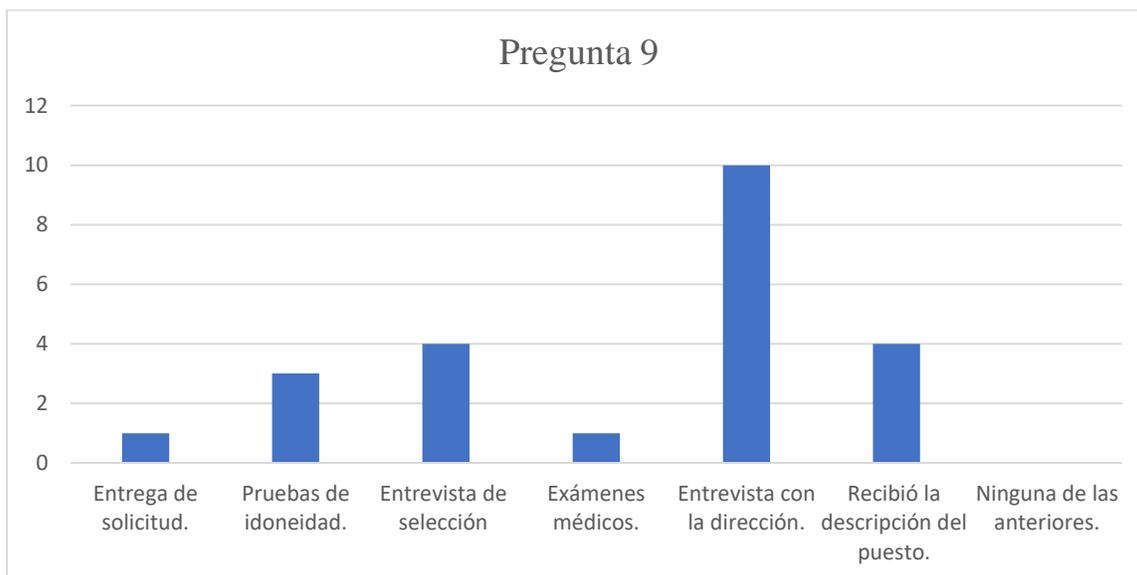
**Pregunta 9:** De la siguiente lista de pasos, seleccione los que realizó previamente a ser contratado.

**Objetivo:** Detallar los pasos que se realizan en el proceso de selección.

*Cuadro N° 9: Pasos del Proceso de Selección.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrega de solicitud.	1	9%
Pruebas de idoneidad.	3	27%
Entrevista de selección	4	36%
Exámenes médicos.	1	9%
Entrevista con la dirección.	10	91%
Recibió la descripción del puesto.	4	36%
Ninguna de las anteriores.	0	0%

**Gráfico 9: Pasos del Proceso de Selección.**



**Interpretación:** En su mayoría realizaron una entrevista con la directora del colegio y entrevista de selección, pocas reciben la descripción de puestos y realizan las pruebas de idoneidad, en cantidad mínima realizaron exámenes médicos como parte del proceso de selección.

La lista de pasos que se tiene en la opción múltiple, es con base a los pasos que deben realizarse en el proceso de reclutamiento y selección de personal, evidentemente dichos procesos no están ordenados y no se llevan a cabo de forma correcta, ordenar estos procesos haría que la selección de personal a contratar sea de forma equitativa, ya que no se tendrían ventajas en cuanto a conocer o no conocer previamente a las personas a contratar, ya que todas las personas que deseen aplicar a las plazas a contratar deberán realizar los mismos pasos, fomentando desde estos procesos la equidad de oportunidades para los postulantes.

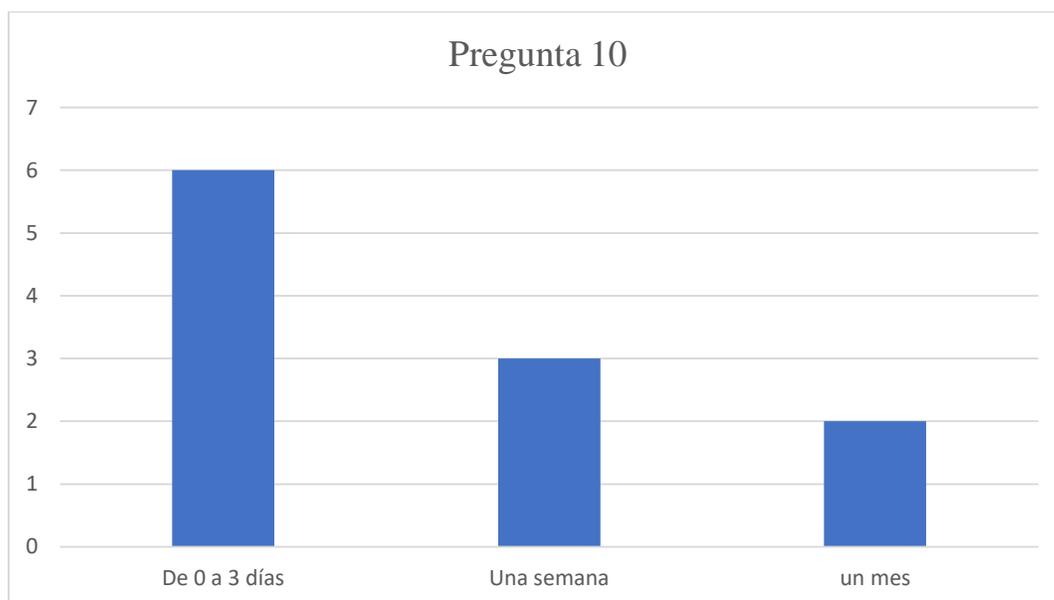
Nota 9: En este caso los totales no concuerdan ya que podían marcarse más de una respuesta.

**Pregunta 10:** Desde el proceso de selección hasta el momento de contratación ¿Cuánto tiempo le tomó completar los requerimientos de la institución?, favor explicar a detalle su respuesta, del tiempo tomado para realizar cada proceso.

**Objetivo:** Conocer el tiempo que transcurre desde el proceso de selección hasta su contratación.

*Cuadro N° 10: Tiempo del Proceso en su Totalidad*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 0 a 3 días	6	55%
Una semana	3	27%
un mes	2	18%
Total	11	100%

*Gráfico N° 10: Tiempo del Proceso en su Totalidad*

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados, el proceso fue de corta duración, ya que se tardan de cero a tres días, en pocos casos fue de una semana de tardanza y otra minoría un mes, en el caso de los que se tardaron un mes son todas las que realizaron las clases planificadas o el desarrollo de temas que se les presentó como partes de las pruebas de selección.

El proceso en su totalidad no debería de pasar de una semana, ordenar administrativamente cada uno de estos facilitaría la selección de personal y mejoraría al momento de disminuir tiempos en el proceso en su totalidad.

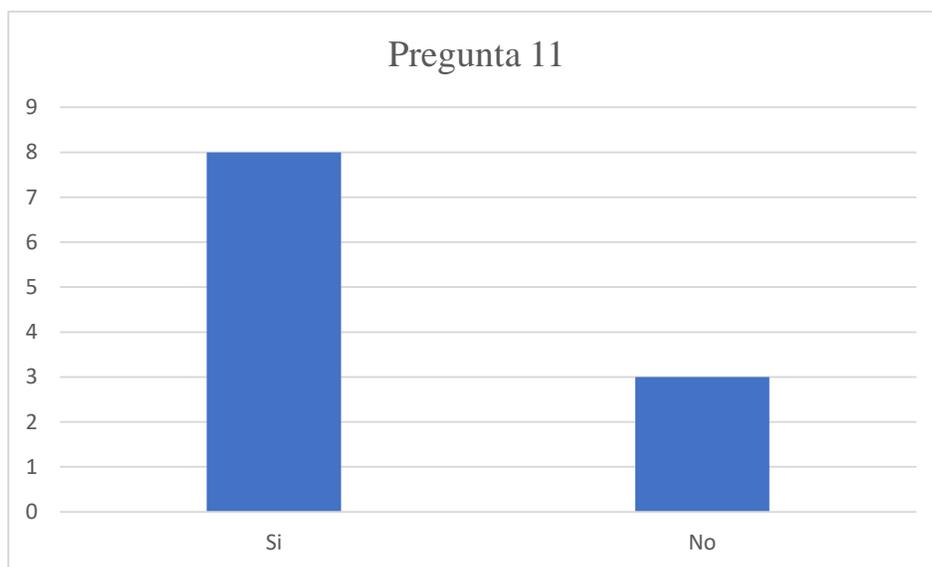
**Pregunta 11.** ¿Al ingresar al colegio recibió un tipo de inducción?

**Objetivo:** Conocer si la administración realiza algún tipo de inducción para sus empleados

*Cuadro N° 11: Inducción de Personal*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	73%
No	3	27%
<b>Total</b>	11	100%

*Grafico N° 11: Inducción de Personal*



**Interpretación:** Del total de encuestados, ocho personas manifestaron haber recibido inducción (de manera informal) por parte de la institución, por lo cual se deduce que se han realizado esfuerzos para dotar al personal de herramientas para realización correcta de sus tareas y brindar información relevante del colegio. Sin embargo, tres personas no recibieron inducción, lo que conlleva generalmente en problemas para adaptarse al puesto de trabajo y al ambiente de la empresa.

La inducción es el primer esfuerzo de las instituciones hacia los empleados cuando inician sus labores, esta debe garantizar que se llenen los vacíos de conocimiento que no fueron dados durante los procesos anteriores. Además, representa una herramienta de socialización del personal. Por lo cual el diseño de un programa formal de inducción del Colegio Pequeño Jesús para los empleados debe priorizarse por parte de la dirección general.

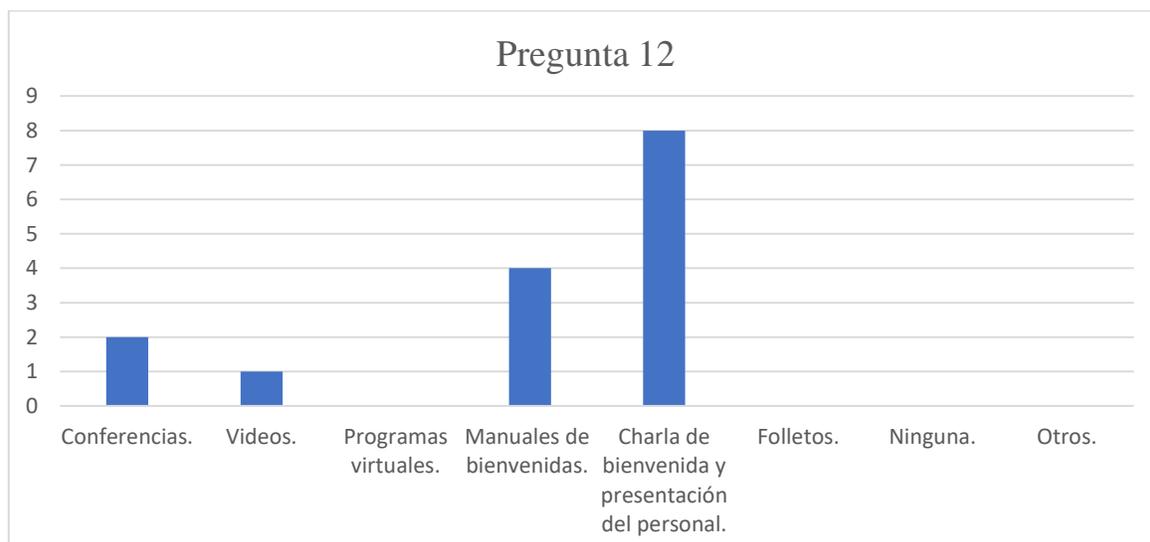
**Pregunta 12.** ¿Qué medios fueron utilizados por la administración para realizar la inducción?

**Objetivo:** Determinar los medios que utiliza el colegio para la inducción.

*Tabla N° 12. Medios Utilizados Para la Inducción*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conferencias.	2	25%
Videos.	1	13%
Programas virtuales.	0	0%
Manuales de bienvenidas.	4	50%
Charla de bienvenida y presentación del personal.	8	100%
Folleto.	0	0%
Ninguna.	0	0%
Otros.	0	0%

*Grafico N° 12: Medios Utilizados Para la Inducción*



**Interpretación:** De los ocho empleados que recibieron algún tipo de inducción, el total fue mediante una charla de bienvenida y presentación de personal, lo que afirma que el Colegio Pequeño Jesús opta por realizar inducción en la cual los empleados se conozcan personalmente, ya que también se observa que dos empleados estuvieron presentes en una conferencia general. En la mitad de los casos, además, se utilizó por medio de una inducción de manera escrita, igualmente, se visualizó que se hace poco uso de la tecnología, en una ocasión se utilizó un video y en ningún caso programas virtuales.

La institución carece de un programa formal de inducción, el adaptar diferentes medios sin seguir una secuencia estructurada genera problemas en la administración al momento de brindar información la cual podría no ser útil para el empleado, lo que generaría gastos al colegio.

Nota: En este caso los totales no concuerdan ya que podían marcarse más de una respuesta.

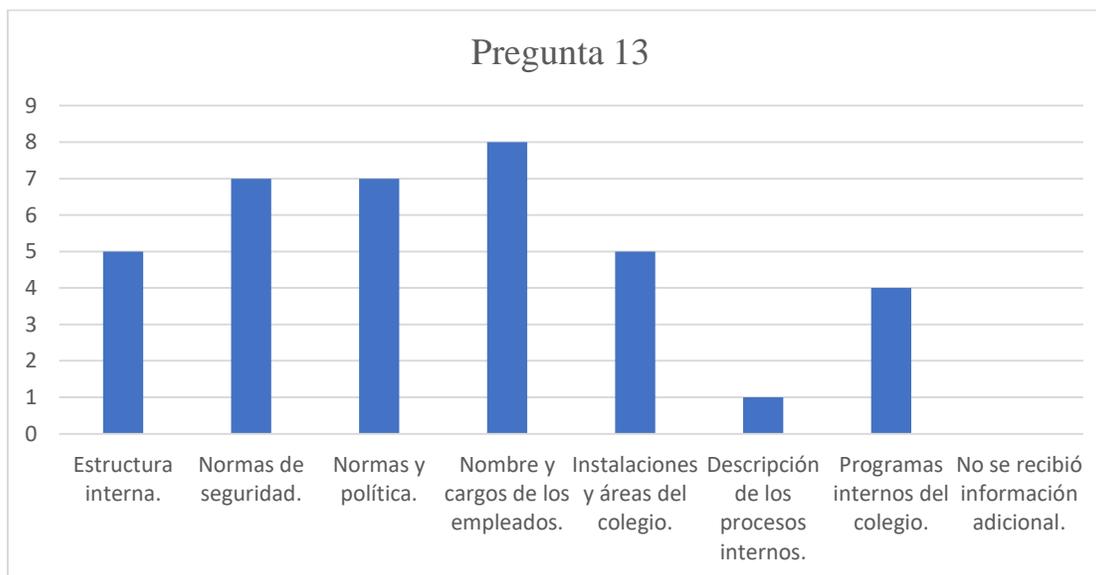
**Pregunta 13:** Al momento de comenzar a laborar en el colegio ¿Qué tipo de información adicional se le brindó?

**Objetivo:** Identificar la información adicional brindada al empleado.

*Tabla N° 13. Información Proporcionada al Empleado.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estructura interna.	5	45%
Normas de seguridad.	7	64%
Normas y política.	7	64%
Nombre y cargos de los empleados.	8	73%
Instalaciones y áreas del colegio.	5	45%
Descripción de los procesos internos.	1	9%
Programas internos del colegio.	4	36%
No se recibió información adicional.	0	0%

**Grafico N° 13. Información Proporcionada al Empleado.**



**Interpretación:** De un total de once personas, a ocho se les informó sobre los nombres y cargos de los demás compañeros de trabajo, lo que concuerda con los empleados que recibieron inducción al entrar a laboral al Colegio Pequeño Jesús. Además, se visualiza que siete personas recibieron información sobre las normas de seguridad y las políticas del colegio y una tercera parte sobre otros puntos de interés para el personal como los son: estructura interna, descripción de los procesos internos, programas internos y sobre las instalaciones y áreas del colegio.

La institución realiza esfuerzo por presentar a sus empleados todo lo relevante para su adaptación, sin embargo, al no poseer una herramienta administrativa (Programa de Inducción de Personal) estas no son brindadas a todo el personal. Dar a conocer información sobre diferentes áreas del colegio beneficia al personal ya que se enfocarían principalmente en las tareas del puesto sin preocuparse en temas de otra índole.

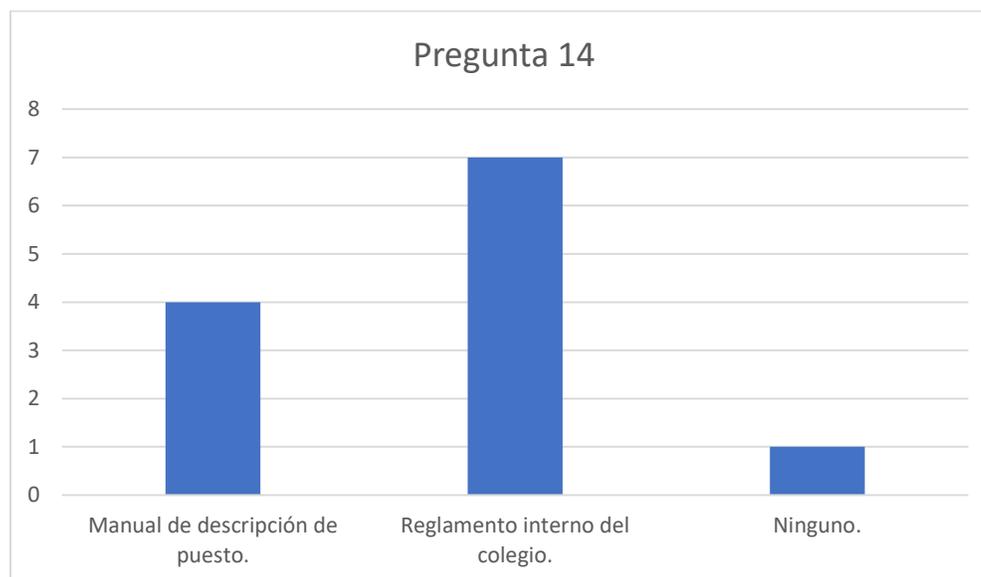
Nota: En este caso los totales no concuerdan ya que podían marcarse más de una respuesta.

**Pregunta 14.** De las siguientes herramientas administrativas ¿Cuál se le proporcionó para desarrollar sus tareas?

**Objetivo:** Identificar las herramientas administrativas brindadas por la dirección del colegio, para que sus empleados desarrollen sus labores académicas y administrativas.

*Tabla N° 14. Herramientas Administrativas*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de descripción de puesto.	4	36%
Reglamento interno del colegio.	7	64%
Ninguno.	1	9%

*Grafica N° 14 Herramientas Administrativas*

**Interpretación:** Del total de empleados, menos de la mitad recibieron un manual de descriptor de puesto, lo que supone que un grupo mayoritario de personas dentro del colegio solamente conocen sobre lo que se le ha comentado durante su proceso de ingreso al colegio. En siete casos se identificó que únicamente se proporcionó el reglamento interno, por lo que cuatro personas desconocen sobre las normas que rigen a la institución. En un solo caso la persona no recibió ninguna herramienta administrativa.

Los manuales administrativos benefician a la dirección general ya que permite a los empleados conocer las funciones específicas del puesto y de la institución. Se le deben de entregar a la totalidad del personal durante la inducción, de manera permanente en forma escrita o virtual.

Nota: En este caso los totales no concuerdan ya que podían marcarse más de una respuesta.

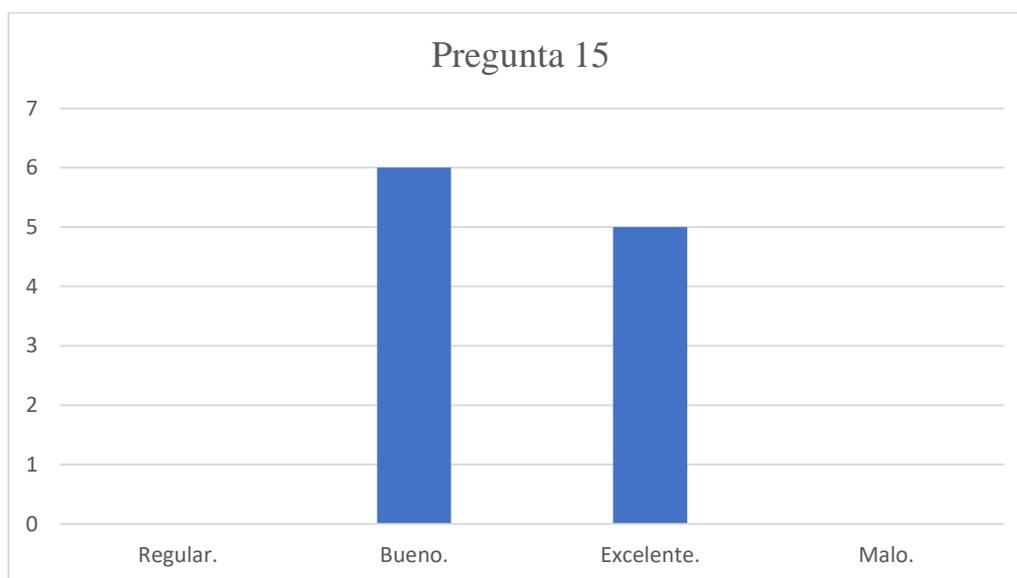
**Pregunta 15.** ¿Cómo calificaría los procesos a los que fue sometido desde la obtención de información de la vacante de puesto hasta los primeros días de laborar en el colegio?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los empleados sobre los procesos aplicados por parte de la administración del colegio al momento de ingresar nuevo personal

*Tabla N° 15. Valoración Sobre el Proceso.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo.	0	0%
Regular.	6	58%
Bueno.	5	42%
Excelente.	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Gráfica N° 15. Valoración Sobre el Proceso.*



**Interpretación:** Más de la mitad del personal opinó que los procesos fueron buenos ya que se les proporcionó la información necesaria para realizarlos de manera correcta y el resto valoró que fueron excelentes, porque les agradó la manera en que la directora realizó cada uno de los procesos. En ningún caso hubo inconformidad alguna de los empleados.

La valoración representa el grado de conformidad por parte de los empleados sobre los procesos, en el caso del Colegio Pequeño Jesús, en su totalidad, su perspectiva es positiva, sin embargo, se pueden realizar mejoras para acortar tiempos, eliminar pasos innecesarios y agregar otros criterios administrativos, de esa manera elegir a las personas idóneas para la institución.

## **2. Entrevista a la Directora del Colegio Pequeño Jesús.**

Entrevista a Directora: Licda. Claudia Vilanova.

### **1. ¿De qué manera se identifica la necesidad contratar personal?**

La identificación de contratar personal existe únicamente cuando se abren nuevas secciones en el Colegio o al momento de que un docente renuncia.

De acuerdo a la respuesta de la directora del colegio, no se realiza ningún tipo de requerimiento de personal formalmente o por algún tipo de instrumento administrativo, debido a que esta identificación se hace cuando falta una persona que cubra la plaza vacante.

La identificación de personal puede hacerse mediante el levantamiento de información, de la plaza vacante existente o mediante una ficha, en la cual se describa las necesidades requeridas del personal a contratar.

### **2. ¿Cuentan con herramienta administrativa, es decir un manual descriptor de puestos, para la descripción de la vacante disponible?, de no ser así, ¿En que se basan para establecer los requerimientos?**

El colegio no posee ninguna herramienta administrativa que identifique la descripción de los puestos de trabajo, al no poseer estos manuales, la Directora del Colegio expresó que, como requerimientos, se basa principalmente en conocer a la persona que aplicará a una plaza en el colegio, ya que toda persona que entre a la institución debe ser de su completa confianza. La persona debe tener especialidad de enseñanza en parvularia y que se identifiquen habilidades y competencias para optar a la plaza vacante, además de manejar estrategias de enseñanza en el nivel de primera infancia.

El instrumento administrativo que posee el colegio es el Manual de Convivencia del Docente, es en este que se detalla el reglamento interno del Colegio Pequeño Jesús.

La institución educativa posee un manual en el que se describe de forma generalizada el quehacer de la institución y como está conformada. Al no contar con un manual descriptor de puestos, se pueden tener muchas interrogantes cuando llega personal nuevo a la institución e incluso que no exista un orden al momento de realizar los procesos que se llevan a cabo en la institución.

La creación de un manual descriptor de puestos ayudará a mejorar el proceso de reclutamiento de personal, ya que puede utilizarse la descripción de puestos como los requerimientos del personal a contratar, en esta medida se tendría un orden organizacional al momento de llevar a cabo los procesos internos de la institución.

### **3. ¿Qué información proveen en la convocatoria de personal?**

La directora del colegio comentó que no se hace convocatoria de personal. El no tener manuales o instrumentos administrativos en la institución, hace que los procesos no lleven el orden adecuado para llevar a cabo cada uno de estos.

Realizar convocatorias de personal ayudaría a tener una base de datos amplia, en cuanto a las futuras docentes a contratar, ya que no se realizarían estos procesos de forma empírica.

### **4. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal que se utilizan en la institución?**

No existen fuentes de reclutamiento específicas, ya que no existe publicación de convocatoria. La directora expresó que ella debe conocer personalmente a la persona que desee aplicar a una plaza en el colegio, ya que debe ser alguien de confianza porque no permite que cualquier persona entre a la institución, debido a la delicadeza que implica trabajar con infantes.

Así mismo, detalló que muchas de las personas que contrata son egresadas y personas a las que ella ha impartido clases en la universidad.

Al no poseer fuentes de reclutamiento, hace que la oferta laboral disminuya, ya que se limita a ciertas características para reclutar personal. En este sentido, se puede optar a fuentes de

reclutamiento como bolsas de trabajo en universidades, ya que se requiere personal joven para la institución e incluso adecuar las fuentes de reclutamiento a los requerimientos y exigencias de la institución, a largo plazo esto mejorara la base de datos que se posee, ampliando posibilidades de personas a contratar.

**5. ¿Cuáles medios utilizan para dar a conocer las vacantes disponibles en el Colegio?**

Durante la entrevista, la directora expresó que no se utiliza ningún medio para dar a conocer las plazas vacantes.

En seguimiento a la respuesta de la pregunta cuatro, los medios de reclutamiento de personal también pueden adaptarse a los requerimientos y exigencias de la institución, se pueden hacer publicaciones en bolsas de trabajo vía electrónicas, en redes sociales e incluso en las carteleras de las universidades, esto ampliaría el número de personas que puedan concursar por una plaza vacante en la institución.

**6. ¿Qué criterios utilizan en la institución para seleccionar a los candidatos que ingresan al proceso de selección de personal?**

Los criterios que se usan están basados en la experiencia que se conoce de las personas que quieren ingresar al colegio como parte del personal docentes. Se identifica que los interesados tengan la disposición de aprender, que se puedan adaptar a la metodología de enseñanza del colegio, se evalúa la responsabilidad, entre otros criterios.

Se debe tener en cuenta que la institución no tiene instrumentos administrativos, al contar con un manual descriptor de puestos, se usarían como términos de referencia al momento de seleccionar al personal docente. El hecho de materializar las ideas que la directora del colegio tiene y convertirlas en un proceso administrativo, facilitaría la toma de decisiones al momento de seleccionar personal.

**7. ¿Qué pruebas realizan los postulantes durante el proceso de selección de personal?**

La directora del colegio comentó su delicadeza para llevar a cabo el proceso de selección, ya que no permite que cualquier persona ingrese a la institución. La mayoría del personal, son

personas que con anterioridad ella conoce, desde el punto de vista profesional, es por ello que en estos casos no se realizan pruebas. En caso de que no conozca a la persona, es decir que haya sido recomendado por otro compañero de la institución, se le asigna un tema para que imparta una clase de demostración, esto con la finalidad de identificar las competencias y habilidades que la postulante pueda tener.

En caso que no le parezca como da la clase, se le hacen ver las habilidades que tiene y si esa persona se compromete a aprender, se contrata y se brinda apoyo en cursos de verano.

La realización de pruebas de selección para toda persona que desee ser parte del personal docente, ayudaría a ordenar el proceso de selección, siendo equitativo e igualitario para todas.

#### **8. ¿Quién/quienes son las personas encargadas de realizar el proceso de selección de personal?**

La encargada de realizar el proceso es la directora del colegio. En la prueba de demostración, la directora solicita puntos de vista y opiniones de sus compañeras y esto ayuda a la toma de decisiones.

La persona encargada de tomar las decisiones en todo momento es la directora, por lo que se debería tener en cuenta tener a la asistente administrativa como encargada de ciertos procesos y que ella como directora sea la encargada de tomar las decisiones, delegar ciertas tareas ayudaría a ordenar el proceso en su totalidad.

#### **9. ¿De qué manera seleccionan a las/los candidatos para realizar la entrevista? Siendo está el ultimo filtro para la selección del personal.**

El proceso de selección lo hace la directora y ella identifica si la persona a seleccionar está interesada en aprender, sobre todo la metodología de enseñanza y el trabajo en equipo.

#### **10. ¿Quién/quienes llevan a cabo la entrevista a los candidatos?**

Todo el proceso es llevado a cabo por la directora del colegio, en el caso de la entrevista no permite que otra persona la realice ya que ella debe conocer a la persona que trabajará en la institución.

Esta parte del proceso es de mucho criterio, conocer el quehacer de la institución es de vital importancia y la directora del colegio es la persona ideal para llevar a cabo dicho proceso.

**11. ¿Qué criterios utiliza, como directora, para seleccionar a la persona a contratar?**

Se basa en cuatro criterios, primero que sea una persona de completa confianza, ya que no permite a nadie nuevo en la institución; segundo, las habilidades y competencias; tercero, los valores y principios; cuarto, pueden ser egresados aunque no tengan experiencia, ya que prefiere personal joven que tienen mayor disposición de aprender y la energía que se requiere para las primeras edades del infante.

La finalización del proceso de selección, es la toma de decisiones, al contar con criterios de selección, ayudaría a la flexibilidad en el proceso, se pueden integrar los criterios que se utilizan actualmente, el proceso de selección actual es bastante flexible, lo que a la larga favorece a la institución, ya que no se establecen requerimientos difíciles de encontrar en una persona, la ventaja de no solicitar experiencia, ayuda a que las personas a contratar sean jóvenes y brinden la atención adecuada a los alumnos de la institución, ya que recién egresados tienen nuevas ideas y metodologías de enseñanza, los cuales pueden ser adaptados a la metodología de la institución.

**12. ¿Quién/quienes son los encargados de realizar la contratación de personal?**

La directora del colegio es la encargada de contratar el personal. Al contar con una descripción de puestos, ciertas tareas que no conllevan tanto esfuerzo pueden delegarse a una persona encargada de gestionar al personal de la institución. Teniendo en cuenta que todo aquello que conlleve a la toma de decisiones siempre sería parte de las responsabilidades de la directora del colegio.

**13. ¿Cuál es el proceso a seguir de los candidatos seleccionados para su contratación?**

Después de la entrevista, se les dicen las responsabilidades, la remuneración, horarios y en enero se firma contrato.

El proceso de contratación es llevado por la directora, podría llevarlo a cabo la persona encargada de gestionar el recurso humano en la institución, ya que previamente la directora seleccionaría a la persona a contratar.

**14. ¿Cuáles documentos debe presentar la persona seleccionada para la contratación?**

Curriculum vitae, DUI, NIT, NIC y atestados.

**15. Al momento de ingresar el candidato como parte del personal de la institución, ¿De qué manera se desarrolla la inducción del personal?**

Con el manual de convivencia del docente, los reglamentos se le dan a conocer. La inducción en el colegio no es amplia, ya que únicamente se entregan instrumentos de la institución, brindar inducción adecuada al personal nuevo será una forma de mejorar dicho proceso.

**16. ¿Qué información se brinda al empleado en la inducción a la institución?**

El manual de convivencia del niño y del padre.

Estos instrumentos que tiene la institución tienen inmerso el reglamento interno de trabajo, sin embargo, es indispensable que el personal tenga claras sus tareas, actividades y funciones por medio de una descripción de puestos, de esta manera se tendría claridad en las actividades a desarrollar, ya que muchas desarrollan tareas administrativas y académicas, este manual descriptor de puestos beneficiaría esta desagregación de tareas a desarrollar.

**17. Como directora del Colegio Pequeño Jesús, ¿Qué beneficios considera que traería para la institución el desarrollo adecuado de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?**

Todo proceso formalmente escrito hace que el proceso sea más ordenado y será parte de la organización institucional.

**18. Colaborando con el equipo investigador, ¿Qué herramienta/s administrativas considera que el equipo investigador deba facilitar para la institución, que ayude a desarrollar de forma adecuada el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?**

Se considera un manual de procesos, que aporte a los instrumentos que actualmente se tienen, que se pueda llevar un orden del proceso, ya que no está plasmado.

En esta pregunta, se dio a conocer al equipo de trabajo el instrumento administrativo que posee actualmente el colegio, el que puede ser mejorado, ordenando y separando las áreas de la institución, académica y administrativa.

## **K. Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal en el Colegio Pequeño Jesús.**

### **1. Descripción de la Situación Actual**

#### a) Generalidades

El Colegio Pequeño Jesús está ubicado en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, actualmente brinda servicios académicos hasta sexto grado. El personal docente de la institución es del género femenino, en su mayoría jóvenes, siendo este un requisito para ser parte de la institución (*Entrevista; ver pregunta 4; encuesta, ver pregunta 2*)

El Colegio cuenta con tres equipos (*Entrevista, ver pregunta 2*), que se forman a inicio de año. Se tiene un equipo de gestión, que se encarga de llevar a cabo todos aquellos procesos administrativos que se necesiten en el Colegio, como gestionar permisos para llevar a cabo actividades fuera de la institución, entre otras actividades. El equipo académico se encarga de la planificación académica del Colegio y el equipo pedagógico que se encarga de la planificación de actividades lúdicas y de las evaluaciones que se llevarán a cabo en el Colegio Pequeño Jesús. Partiendo de esto, se conoce que el personal docente desarrolla actividades académicas y administrativas (*Encuesta, ver pregunta 5*), ya que el personal apoya a la directora en todas las decisiones que se tomen para el bienestar del Colegio. A continuación, se presenta como se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en el Colegio Pequeño Jesús.

#### b) Proceso Actual de Reclutamiento

El Colegio Pequeño Jesús reconoce la necesidad de reclutar personal en dos casos (*Entrevista, ver pregunta 1*), el primero, es cuando una docente renuncia y el segundo sucede cuando se abren más secciones.

De acuerdo a la entrevista realizada a la directora del colegio, mencionó que no existe un proceso de reclutamiento específico, ya que el personal que se contrata tiene que ser conocido por ella o por una recomendación (*Entrevista, ver pregunta 4*).

Tomando como base los resultados de la encuesta, no existe un medio de reclutamiento de personal, el personal explica esto ya que en su mayoría son recomendaciones que ha tenido la directora, por amistades y por el mismo personal de la institución (*Encuesta, ver pregunta 7*). Asimismo, la directora del colegio mencionó que al ser catedrática de una universidad privada, tiene la oportunidad de conocer estudiantes de las carreras de docencia, siendo esto influyente al momento de reclutar personal para el Colegio Pequeño Jesús, ya que ella conoce el crecimiento académicos de las personas que a ella le interesa que sean parte de la institución, en su mayoría son estudiantes egresados los que son de interés, ya que tienen nuevas ideas, deseos de aprender y como directora conoce personalmente como trabajan estas personas (*Entrevista, ver pregunta 4*).

Las fuentes de reclutamiento de personal, se considera en su mayoría la entrega de currículo en la institución

#### c) Proceso Actual de Selección

El proceso actual de selección no se rige de forma específica o por una serie de pasos estandarizados descritos en un manual de cualquier índole (*Entrevista, ver pregunta 2; encuesta, ver pregunta 8*)

El proceso de selección de personal docente es desarrollado únicamente por la directora del colegio y consiste en que posterior al proceso de reclutamiento, se encarga de seleccionar a los candidatos, los cuales están conformados por personas recomendadas de parte del

personal docente del colegio, estudiantes a los que ha seguido su proceso de formación y maestros que trabajaron previamente en la institución (*Entrevista, ver pregunta 6*).

El criterio de conocer a la persona previamente es fundamental - según palabras de la directora - por el rubro que se maneja (*Entrevista, ver pregunta 11*). Esta situación es evidente al observar que el personal docente actual de la institución es conformado por los grupos anteriormente mencionados.

La directora del colegio requiere que los candidatos sean responsables, tengan disposición de aprender de la metodología dada en el colegio para su selección (*Entrevista, ver pregunta 2 y 6*).

Si los candidatos cumplen con los criterios anteriores, son seleccionados para impartir una clase que será evaluada por la directora, quien asignará un tema para sus competencias, el tipo de recursos que utiliza, la forma en que da la clase, el lenguaje que utiliza y el trato con los niños. La directora a su vez consulta al equipo académico, para determinar si es apto al puesto (*Entrevista, ver pregunta 7*).

Sin embargo, este proceso no es realizado por todos los candidatos, ya que, si se trata de personas que la directora ha llevado por su cuenta, ella menciona que conoce y confía en las competencias y habilidades del candidato, por lo que considera que no es necesario que den una clase. A esto se refiere, cuando se habla que el proceso actual de selección no es regido de forma específica o por una serie de pasos estandarizados, porque en la práctica existen candidatos que han sido seleccionados que pueden realizar o no este paso (*Entrevista, ver pregunta 7; encuesta, ver pregunta 9*)

Agregar que la directora mencionó que existe predilección en seleccionar a personas recién egresadas sobre personas mayores que acumulan años de experiencia, debido al rubro que maneja el colegio, por lo que considera que los candidatos deben tener “frescura”. Los candidatos deben tener especialidad en parvularia, e incluso el personal docente a seleccionar para primer ciclo para que la metodología continúe siendo lúdica (*Entrevista, ver pregunta 11*).

#### d) Proceso Actual de Contratación

Después de que la persona ha impartido su clase y la directora haya dado el visto bueno al candidato por cumplir los requisitos que considere pertinentes, se procede al proceso de contratación.

La contratación es también realizada por la directora. Generalmente, se hace en el mes de enero, los candidatos seleccionados son citados a la institución con su Documento Único de Identidad (DUI) Número de Identificación Tributaria (NIT) y el permiso que otorga el Ministerio de Educación como docente, para firmar el contrato donde se especifican sus funciones, responsabilidades, su salario y sus derechos. Si el candidato seleccionado está de acuerdo con lo descrito, se procede a la contratación formal (*Entrevista, ver pregunta 13*).

#### e) Proceso Actual de Inducción

El Colegio Pequeño Jesús no posee un programa de inducción de personal formal, ya que cierto empleados manifiestan haber recibido una inducción por parte de la institución (*Encuesta, ver pregunta 11*). La institución utiliza diferentes medios para dar a conocer información relevante a sus empleados, enfocándose en estrategias tradicionales (charlas de bienvenidas y presentación de personal) y dejando a un lado los medios digitales (*Encuesta Ver pregunta 12*). No obstante, lo proporcionado deja ciertos vacíos en los empleados (*Entrevista, ver pregunta 16*), porque no todos obtienen información sobre procesos internos, estructura jerárquica, instalaciones del colegio, normas y políticas (*Encuesta, ver pregunta 13*).

El colegio ha realizado esfuerzos para brindar a los nuevos empleados herramientas que apoyen a sus labores, tales como la descripción de puestos, aunque no de manera formal, y Reglamento Interno, sin embargo, no a todos les fue proporcionado (*Encuesta, ver pregunta 14*).

El personal recibe la orientación necesaria en cuanto a las funciones que desempeñarán, pero la institución no brinda información adicional de beneficio hacia el empleado, lo que conlleva a situaciones de bajo rendimiento al inicio de sus labores (*Entrevista, ver pregunta 15*).

**Descripción de los procedimientos actuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en el Colegio Pequeño Jesús.**

COLEGIO PEQUEÑO JESÚS DESCRIPCIÓN DE PROCESOS ACTUALES			
PROCESO	Co	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
RECLUTAMIENTO	1	Reconocimiento de contratar personal.	Directora
	2	Recepción de curriculum.	Directora
SELECCIÓN	1	Llamar a las candidata.	Directora
	2	Prueba de idoneidad (si la directora no conoce personalmente a la candidata).	
	3	Seleccionar.	Directora
	4	Llamar a candidata seleccionada.	Directora
CONTRATACIÓN	1	Recepción de documentación.	Directora
	2	Firma del contrato.	Directora
INDUCCIÓN	1	Presentación.	Directora
	2	Charla de bienvenida.	Directora

*Tabla 3: Descripción de los procedimientos actuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal del Colegio Pequeño Jesús.*

## **L. Alcances y Limitaciones**

### **1. Alcances**

Los alcances obtenidos en la investigación son los siguientes:

- Conocimiento sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal obtenidos de fuentes primarias.
- Colaboración directa con el colegio mediante su directora, brindando toda información relevante a la investigación.
- Acceso a las instalaciones y documentos oficiales de la institución.

### **2. Limitaciones**

Aun teniendo colaboración de la institución, surgieron limitaciones en la investigación:

- Por motivos de la pandemia del COVID-19 la encuesta a empleados se realizó de manera virtual, no pudiendo solventar las dudas que surgieran en su momento.
- No se logró entablar una relación directa con los empleados del colegio. Ellos no realizaban sus funciones de manera presencial al momento de realizar la investigación.
- Ningún proceso que se está investigando logró ser observado debido a que todos los empleados tenían al menos un año laborando en la institución.

## **M. Conclusiones y Recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- a) El Colegio Pequeño Jesús no posee una persona que se encargue de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- b) El Colegio Pequeño Jesús no posee un manual de procesos, en el que se detallen los procesos administrativos con lo que debe regirse la institución.
- c) El personal del Colegio Pequeño Jesús es multidisciplinario, ya que realizan tareas administrativas y académicas.
- d) El proceso de reclutamiento de personal se ha basado en las recomendaciones a la directora del colegio ya sea por personas ajenas a la institución o por el mismo personal del colegio. Se debe tomar en cuenta que se recluta únicamente a personas conocidas por la directora.
- e) El colegio no hace uso de las nuevas tecnologías, por lo que en su totalidad los procesos son realizados presencialmente, lo que genera una coordinación de esfuerzo mayor dentro de la institución.
- f) No existe un programa de inducción formal que permita a los nuevos empleados adaptarse al clima y cultura organizacional del colegio de manera adecuada, afectando su rendimiento.
- g) Se prioriza que el empleado conozca las funciones de su puesto de trabajo, dejando en segundo plano información necesaria tales como: procesos internos, normas, políticas y estructura interna del colegio.
- h) La selección de los candidatos es parcial al no existir un proceso estrictamente establecido, es decir, no todos los candidatos realizan las mismas pruebas o pueden omitirlas.
- i) La directora del colegio selecciona principalmente a personas conocidas o recomendadas por el personal docente.
- j) La contratación de personal se realiza en enero, pocos días antes del inicio del año escolar.

## 2. Recomendaciones

- a) Delegar una persona específica que se encargue de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- b) Elaborar un manual de procesos en el que se incluya el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- c) Establecer las actividades desagregadas por tareas administrativas y académicas por medio de un manual descriptor de puestos, en el que se establezca las tareas que llevará a cabo el personal docente de la institución.
- d) Establecer un proceso de reclutamiento de personal de forma sistemática, en el que se tomen los diversos medios y fuentes de reclutamiento existentes.
- e) Adoptar las nuevas tecnologías que acorten los tiempos de realización de los procesos y permitan un mayor alcance entre los interesados.
- f) Diseñar un programa de inducción de personal dentro del colegio con el objetivo de que el empleado se adapte de manera rápida al clima y cultura organizacional.
- g) Elaborar documentos institucionales que brinden información adicional a los empleados en temas tales como: procesos internos, normas, políticas y estructura interna del colegio.
- h) Definir un proceso en el cual los candidatos aspirantes a ser seleccionados sean sujetos a las mismas pruebas, filtros y evaluaciones sin eludir pasos, independientemente sean conocidos previamente por la directora o por el personal del colegio.
- i) Incluir en el proceso de selección de personal a candidatos que no sean sólo personas conocidas por la directora o personal del colegio, mediante una serie de requisitos específicos que se enfilen a los objetivos que persigue la institución para aumentar la afluencia de talento humano que beneficie a la misma.
- j) Realizar la contratación de personal con suficiente tiempo para evitar complicaciones o retrasos en el proceso de inducción.

## **CAPITULO III: PROPUESTA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL COLEGIO PEQUEÑO JESÚS, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

### **A. Objetivos de la Investigación**

#### **1. General**

Presentar una propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para el fortalecimiento de la gestión del talento humano del Colegio Pequeño Jesús.

#### **2. Especifico**

- Diseñar de forma secuencial los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal definiendo los recursos a utilizar en cada actividad.
- Proporcionar a la dirección del colegio herramientas administrativas que contribuyan a alcanzar la metas y objetivos de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal
- Establecer criterios administrativos que favorezcan a la toma de decisiones para el fortalecimiento de la gestión del talento humano dentro del Colegio Pequeño Jesús.

## **B. Contenido de la Propuesta**

### **1. Introducción**

Al analizar la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal del Colegio Pequeño Jesús, se determina que no existe una estructura formal de cada uno de ellos, lo que genera que la toma de decisiones del proceso no se basen en criterios administrativos; por lo tanto, se propone la mejora de los procesos anteriormente mencionados mediante el uso de técnicas administrativas, las cuales constan de una serie de pasos ordenados donde se establecerán las tareas a realizar y a su respectivo encargado, así como los tiempos de duración y los formatos a utilizar por parte de la institución.

### **2. Objetivos**

- Facilitar a la dirección procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción siguiendo una serie de pasos ordenados.
- Brindar herramientas técnicas administrativas que apoyen a los encargados de realizar los procesos.
- Establecer condiciones necesarias para la toma de decisiones por parte de la dirección del colegio.

## **C. Gestión del Talento Humano en El Colegio Pequeño Jesús**

### **1. Filosofía**

Es la guía del accionar del colegio. Se propone nuevos valores enfocados al mejoramiento de la enseñanza educativa del colegio a través de profesionales capacitados en la docencia.

#### **a. Misión**

Formar niños y niñas útiles a la sociedad, fomentando hábitos de estudio, principios morales, sociales y espirituales, capaces de lograr el éxito en todas las áreas de desarrollo, para servir de ejemplo para las futuras generaciones.

### **b. Visión**

Ser una institución educativa comprometida con Dios, con el fin de lograr un desarrollo integral en los niños y niñas, posicionándolos como líderes en la formación de ser humano, mediante la participación de toda la comunidad educativa.

### **c. Valores Morales**

- **Honestidad:** Traducida en las acciones transparentes en el día a día de trabajo y contacto con todas las personas de la comunidad educativa.
- **Integridad:** Expresada en las consecuencias y los buenos resultados del trabajo diario.
- **Igualdad:** Este derecho será reconocido a todos los niños sin excepción alguna ni distinción o discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento u otra condición, ya sea del propio niño o de su familia.

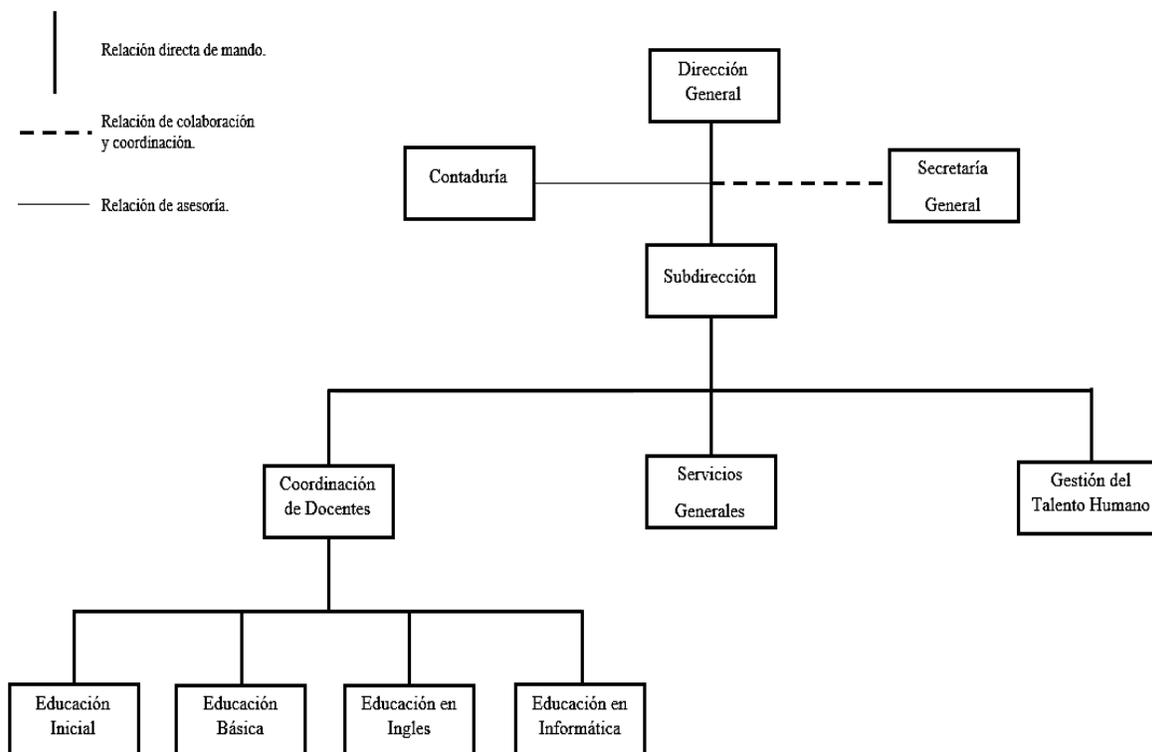
### **d. Valores Organizacionales**

- **Excelencia:** Ofrecer los mejores servicios educativos a través de profesionales capacitados en diferentes áreas para el desarrollo integral de los niños.
- **Compromiso:** Con las nuevas generaciones brindándoles una educación con principios humanos y conocimientos que los prepare para el futuro.
- **Trabajo en equipo:** Toda acción, opinión e idea son orientadas al cumplimiento de nuestros objetivos educativos.

## **2. Estructura Organizacional**

Se propone una estructura organizacional en la cual se encuentren definidas las líneas de mando de las diferentes unidades del Colegio Pequeño Jesús. Se integra la Unidad de Gestión del Talento Humano enfocada al mejoramiento del capital humano.

### a. Organigrama del Colegio Pequeño Jesús



*Figura 3: Propuesta de Organigrama del Colegio Pequeño Jesús. (Elaborado por grupo de investigación).*

El organigrama fue diseñado con base a la estructura actual del colegio. La Dirección General tomará las decisiones estratégicas del colegio. Se propone la creación de la unidad de Contaduría que realizará todas las actividades relacionadas a las finanzas del colegio, y la Secretaria General que coordinará y colaborará con las actividades administrativas a realizar por parte de la dirección general. La subdirección se enfocara en supervisión de las actividades que se realizan en el colegio y tendrá a su cargo las unidades de Coordinación de Docentes, Servicios Generales y Gestión del Talento Humano.

La unidad de Coordinación de Docentes será la encargada supervisar y coordinar las actividades de las docentes de las unidades de Educación Inicial, Educación Básica, Educación en Inglés y Educación Informática. La unidad de Servicios Generales se creará con la finalidad de mantener aseada las instalaciones del colegio para el desarrollo de las actividades educativas y administrativas. Por último la creación de una unidad de Gestión del

Talento Humano permitirá el mejoramiento del capital humano y las relaciones de ellos con el colegio.

#### **b. Unidad de Gestión del Talento Humano**

Se propone la creación de una unidad de gestión del talento humano enfocada al diseño y ejecución de procesos y actividades que permitan la captación, retención y desarrollo de las competencias y habilidades del capital humano. Estará conformado por un gestor del talento humano y un auxiliar administrativo.

Los procesos a diseñar y ejecutar serán los siguientes:

- **Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal**

Consiste en la integración de capital humano idóneo para los puestos requeridos en el colegio utilizando los recursos financieros, humanos y materiales para su realización.

Se metodología es desarrollada en el Capítulo Tres, Literal B del presente trabajo de investigación.

- **Evaluación del Desempeño.**

Su finalidad es registrar y comunicar los puntos débiles del capital humano del colegio lo que permitirá desarrollar planes de capacitaciones del personal y otorgar compensaciones a las personas mejores evaluadas. La evaluación del desempeño será diseñado por áreas a fin de verificar que el personal cumpla con los siguientes criterios: Competencias, comunicación, proactividad e integridad.

Se realizaran evaluaciones del desempeño trimestralmente para cada puesto de trabajo que exista en el colegio. Sera ejecutado por el gestor del talento humano y la coordinadora de docentes para el caso de personal docentes o la subdirectora para personal administrativo.

		<b>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</b>	
		Evaluación de Desempeño	
<b>Información General</b>			
Objetivo General:			
Dirigido a:			
Encargada:			
Instrucciones:			
Fecha:			
<b>Competencias: Son los conocimientos, habilidades y destrezas que posee una persona para desempeñar su cargo.</b>			
1	Planea con anticipación sus actividades diarias.		
2	Aplica los procedimientos correspondientes para la realización de sus actividades.		
3	Es ordenado al momento de realizar sus actividades.		
4	Pone en practica los conocimientos al realizar sus actividades.		
<b>Comunicación: Es la capacidad de la persona en transmitir y solicitar información por medio de los canales adecuados de manera precisa y clara.</b>			
1	Transmite información relevante a las diferentes unidades del colegio.		
2	Ocupa los canales adecuados para transmitir información.		
3	Mantiene comunicación constante con sus colaboradores o jefe inmediato.		
4	Transmite información de manera oportuna y concisa.		
<b>Proactividad: Innovación constante para la realización de las funciones del cargo.</b>			
1	Aplica nuevas tecnicas para la realizaciòn de sus actividades.		
2	Acepta ideas de mejoras.		
3	Trabaja en equipo para el logro de los objetivos planteados.		
4	Se anticipa a los problemas.		
5	Propone ideas de mejoras a los procesos.		
<b>Integridad: Actuar con los valores eticos que rigen al colegio.</b>			
1	Actua de manera etica en la realizaciòn de sus actividades.		
2	Cumple con las normas y politicas del colegio.		
3	Muestra respeto hacia los estudiantes y compañeras de trabajo.		
<b>Resultado Final</b>			
Observaciones		Sello	
Puntaje Final			
Firma de la Evaluadora: _____		Firma de la Evaluada: _____	

Figura 4: Formato de evaluación de desempeño.

- **Capacitaciones del Personal:**

Deberá estar orientada al desarrollo de las competencias y habilidades de las docentes del Colegio Pequeño Jesús. Esto conforme a las actualizaciones de los planes de estudios del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (MINEDUCYT). Se tomará en cuenta los recursos disponibles de la institución para su diseño y con siguiente ejecución.

En caso de que las capacitaciones sean organizadas por el MINEDUCYT, la unidad de Gestión del Talento Humano se encargará de brindar las herramientas necesarias a las docentes con ayuda de la Coordinadora de Docentes. Para el caso del personal administrativo, se diseñarán acorde al nivel de especialización que ostentan y al cargo que desempeñan dentro del colegio.

		<b>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</b> Plan de capacitación		
INFORMACIÓN GENERAL				
Objetivo General:				
Objetivos Específicos:				
Dirigido a:				
Políticas:				
CO	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	MODALIDAD	NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN	DURACIÓN
RECURSOS NECESARIOS				
HUMANOS		INFRAESTRUCTURA		MATERIALES
PRESUPUESTO				
Material		Cantidad	Precio Unitario	Total

Figura 5: Formato de plan de capacitación.

- **Compensaciones.**

Su finalidad consiste en mantener motivado al capital humano del colegio a través de prestaciones sociales fuera de las existentes por ley. La unidad de Gestión del Talento Humano diseñara diferentes modelos de compensación acorde a los siguientes criterios.

- Puesto de trabajo.
- Números de años en el colegio.
- Productividad.

Entre las prestaciones propuestas se encuentran: Vales de supermercado y bonificaciones.

**c. Gerente de Gestión del Talento Humano.**

La gerente de talento humano será la encargada de diseñar y ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, las capacitaciones al personal, las evaluaciones de desempeño y las compensaciones al personal. Además, entre sus funciones estará elaborar estrategias y políticas que permitan generar valor al capital humano.

**El perfil de la persona es el siguiente:**

**Nivel académico:** Licenciada en administración de empresas.

**Experiencia:** Dos años en área de gestión del talento humano.

**Competencias:**

- ✓ Manejo de los programa de office.
- ✓ Comprensión oral y escrita.
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones humanas.
- ✓ Imparcialidad en la toma decisiones.
- ✓ Creatividad e innovación en la realización de procesos.
- ✓ Liderazgo.

### **Funciones:**

- ✓ Elaborar estrategias y políticas que generen valor al capital humano del colegio.
- ✓ Diseñar y ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- ✓ Diseñar y ejecutar la evaluación del desempeño del personal.
- ✓ Elaborar planes de capacitaciones para el personal del colegio.
- ✓ Elaborar modelos de compensación acorde al nivel de especialización y cargos del personal.
- ✓ Actualizar los manuales administrativos periódicamente.
- ✓ Elaborar informes sobre las actividades del personal y presentárselo a la directora.
- ✓ Documentar todas las actividades realizadas en la unidad de Gestión de Talento Humano.

La gerente de la unidad de gestión de talento humano mantendrá una constante comunicación con las demás unidades organizacionales a fin de recolectar o transmitir información relevante para realizar las funciones establecidas.

## **D. Metodología de la Propuesta de Reclutamiento de Personal.**

### **1. Descripción del Proceso de Reclutamiento de Personal**

Los pasos a seguir para reclutar personal se detallan a continuación:

- i. Planeación del recurso humano:** Se llevará a cabo por la directora y se realizará cuando se necesite personal, en casos tales como la expansión del colegio para abarcar más grados a impartir, renuncia de algún miembro del personal docente, o solicitar personal para otras materias especiales como inglés, educación física u otra.
- ii. Solicitud de personal:** Se realizará por las jefaturas inmediatas y la gerente de gestión del talento humano del colegio con la base al manual descriptor de puesto (anexo 4). La solicitud será entregada a la encargada del personal.
- iii. Selección de tipo de reclutamiento:** Se estimará cual es el tipo de reclutamiento más conveniente para la institución. En caso de ser reclutamiento interno se deberá llevar a cabo además otro proceso externo para sustituir a la persona que será promovida.

- iv. **Fuentes de reclutamiento:** Partirá desde el respaldo de la base de datos interna que actualmente tiene la institución donde se encuentran las hojas de vida de las personas interesadas que han participado en procesos anteriores de reclutamiento de personal, por lo que se convertirá en la principal fuente dentro de la institución. Además, la institución participará en ferias de trabajo de las universidades que poseen la carrera docente.
- v. **Medios de reclutamiento:** Los medios de reclutamiento utilizados serán carteleras en algunas universidades, carteles fuera del colegio y los medios digitales.
- vi. **Publicación de vacantes:** Las vacantes publicadas en los medios será el último paso para reclutar personal, esto dependerá de las necesidades que se tengan al requerir personal, ya que si es urgente se realizarán las publicaciones en todos los medios.

 <b>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</b> <b>TALENTO HUMANO</b> Pasos para el Reclutamiento de Personal		
PASOS	ACTIVIDADES	ENCARGADA
1	Planeación de Recurso Humano	Directora
2	Solicitud de personal	Jefatura de área
3	Selección de tipo de reclutamiento	Gerente de Gestión del Talento Humano
4	Fuentes de reclutamiento	Gerente de Gestión del Talento Humano
5	Medios de reclutamiento	Gerente de Gestión del Talento Humano
6	Publicación de vacante	Gerente de Gestión del Talento Humano

*Figura 6: Pasos del reclutamiento de personal.*

El formato que se presenta de “Requisición de personal” pretende detallar cual es el puesto de trabajo a cubrir, la solicitud será elaborada por la jefatura de área, quién especificará además los requisitos que la persona que aplique deba cumplir, el nivel de estudios, experiencia, según sea el caso, y las actividades que realizará una vez en el puesto, entre otros. La solicitud deberá pasar por el visto bueno de la subdirectora, posteriormente la auxiliar administrativa realizará el proceso de reclutamiento.

## 2. Solicitud de Personal

		<b>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</b> <b>TALENTO HUMANO</b> Requisición de Personal	
<b>INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE</b>			
Nombre de la solicitante:			
Cargo de la persona solicitante:			
Plaza vacante a solicitar:			
Razón de solicitud:			
Tiempo de requerimiento:		Inmediato	
		Próximo año	
Observaciones			
<b>GENERALIDADES DEL PUESTO</b>			
Nombre		Salario	
Sexo		Edad	
Requisitos del puesto			
Experiencia requerida			
Actividades a desarrollar en el puesto			
Personal a su cargo	Sí		No
<b>INFORMACIÓN DE VISTO BUENO</b>		<b>INFORMACIÓN DE AUTORIZACIÓN</b>	
Jefatura de área		Subdirectora del Colegio	
Área:		Nombre	
Nombre		Fecha	
Fecha		Firma	
Firma		Sello	
Observaciones			
<b>RECEPCIÓN DE REQUISICIÓN</b>			
Nombre		<b>SELLO</b>	
Fecha			
Hora			
Firma			
Observaciones			

Figura 7: Formato de requisición de personal.

### 3. Selección de Tipo de Reclutamiento

En el Colegio Pequeño Jesús se utilizarán el reclutamiento externo y el reclutamiento mixto. El primero se desarrollará cuando no existan candidatas internas que cumplan con los requisitos para las plazas vacantes o que ninguna se haya postulado.

El reclutamiento mixto ocurrirá en los casos que el personal interno esté apto para aplicar a la o a las plazas ofertantes y, para evitar inconvenientes de que las secciones se queden sin maestras, se trabajará igualmente con el reclutamiento externo a fin de que las vacantes que haya dejado el personal interno puedan ser completadas de inmediato. Por lo tanto:

#### a. Reclutamiento Externo

Se realizará cuando no exista alguien del personal interno que pueda suplir la plaza vacante, se detallarán los requerimientos de la plaza y se publicará la oportunidad laboral.

#### b. Reclutamiento Mixto.

Se desarrollará cuando una maestra que trabaje en el colegio cuente con el perfil de la persona que se requiere, los cuales pueden darse en diferentes casos:

- **Ascensos:** Cuando las maestras de cada grado quieran aplicar a una coordinación de área, de ser maestras a jefaturas de área. Para aplicar a los ascensos se evaluarán los perfiles de las maestras solicitantes y se les evaluarán apoyándose de las pruebas del desempeño anual con las que cuenta la institución, obteniendo resultado al momento de la selección para la toma de decisiones.
- **Traslado:** Ocurrirán cuando las maestras deseen aplicar a impartir otro grado o una de las materias especiales que se brindan en la institución. Se evaluarán los perfiles y se determinará si la postulante cumple con los requerimientos necesarios.

### 4. Medios de Reclutamiento

Los medios de reclutamiento convenientes para la institución, son la utilización de las nuevas tecnologías informáticas, que no implican costos adicionales significativos como:

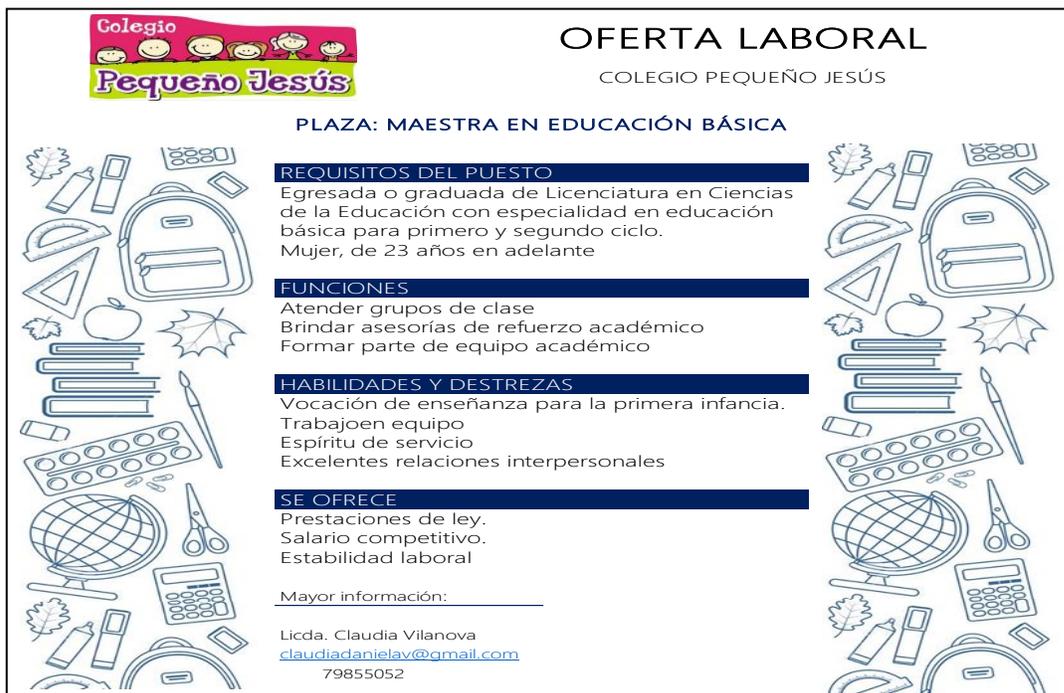
- Publicación de plazas en bolsas de trabajo digitales en internet.
- Anuncios en página de Facebook de la institución.
- Afiches informativos en carteleras de algunas universidades de San Salvador.
- Carteles fuera de la institución.

## 5. Medios de Reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento que el colegio Pequeño Jesús utilizará se basarán en las necesidades de la institución:

- Bolsas de trabajo en las diferentes universidades a nivel de San Salvador.
- Recomendación de fuentes internas, del personal de la institución.
- Ferias de empleo en las diferentes universidades en San Salvador.

## 6. Publicación de Vacantes



**Colegio Pequeño Jesús**

**OFERTA LABORAL**  
COLEGIO PEQUEÑO JESÚS

**PLAZA: MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

**REQUISITOS DEL PUESTO**  
Egresada o graduada de Licenciatura en Ciencias de la Educación con especialidad en educación básica para primero y segundo ciclo.  
Mujer, de 23 años en adelante

**FUNCIONES**  
Atender grupos de clase  
Brindar asesorías de refuerzo académico  
Formar parte de equipo académico

**HABILIDADES Y DESTREZAS**  
Vocación de enseñanza para la primera infancia.  
Trabajo en equipo  
Espíritu de servicio  
Excelentes relaciones interpersonales

**SE OFRECE**  
Prestaciones de ley.  
Salario competitivo.  
Estabilidad laboral

Mayor información: \_\_\_\_\_

Licda. Claudia Vilanova  
[claudiadanielav@gmail.com](mailto:claudiadanielav@gmail.com)  
79855052

Figura 8: Afiche de vacante de puesto.

## 7. Flujograma de Actividades

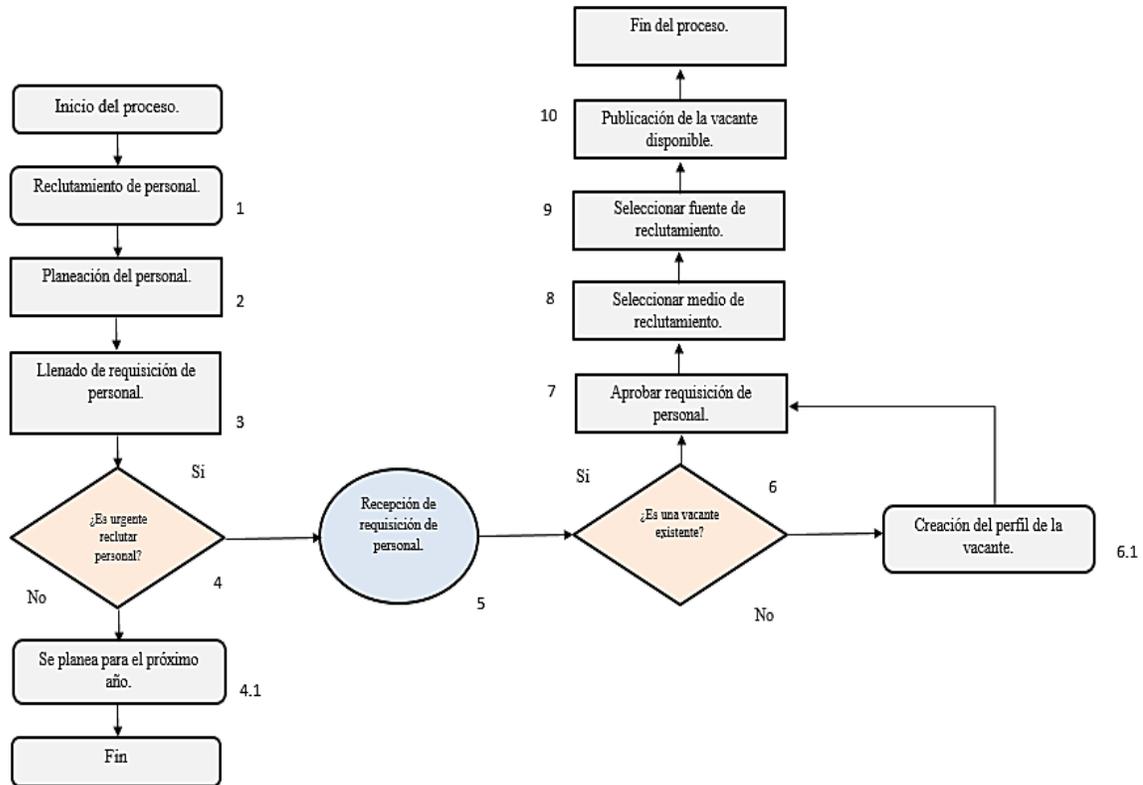


Figura 9: Flujograma de actividades del proceso de reclutamiento.

## E. Metodología de la Propuesta de Selección de Personal

### 1. Descripción del Proceso de Selección de Personal

Después de que la institución ha publicado la vacante en los diferentes medios elegidos, procederá a seleccionar adecuadamente al personal que ocupará las nuevas plazas. Para ello, deberá de apoyarse en los pasos propuestos que tienen la finalidad de mejorar el procedimiento de selección de personal.

El principal puesto a cubrir es el que está encaminado a la actividad principal del colegio, en este caso, la docencia. No obstante, el colegio deberá de cubrir otros puestos como: ordenanzas, secretaria y otros que considere necesarios.

## 2. Recepción de Candidaturas y Preselección

Para los puestos de personal docente y no docente, se tomarán en cuenta todas las candidaturas recibidas de los diferentes medios de reclutamiento, desde la base de datos interna con la que cuenta la institución hasta las recibidas del reclutamiento externo y mixto. Para ello, la auxiliar administrativa quien realizará el proceso, ajustará los perfiles de las candidatas al formato de requisición de personal donde se detallan los requerimientos solicitados en la oferta, descartándose las candidaturas menos coincidentes e incluyendo solamente a las más coincidentes a fin de reducir el número de candidatas.

Al finalizar la fecha de recepción de la información de las postulantes, se realizará la evaluación curricular, que deberá de desarrollarse considerando las siguientes puntuaciones:

Aspecto	Puntuación
Formación	15
Conocimientos generales	15
Conocimientos específicos	20
Experiencia profesional	50
<b>Total</b>	<b>100</b>

Los currículums serán segmentados en tres grupos que se llamarán: Descartadas, Dudosas y Preseleccionadas según la calificación final.

- **Descartadas:** Serán las candidatas que no cumplen los requisitos exigidos por el colegio. Es decir, aquellas cuyo puntaje haya sido menor o igual a 49.
- **Dudosas:** Serán aquellas candidatas que obtengan una puntuación mayor o igual a 50 y menor o igual a 69, a las cuales la institución pedirá aclaración acerca de los puntos que necesite.
- **Preselección:** Se les comunicará su inclusión en el proceso de selección y serán aquellas que hayan obtenido una puntuación mayor o igual a 70 y menor o igual que 100.

### **3. Contacto con la Candidata**

Las candidatas incluidas en el grupo “preselección” serán notificadas vía telefónica o por correo electrónico para confirmar si aún están interesadas en continuar con el proceso. De ser así, se les citará a cada una para la entrevista de trabajo, donde se les indicará cuáles serán los lineamientos a seguir. Asimismo, también podrán ser tomadas en cuenta las candidatas cuyo currículum hayan sido asignadas al grupo “dudosas” y que hayan superado los puntos de aclaración después de contactarlas.

### **4. Formulario de Solicitud de Empleo**

Luego de acordar con la candidata el día y la hora de la entrevista de trabajo, se le entregará al momento de ingresar a las instalaciones del colegio un formulario de solicitud de empleo para efectos de apertura de expediente y obtener información de las candidatas. La información proporcionada por parte de la candidata será tratada confidencialmente y solo tendrán acceso a ella la directora y la auxiliar administrativa encargada del proceso.

Con la información se pretende tener una base de datos de candidatas para futuras contrataciones y proceder con el contacto de manera más rápida acortando el proceso. Cuando sea el caso, y la candidata conservare el número o correo de contacto, se le pedirá una actualización de su información personal para ser incluida en el nuevo proceso de selección y posteriormente continuará con los pasos que se detallarán más adelante.

El formato de solicitud de empleo será de esta forma:

			<b>COLEGIO PEQUEÑO JESUS</b> TALENTO HUMANO		
<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>					
Puesto Solicitado				Fecha	
La información proporcionada será tratada de forma confidencial				Edad	Sexo
<b>DATOS PERSONALES</b>					
Primer Apellido		Segundo Apellido		Nombre (s)	
Domicilio		Teléfono		Teléfono (Celular)	
Lugar de Nacimiento		Nacionalidad		Correo Electrónico	
Personas que dependen económicamente de ud				Fecha de Nacimiento	
Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Conyuge <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>					
Estado Civil					
Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>					
<b>#¿NOMBRE?</b>					
Documento Único de Identidad		N° de Seguro Social		N° de Afiliación de AFP	
Tiene Licencia de Manejo		Tipo de Licencia		N° de Licencia	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
<b>ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES</b>					
¿Cómo considera su estado de salud actual?			Tipo de Sangre		
Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>					
¿Padece alguna enfermedad crónica?			En caso de emergencia llamar a:		
¿Actualmente está bajo algún tipo de tratamiento médico?			¿Es alérgico(a) a una clase de medicamento?		
¿Consume bebidas alcohólicas?		¿Con qué frecuencia?		¿Fuma?	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Una vez por semana <input type="checkbox"/> Más de una vez por semana <input type="checkbox"/> Poca frecuencia <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
				Una vez por semana <input type="checkbox"/> Más de una vez p/ semana <input type="checkbox"/> Poca frecuencia <input type="checkbox"/>	
¿Práctica algún deporte? Explique			¿Cuáles son sus pasatiempos?		
<b>DATOS FAMILIARES</b>					
Nombre		Domicilio		Ocupación	
Padre					
Madre					
Conyuge					
Nombres y edades de los hijos (as)					

ESCOLARIDAD			
Nombre de la Institución	De	A	Años
Bachillerato			
Universidad			
Maestría			
EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES			
Nombre de la Institución	Tiempo que prestó sus servicios		Cargo
	De	A	
Dirección	Teléfono de la Institución	Sueldo	
		Inicial	Final
Nombre de su jefe directo	Cargo de su jefe	Motivo de separación	
Nombre de la Institución	Tiempo que prestó sus servicios		Cargo
	De	A	
Dirección	Teléfono de la Institución	Sueldo	
		Inicial	Final
Nombre de su jefe directo	Cargo de su jefe	Motivo de separación	
Nombre de la Institución	Tiempo que prestó sus servicios		Cargo
	De	A	
Dirección	Teléfono de la Institución	Sueldo	
		Inicial	Final
Nombre de su jefe directo	Cargo de su jefe	Motivo de separación	
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación
¿Cómo supo de este empleo?		Hago constar que mis respuestas son verdaderas	
¿Tiene parientes trabajando en esta institución? (Nómbrelos)			
		Firma del solicitante	

Figura 10: Formato de solicitud de empleo.

## 5. Entrevista

Cuando la candidata hubiere completado el formulario, procederá a la entrevista de trabajo con la directora del colegio, ya que ella ha mencionado que quiere conocer de primera mano a las candidatas. La directora habrá leído su currículum previamente y posteriormente al momento de la entrevista comenzará con preguntas orientadas a conocer a la candidata y finalmente abordará preguntas relacionadas al trabajo.

	<p><b>COLEGIO PEQUELO JESUS</b>  <b>TALENTO HUMANO</b>  <b>GUÍA DE ENTREVISTA PARA</b>  <b>PERSONAL NO DOCENTE.</b></p>
<p>La entrevista de trabajo tiene como objetivo conocer si la candidata cumple con las aptitudes y experiencia necesarias para ser seleccionada en el puesto de trabajo.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Dónde ha trabajado hasta la fecha?</li> <li>2. ¿Qué puesto fue el último en que se desempeñó?</li> <li>3. ¿Qué experiencia tiene en este campo en particular?</li> <li>4. De todo lo que ha hecho hasta ahora, en torno a su trabajo ¿qué es lo que más le gusta y por qué?</li> <li>5. ¿Conoce acerca de procesos administrativos?</li> <li>6. ¿Qué piensa que puede usted aportar?</li> <li>7. ¿En que considera usted que puede mejorar trabajando en el colegio?</li> <li>8. ¿Cómo describe su metodología y forma de trabajo?</li> <li>9. ¿Alguna vez ha asistido a más de un superior al mismo tiempo? ¿Cómo manejó y priorizó las tareas que se le asignaron?</li> <li>10. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner en duda las instrucciones de sus superiores?</li> <li>11. ¿Cuál cree que es la mayor contribución que su puesto hace a un equipo?</li> <li>12. Parte del trabajo suele ser repetitivo. ¿Cuál es su motivación para sobresalir en este papel?</li> <li>13. ¿Cómo le gusta trabajar más? ¿Sola? ¿En equipo? ¿Le es indiferente? ¿Por qué?</li> <li>14. ¿Qué haría si la directora le asigna una tarea con instrucciones limitadas?</li> <li>15. ¿Cómo maneja el trabajo con sus superiores?</li> <li>16. ¿Cómo maneja el estrés y la presión?</li> <li>17. ¿Confía o duda en general de la eficacia de sus compañeros?</li> <li>18. ¿Cuáles programas de ofimática maneja correctamente?</li> <li>19. ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres</li> <li>20. ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres</li> <li>21. ¿Qué espera de la institución?</li> <li>22. ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?</li> </ol>	

*Figura 11: Guía de entrevista para personal no docente.*

	<p align="center"><b>COLEGIO PEQUELO JESUS</b>  <b>TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center">GUÍA DE ENTREVISTA PARA  PERSONAL DOCENTE</p>
<p>La entrevista de trabajo tiene como objetivo conocer si la candidata cumple con las aptitudes y experiencia necesarias para ser seleccionada en el puesto de trabajo.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Dónde ha trabajado hasta la fecha?</li> <li>2. ¿Por qué decidió dedicarse a la educación y específicamente a la docencia infantil?</li> <li>3. ¿Considera que hay que tener vocación para esta profesión? ¿Usted la tiene?</li> <li>4. ¿Cómo describe su metodología y forma de trabajo?</li> <li>5. ¿Cuál es su forma de organizar la clase antes de empezar a hacer una actividad?</li> <li>6. ¿Qué tipo de estrategias didácticas emplea normalmente para favorecer el desarrollo armónico de los alumnos?</li> <li>7. ¿Qué recursos didácticos utiliza normalmente para lograr los propósitos de la clase?</li> <li>8. ¿Qué estrategias utiliza para motivar a los niños y en qué momento de la clase lo utiliza?</li> <li>9. ¿Qué formas de comunicación emplea con los niños durante la clase?</li> <li>10. ¿Cómo incorpora las tecnologías de la información y comunicación en sus clases?</li> <li>11. ¿Cuál es su forma de evaluar el progreso de los estudiantes?</li> <li>12. ¿Qué actividades considera fundamentales en la educación parvularia?</li> <li>13. ¿Qué medidas toma para el uso adecuado del tiempo al inicio, durante y al final de la sesión?</li> <li>14. ¿Qué importancia tiene el uso adecuado del espacio para las actividades y que medidas de seguridad toma dentro de la clase?</li> <li>15. ¿Cuáles son sus virtudes como maestra?</li> <li>16. ¿Cuáles son sus defectos como maestra?</li> <li>17. ¿Cómo reacciona ante la indisciplina de un grupo?</li> <li>18. Alguna vez, un alumno le hizo perder la paciencia. ¿Cuál fue su reacción?</li> <li>19. ¿Cuáles considera que son las dificultades más comunes que enfrenta al trabajar con niños de parvularia?</li> <li>20. Describa el ambiente ideal en su clase.</li> </ol>	

*Figura 12: Guía de entrevista para personal docente.*

Cabe aclarar que las preguntas plasmadas en la guía de entrevista son solamente eso, una “guía”. La directora podrá realizar preguntas adicionales según considere necesario en el desarrollo de la entrevista. También, en caso de seguir la guía al pie de la letra la directora podrá omitir algunas preguntas si la candidata ha aclarado ciertos puntos en preguntas anteriores.

## 6. Prueba de Selección

### **Evaluación de competencias.**

Se realizará a las candidatas a personal docente diversas pruebas que se denominarán “Evaluación de Competencias” después de haber superado la entrevista.

En el caso de las candidatas a maestras procederán a impartir una clase para los estudiantes a fin de detectar si posee las habilidades y competencias requeridas para el puesto que se busca cubrir. Para la prueba se le notificará a la candidata el tema a impartir el mismo día en que se le confirme la fecha de la entrevista de trabajo. Es la candidata quien decidirá qué recursos utilizará de los disponibles en el salón de clase para auxiliarse en el desarrollo de la misma. El momento de la presentación de la clase podrá ser en cualquier momento del año, ya que, el colegio realiza cursos de verano después de terminado el año lectivo.

Serán 15 competencias a evaluar durante la presentación de la clase por medio de un formulario y cada una de las competencias se evaluará por tres valoraciones de calificación los cuales serán:

- **DE:** Debajo de la expectativa.
- **CE:** Cumple la expectativa.
- **SE:** Supera la expectativa.

Para completar de forma correcta el formulario, cada una de las 15 competencias debe de ser llenado con un número “1” en una de las tres valoraciones de calificación según la persona evaluadora considere. Sólo podrá asignarse un número “1” por cada una de las competencias.

La calificación máxima de la evaluación es 10 y la mínima es 0. La calificación 10 se divide entre las 15 competencias, por lo que cada competencia tiene una ponderación de 0.667.

Es decir, si la evaluadora considera que la candidata supera la expectativa en una competencia, deberá de colocar un número 1 en la columna “SE”, que significa que la competencia ha sido cubierta y cumpliendo el total de la ponderación.

Si la evaluadora considera que cumple con la expectativa sin más, deberá de colocar un número 1 en la columna “CE” que significa que la competencia ha sido cubierta parcialmente, por lo tanto, solo se ha cumplido la mitad de la ponderación de la competencia, es decir, un 0.333.

Si la evaluadora considera que la candidata está por debajo de la expectativa, colocará un número 1 en la columna “DE”, es decir, la ponderación de la competencia es nula.

Cuando se hayan terminado de evaluar las 15 competencias el total de “1” colocados en la columna “DE” se multiplicarán por 0. El total de números “1” que sean colocados en la columna “CE” se multiplicarán por 0.333 (mitad de la ponderación de cada competencia) y el total de números “1” que sean colocadas en la columna “SE” serán multiplicadas por 0.667. Finalmente, se sumarán los resultados totales de las 3 columnas que darán una calificación entre 0.00 y 10.00.

\*Los resultados se aproximarán al siguiente número entero si el decimal terminase en .95

Después de realizar la evaluación, el resultado se le entregará a la directora del colegio quién tomará la decisión final con base a la entrevista realizada por ella misma y por el resultado de esta evaluación. Los criterios para apoyarse en su decisión final serán:

Si la candidata supera los 7.0 puntos en el total, será seleccionada para ocupar el puesto de trabajo ofertado.

Si la candidata obtiene una calificación entre 6.00 y 6.94 será a criterio de la directora el seleccionarla o no.

Si la candidata obtiene una calificación menor que 5.94 no será seleccionada.

		COLEGIO PEQUEÑO JESUS TALENTO HUMANO EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS		
INFORMACIÓN DEL EVALUADO				
Nombre de la persona evaluada				
Plaza vacante a solicitar:				
Fecha de evaluación				
Evaluadora:				
Temática a impartir				
Tipo de dinámica a desarrollar				
Competencias	DE	CE	SE	Observaciones
Actúa acorde con el compromiso ético propio del profesional de educación para mejorar el trabajo docente				
Demuestra dominio y aplica plenamente la perspectiva curricular, integrando contenidos y apoyo didáctico				
Muestra fluidez al comunicarse e impartir la clase, expresando claramente sus ideas				
Implementa planes de trabajo respetando y atendiendo a los estilos de aprendizaje y conocimientos previos				
Aprovecha, ocupa y administra de forma eficiente el tiempo, los materiales didácticos y espacios con los que cuenta para facilitar el aprendizaje de los alumnos				
Genera en el grupo de niños un ambiente de trabajo cordial, participativo y cooperativo				
Apoya el desarrollo de los niños y niñas proporcionándoles seguridad y confianza.				
Desarrolla habilidades y destrezas de niños y niñas tales como: lectura, lenguaje y hábitos				
Su actitud muestra a un adulto interesado en lo que sucede				
Implementa iniciativas y rutinas que fomenten la colaboración, el trabajo en equipo y el respeto hacia los demás.				
Pone en práctica cuestiones relacionadas con el aseo personal y la autonomía.				
Demuestra autoridad manteniendo en orden el comportamiento de los niños durante la clase				
Atiende a las preguntas de los niños y niñas con paciencia y cordialidad.				
Mantiene una actitud positiva y de energía a medida se desarrolla la clase				
Recurre tanto como puede a preguntar. Cada vez que lo hace espera la respuesta.				
<b>Puntaje</b>				
	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	
	0	0.333	0.667	
<b>Total</b>				
Observaciones adicionales de la clase				

Figura 13: Formato de evaluación de competencias.

## **Inventario de Personalidad de Gordon**

Con el objetivo de obtener aspectos fundamentales de la personalidad de cada individuo, conocer su desenvolvimiento, reacción social y cotidiana ante diferentes eventualidades, se aplicará el inventario de personalidad de Gordon (PPG) a las candidatas a personal docente y no docente. El inventario hace referencia a cuatro principales cualidades que presentan las personas que están asociados a cómo reaccionan y actúan en su día a día. Los cuatro aspectos principales del inventario de personalidad serán: cautela, originalidad, aspectos personales y vigor.

El inventario de personalidad se compone cada uno de 4 aspectos, los cuales se denominan “tétradas”. Cada uno de los aspectos estará representado por un “reactivo”, que posee un valor, cuya suma servirá para el resultado final.

La prueba se realizará de forma personal, en la cual el individuo deberá siempre de responder de acuerdo a sí mismo. Para la evaluación no hay respuestas incorrectas, pues se trata de responder según la personalidad de cada quién. Cada reactivo deberá ser marcado en “Mas”, “Menos” o puede no marcarse. Por cada reactivo que se marca en “Mas” se obtienen 2 puntos, cada reactivo marcado en “menos” no suma puntos; y los reactivos que no sean marcados suman 1 punto.

La prueba tiene una duración estimada de 20 a 25 minutos

Las cuatro escalas se estiman así:

Cautela (C). Puntuaciones altas: individuos muy cuidadosos en la toma de decisiones, no dejando cosas al azar, no corren riesgos. Puntuaciones bajas: individuos precipitados, buscadores de emociones al correr riesgos.

Originalidad (O). Puntuaciones altas: individuos que les gusta trabajar en problemas difíciles, intelectualmente curiosos, disfrutan preguntas y discusiones que llevan a reflexionar y a pensar en nuevas ideas. Puntuaciones bajas: individuos que les disgusta trabajar en problemas difíciles o complicados, no les gusta adquirir conocimientos, ni preguntas o discusiones que obliguen a reflexionar.

Relaciones personales (P) Puntuaciones altas: individuos que tienen fe y confianza en la gente y son tolerantes, pacientes y comprensivos. Puntuaciones bajas: individuos faltos de confianza y fe en las personas, tienden a criticar a las personas y a enojarse e irritarse por lo que hacen las demás.

Vigor (V) Puntuaciones altas: individuos poseedores de vitalidad y energía, se mueven con rapidez y realizan más que la persona promedio. Puntuaciones bajas: Individuos bajos de vitalidad y energía, de ritmo lento, se cansan fácilmente, en términos de rendimiento y productividad se colocan por debajo del nivel promedio.

El candidato ideal será aquel con mayor cantidad de puntos, siendo el más cercano al requerimiento del cargo.

Cabe destacar que el proceso para las candidatas a un puesto de docencia de una materia extracurricular que surjan del personal interno del Colegio Pequeño Jesús, omitirán la entrevista pero deberán de realizar la Prueba de Evaluación de Competencias y el Inventario de Personalidad de Gordon con el objetivo de determinar si la maestra (como se mencionó en el proceso de reclutamiento) cumple con los requisitos y acreditación de dar tal materia diferente a la que imparte en la actualidad, o si desea impartir clases a un grado superior al actual.

La Prueba de Evaluación de Competencias será la evaluación con mayor ponderación para seleccionar a las personas que aspiren a ocupar un cargo del sector docente. De igual forma, la maestra que tenga un mayor puntaje en la escala que más se adapte al puesto en el Inventario de Personalidad de Gordon facilitará a escoger a la candidata ideal. La decisión final sin embargo, recae en la directora del colegio según las observaciones o rendimiento que haya observado durante el proceso.

**COLEGIO PEQUEÑO JESUS**  
**Inventario de Personalidad de Gordon**

**Instrucciones:**

A continuación encontrará varias descripciones personales. Examine cada conjunto y elija la descripción a la que más se parece. Una vez escogida, marque la casilla que corresponda dentro de la columna designada con letra "X" (Mas).

Después, examine las otras tres descripciones y elija aquella a la que menos se parece; entonces marque la casilla que corresponda dentro de la columna designada con la letra "X" (Menos).

<b>1</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>	<b>20</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>
Es bastante sociable			Cree que toda la gente es esencialmente honesta		
Le falta confianza en sí mismo (a)			Le gusta tomar con calma el trabajo o el juego		
Es perfeccionista con cualquier trabajo que realiza			Tiene una actitud muy inquisitiva		
tiende a ser algo emocional			Tiende a actuar impulsivamente		
<b>2</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>	<b>21</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>
No le interesa estar con otras personas			Es una persona muy activa		
Se siente libre de ansiedades y tensiones			No se enoja con los demás		
Es una persona poco confiable			Le disgusta trabajar con problemas complejos y difíciles		
Toma la conducción en las discusiones del grupo			Prefiere fiestas animadas a reuniones tranquilas		
<b>3</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>	<b>22</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>
Actúa de manera nerviosa e inestable			Disfruta las discusiones filosóficas		
Tiene una gran influencia sobre los demás			Se cansa fácilmente		
No le gustan las reuniones sociales			Piensa las cosas con mucho cuidado antes de actuar		
Es un(a) trabajador muy persistente y formal			No confía mucho en la gente		
<b>4</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>	<b>23</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>
Se le facilita hacer nuevas amistades			Le gusta trabajar principalmente con ideas		
No puede realizar la misma tarea por mucho tiempo			Sigue un ritmo lento al realizar sus acciones		
Es fácilmente manejado por los demás			Es muy cuidadoso(a) al tomar una decisión		
Mantiene el autocontrol aún si esta frustrado(a)			Le es difícil llevarse bien con algunas personas		
<b>5</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>	<b>24</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>
Es capaz de tomar decisiones importantes sin ayuda			Se distingue por arriesgarse		
No se relaciona fácilmente con gente desconocida			Se irrita fácilmente con los demás		
Tiende sentirse tenso(a) o muy presionado(a)			Puede hacer mucho en poco tiempo		
Concluye su trabajo a pesar de los problemas			Emplea bastante tiempo pensando en nuevas ideas		
<b>6</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>	<b>25</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>
No le interesa mucho ser sociable			Es una persona muy paciente		
No toma en serio sus responsabilidades			Busca lo emocionante y excitante		
Se mantiene estable y sereno			Es capaz de trabajar durante largos lapsos		
Toma el mando en actividades de grupo			Prefiere poner en práctica un proyecto que planearlo		
<b>7</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>	<b>26</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>
Es una persona en quien se puede confiar			Se siente muy cansado(a) frustrado(a) al final del día		
Se disgusta fácilmente cuando las cosas van mal			Tiende a hacer juicios apresurados		
No se siente muy seguro(a) de sus propias opciones			No muestra resentimiento hacia los demás		
Prefiere estar cerca de la gente			Tiene una gran sed de conocimientos		
<b>8</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>	<b>27</b>	<b>MAS</b>	<b>MENOS</b>
Le resulta fácil influir en los demás			No actúa impulsivamente		
Termina sus trabajos a pesar de los obstáculos			Se irrita con los errores de los demás		
Limita sus relaciones sociables a unos cuantos			Carece de interés para pensar de manera crítica		
Tiende a ser una persona bien nerviosa			Prefiere trabajar rápidamente		

<b>9</b>	MAS	MENOS	<b>28</b>	MAS	MENOS
No hace amigos fácilmente			Tiende a disgustarse mucho con la gente		
Tomar parte activa en los asuntos de grupo			Le gusta estar siempre activo(a)		
Persiste en tareas rutinarias hasta concluir las			Preferiría no correr riesgos		
No se encuentra emocionalmente equilibrado (a)			Prefiere el trabajo que requiere pocas ideas originales		
<b>10</b>	MAS	MENOS	<b>29</b>	MAS	MENOS
Se siente seguro (a) en sus relaciones con los demás			Es una persona muy cautelosa		
Sus sentimientos son heridos fácilmente			Prefiere trabajar despacio		
Tiene hábitos de trabajo bien desarrollados,			Es muy diplomático(a) y discreto(a)		
Prefiere conservar un grupo pequeño de amigos			Prefiere no ocupar su mente en pensamientos profundos		
<b>11</b>	MAS	MENOS	<b>30</b>	MAS	MENOS
Se irrita con facilidad			Pierde la paciencia con los demás rápidamente		
Es capaz de manejar cualquier situación			Tiene menos resistencia que la mayoría de la gente		
No le gusta conversar con extraños			Tiende a ser creativo(a) y original		
Es perfeccionista en el trabajo que realiza			No le interesa mucho lo emocionante		
<b>12-</b>	MAS	MENOS	<b>31</b>	MAS	MENOS
Prefiere no discutir con los demás			Tiende a actuar siguiendo sus presentimientos		
Es incapaz de mantener un horario fijo			tiene un gran valor y dinamismo		
Es una persona tranquila y serena			No confía en los demás hasta que demuestren que son de fiar		
Tiende a ser muy sociable			Disfruta los problemas que requieren bastante reflexión		
<b>13</b>	MAS	MENOS	<b>32</b>	MAS	MENOS
Se siente libre de inquietudes y preocupaciones			No le gusta trabajar rápidamente		
Le falta sentido de responsabilidad			Tiene mucha fe en la gente		
No le interesa relacionarse con el sexo opuesto			Tiende a ceder el deseo del momento		
Es hábil para tratar a otras personas			Le agrada resolver problemas complicados		
<b>14</b>	MAS	MENOS	<b>33</b>	MAS	MENOS
Le resulta fácil ser amistoso (a)			Es un(a) trabajador(a) muy activo(a)		
Prefiere que otros dirijan las actividades de grupo			Acepta la crítica con buen ánimo		
Parece estar siempre preocupado (a)			Le disgustan los problemas que requieren mucho razonamiento		
Persevera un trabajo a pesar de los problemas			Tiende a actuar primero y pensar después		
<b>15</b>	MAS	MENOS	<b>34</b>	MAS	MENOS
Es capaz de cambiar las opiniones de otros			No habla sino lo mejor sobre otras personas		
No le interesa unirse a actividades grupales			Es muy cauteloso(a) antes de actuar		
Es una persona muy nerviosa			No le interesan las discusiones que inciten a pensar		
Es muy persistente en el trabajo que realiza			No se apresura yendo de un lugar a otro		
<b>16</b>	MAS	MENOS	<b>35</b>	MAS	MENOS
Es calmado(a) y fácil de tratar			No tiene una mente inquisitiva		
No puede perseverar en el trabajo que realiza			No actúa impulsivamente		
Disfruta rodeándose de mucha gente			Generalmente esta desbordante de energía		
No confía mucho en sus propias habilidades			Se irrita fácilmente por las debilidades de los demás		
<b>17</b>	MAS	MENOS	<b>36</b>	MAS	MENOS
Es una persona totalmente confiable			Puede realizar más cosas que otras personas		
No le interesa la compañía de la mayoría de la gente,			Le gusta correr riesgos solo por la emoción de hacerlo		
Le resulta difícil relajarse			Se ofende cuando es criticado (a)		
Toma parte activa en las discusiones de grupo			Preferiría trabajar con ideas que con cosas		
<b>18</b>	MAS	MENOS	<b>37</b>	MAS	MENOS
No se deja vencer fácilmente por un problema			Confía mucho en las personas		
Tiende a ser algo nervioso(a)			Prefiere desempeñar trabajo rutinario y simple		
Carece de seguridad en sí mismo(a)			Actúa impulsivamente		
Prefiere pasar el tiempo en compañía de otros			Esta lleno de vigor y energía		
<b>19</b>	MAS	MENOS	<b>38</b>		
Tiene ideas muy originales			Toma decisiones muy rápidamente		
Es una persona poco lenta y despreocupada			Le simpatiza la gente		
Tiende a criticar a los demás			Mantiene un ritmo vivaz en el trabajo y el juego		
Piensa mucho antes de tomar decisiones			No tiene un gran interés en adquirir conocimientos		

Figura 14: Formato Inventario de Personalidad de Gordon.

## 7. Referencias Personales y Laborales

		<b>COLEGIO PEQUEÑO JESUS</b> <b>TALENTO HUMANO</b>	
<b>VERIFICACIÓN DE REFERENCIA PERSONALES</b>			
<b>Información del Candidato</b>			
Nombre de la solicitante:			
Plaza vacante a solicitar:			
Fecha:			
Evaluadora:			
Tiempo de requerimiento:	Inmediato		
	Próximo año		
<b>Referencias Personales</b>			
Nombre			
Teléfono			
Ocupación			
Años de Conocerlo			
¿Cómo lo describe? ¿Cómo es su comportamiento?			
<b>Verificación de Referencias Laborales</b>			
Empresa			
Teléfono			
Tipo de contrato	Indefinido Temporal		
Sueldo	\$		
Prestaciones	AFP	ISSS	Otro (explique)
Periodo en que prestó sus servicios			
Motivo de baja	Recorte de personal Despido		Renuncia Otro (Explique)
En el tiempo que prestó sus servicios:			
¿Faltaba frecuentemente?	Si	No	
¿Llegaba tarde?	Si	No	
¿Se incapacitó frecuentemente?	Si	No	
¿Tuvo algún tipo de problema con el candidato?	Si	No	
¿De qué tipo?	Explique		
¿Cómo calificaría su desempeño general?	Malo Bueno		Regular Excelente
¿Lo recomendaría?	Si, ampliamente Si, pero con reservas No		
¿Por qué?	Explique		
Nombre y puesto de la persona que proporcionó la información			

Figura 15: Formato de verificación de referencias personales.

Para consolidar la selección y obtener más información de la candidata, o en caso de que aún no se haya tomado la decisión definitiva, la auxiliar administrativa podrá apoyarse de un formato de referencias personales y laborales donde se clasificará de forma organizada a aquellas personas que la candidata haya escogido en la Hoja de Solicitud de Empleo.

## 8. Flujograma de Actividades.

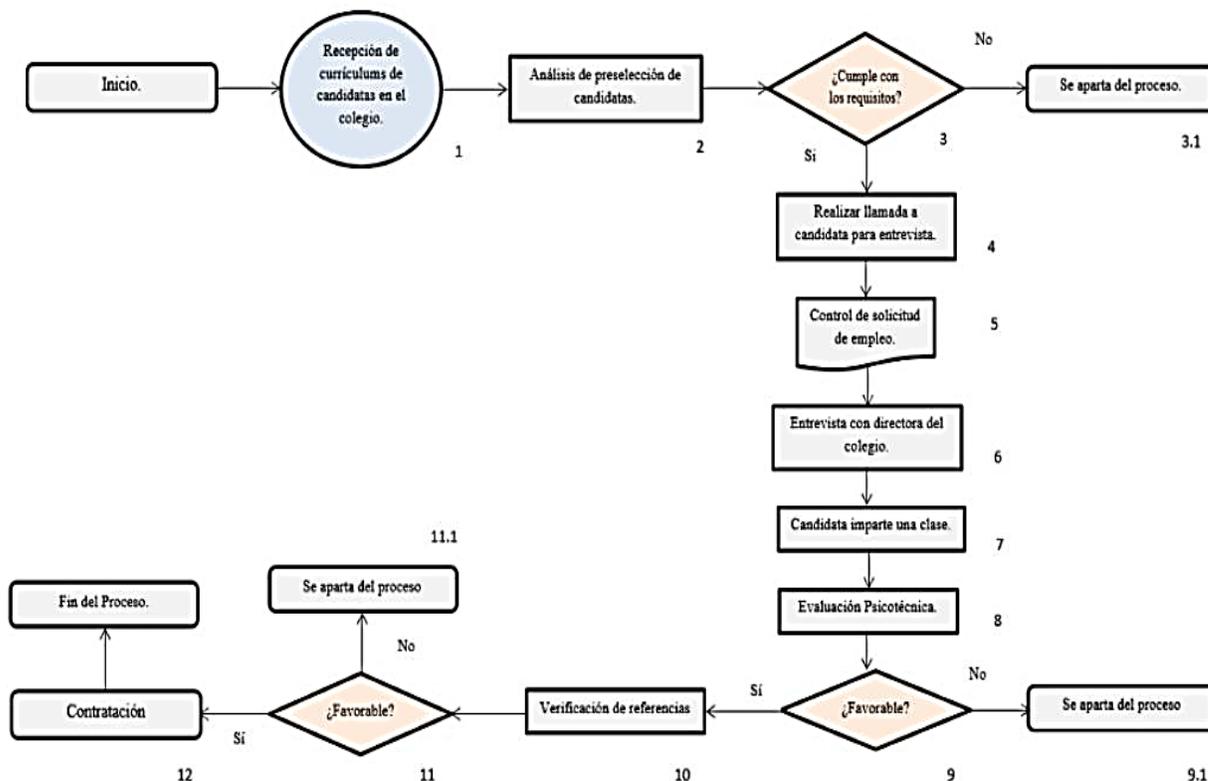


Figura 16: Flujograma de actividades del proceso de selección.

## F. Metodología de la Propuesta de Contratación de Personal

### 1. Descripción del Proceso de Contratación

Después de decidir y seleccionar a la o las candidatas idóneas para el puesto, se procederá con la notificación de la contratación de la ahora maestra, a través de llamada telefónica o vía correo electrónico y además se le comunicará el día en que se presentará a trabajar.

Si la candidata no acepta la plaza por cualquier motivo (no está disponible, tuvo otra propuesta de trabajo, etc.) se tomará en cuenta a la siguiente candidata mejor evaluada dentro del proceso. Si ninguna de las candidatas propuestas está disponible para la plaza, se inicia el proceso nuevamente.

## 2. Documentación Requerida

Para crear el expediente de la ahora empleada del Colegio Pequeño Jesús, se presentarán los siguientes documentos:

 <b>COLEGIO PEQUEÑO JESUS</b> <b>TALENTO HUMANO</b> CONTRATACIÓN	
<b>DOCUMENTACIÓN</b>	
Documento Único de Identidad (Original y Copia)	
Número de Identificación Tributaria (Original y Copia)	
Acreditación del Ministerio de Educación	
Título universitario o carta de egresado (según sea el caso)	
Fotografía a color tamaño cédula	
Carnet de AFP	
N° de Afiliación de ISSS	
Cartas de referencia personal (escritas o digitadas)	
Carta de recomendación	

*Figura 17: Documentación para la contratación de personal.*

La empleada deberá de presentar cada uno de los ítems sin excepción para posteriormente poder firmar el contrato de trabajo donde se detallarán los derechos, responsabilidades, horario, sueldo y prestaciones que tendrá. Además, se anexará la hoja de solicitud de empleo para la creación del expediente.

Una vez que la candidata se presenta a la institución, se elaboran dos Contratos Individual de Trabajo en original, los firman la directora y la nueva empleada. Un original pasará a formar parte del expediente personal y el otro se le entregará a la nueva empleada.

Finalmente se elabora el expediente de la nueva empleada con la información generada en el proceso y la auxiliar administrativa lo archiva.

### 3. Formato Contrato de Trabajo

**COLEGIO PEQUEÑO JESUS**  
**Contrato Individual de Trabajo**



Generales del Trabajador (a)	Generales del Patrono
Nombre:	Nombre:
Sexo:	Sexo:
Edad:	Edad:
Estado Familiar:	Estado Familiar:
Profesión u Oficio:	Profesión u Oficio:
Departamento:	Departamento:
Municipio:	Municipio:
Residencia:	Residencia:
Nacionalidad:	Nacionalidad:
DUI:	DUI:

Nosotros, (Nombre de la directora) quién en lo sucesivo se denominará “el patrono” y, (Nombre de la empleada) quien en lo sucesivo se denominará “el trabajador”, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de sujeto a las estipulaciones siguientes:

#### **A) Clase de trabajo o Servicio**

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como profesora de la modalidad “modalidad de la maestra”. Además de las obligaciones que le impone el Código de Trabajo y Reglamento Interno tendrá como obligaciones propias de su cargo, las siguientes:

- a) Orientar el proceso de aprendizaje
- b) Asesorar el proceso de autoaprendizaje
- c) Desarrollo de tutorías
- d) Control de asistencia del alumnado
- e) Elaborar los exámenes de cada periodo
- f) Elaboración de reporte de notas y aspectos disciplinarios
- g) Planificar, organizar y desarrollar el trabajo académico acorde con los lineamientos técnicos pedagógicos del programa que desarrolla el MINED
- h) Realizar otras actividades que dentro del área de su competencia le sean asignadas.

**B) Duración del contrato y tiempo de servicio**

El presente contrato se celebra por: Tiempo Indefinido

A partir del: “día, mes y año” fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

**C) Lugar de prestación de servicios:**

El lugar de prestación de los servicios será: Colegio Pequeño Jesús.

**D) Horario de Trabajo**

De Lunes a Viernes de 6:30am a 12:30md Y de 1:30pm a 4:30pm

**E) Salario: Forma, periodo y lugar del pago**

El salario que recibirá el trabajador por sus servicios será la suma de “cantidad en números” mensuales y “CANTIDAD EN LETRAS” DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA.

Dicho pago se hará de la manera QUINCENAL CON ABONO A CUENTA.

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupciones a más tardar a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva y únicamente se admitirá reclamos después de pagada la planilla o el día.

**F) Herramientas y materiales.**

En el caso de ser necesario, el contratante suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes: \_\_\_\_\_

Que se entregan en \_\_\_\_\_ y deben ser devueltos así por el trabajador cuando sea requerida al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

**G) Personas que dependen económicamente del trabajador:**

---

---

**H) Otras estipulaciones:**

---

---

- D) En el presente Contrato Individual de Trabajo se extenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes pertinentes, por el reglamento interno de trabajo y por el o los contratos colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa y los consagrados por costumbre.
- J) Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajo que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativo las mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato y que no consten en el presente.

En fe de la cual firmamos el presente documento por triplicado en: San Salvador, a los “días” del mes de “mes” de dos mil “año”.

(F) \_\_\_\_\_

Nombre de la directora

(F) \_\_\_\_\_

Nombre del trabajador

#### 4. Flujograma de Actividades

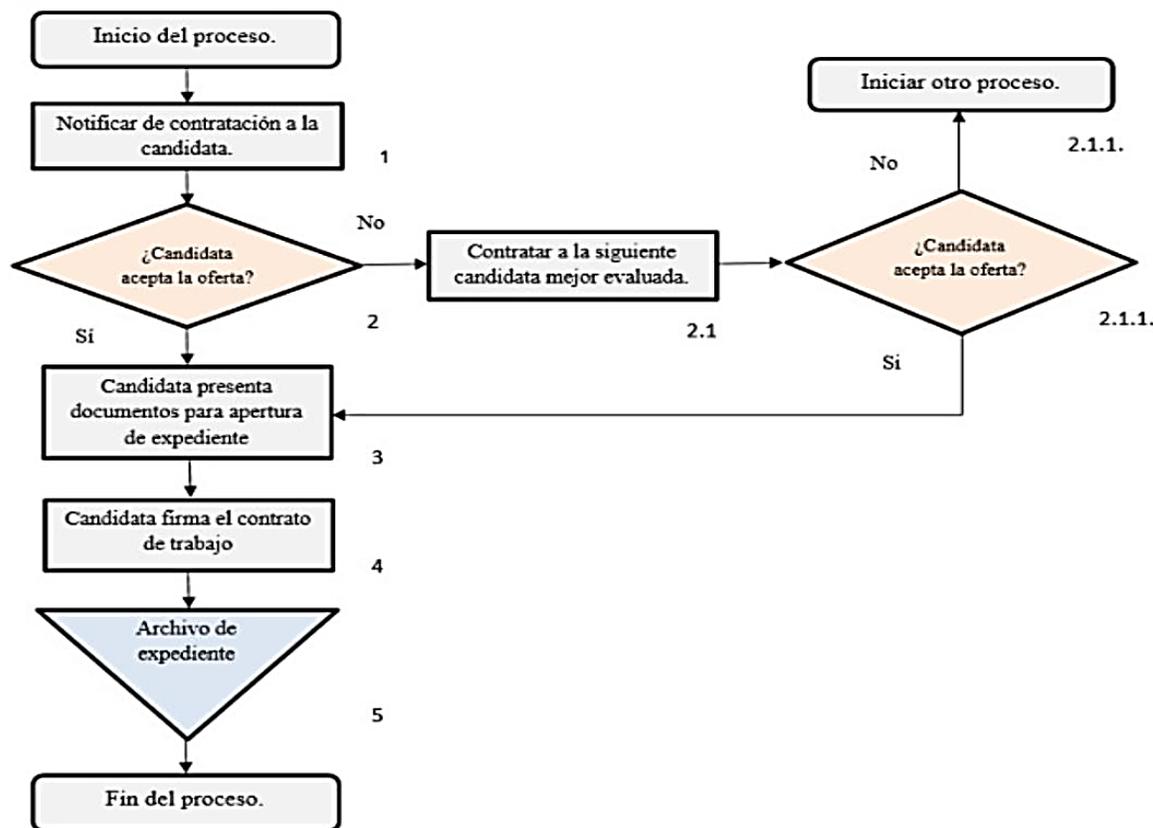


Figura 18: Flujograma de actividades del proceso de contratación.

#### G. Metodología de la Propuesta de Inducción de Personal

##### 1. Descripción del Procedimiento de Inducción de Personal

Se desarrollará en dos etapas:

**Primera etapa:** Iniciará en el momento en que la nueva empleada comience a laborar en el colegio. La primera etapa pretende la presentación del nuevo talento humano con la institución, por el cual los involucrados deben ser la alta dirección y las demás empleadas del colegio. El proceso estará a cargo de la gerente de gestión de talento humano, en coordinación con la directora general y auxiliar administrativas, desarrollará todas las actividades. Se ejecutará de la siguiente manera:

Antes:

- i. Definir los recursos a utilizar.
- ii. Convocar a una conferencia dentro de las instalaciones del colegio donde participen las direcciones generales y empleadas.
- iii. Establecer día y hora (preferiblemente debe ser el primer día de trabajo de la nueva empleada)

Durante:

- iv. Saludo de bienvenida.
- v. Darles a conocer los aspectos generales del colegio
- vi. Proporcionar información sobre normas de seguridad, políticas internas, prestaciones sociales.
- vii. Proporcionar el manual de bienvenida, reglamento interno del colegio y el manual descriptor de puestos.
- viii. Espacio de preguntas y respuestas.
- ix. La encargada de la inducción presentará a las compañeras de trabajo a la nueva integrante.
- x. Realizar un recorrido por las instalaciones del colegio.

Los instrumentos administrativos a utilizar por parte de la gerente de gestión del talento humano serán el programa de inducción y el manual de bienvenida. (Anexo 3)

**Segunda Etapa:** Consistirá en el seguimiento de la empleada en su proceso de adaptación con su puesto de trabajo. Se designará a una persona la cual funcionará de apoyo en el surgimiento de dudas que puedan existir en la primera semana de trabajo. Esta etapa se desarrollará de la siguiente manera:

- i. La gerente de gestión del talento humano designará a la auxiliar administrativa, la cual se denominará como “guía de apoyo” que dará seguimiento a la empleada durante la primera semana.
- ii. Al término de cada jornada “la guía de apoyo” preguntará sobre las dudas que pueden haber surgido durante ese día.

- iii. Al finalizar la semana “la guía de apoyo” le brindará un informe a la gerente de gestión dl talento humano con la finalidad de valorar el proceso de inducción.
- iv. Si la valoración es positiva, finalizará el trabajo de “la guía de apoyo”, de lo contrario, se seguirá con la modalidad hasta que la gerente de gestión del talento humano lo considere pertinente.
- v. El último paso en el proceso de inducción será al inicio del año escolar, la subdirectora presentará a la empleada a los alumnos de cada aula del colegio.

La segunda etapa iniciará al término del recorrido por las instalaciones del colegio y finalizará al presentar a la nueva empleada con los alumnos del colegio. Se apoyará del manual descriptor de puestos. (Anexo 4)

## **2. Programa de Inducción de Personal**

El programa de inducción será dirigido a toda nueva empleada que comience a laboral en el Colegio Pequeño Jesús, estará a cargo de la gerente de gestión del talento humano y en su defecto por una persona delgada por ella misma. Contará con el apoyo de la directora del colegio para su implementación y se desarrollará en dos etapas:

- **Presentación General:** desarrollada durante el primer día laboral, su objetivo es el inicio de la presentación de la nueva empleada con sus compañeros de trabajo y con la institución.
- **Seguimiento:** desarrollada durante la primera semana laboral, su finalidad es solventar ciertas dudas que se presenten durante el inicio de labores, mediante un apoyo técnico del personal.

El Programa de Inducción de Personal se apoyará de los siguientes formatos:

## a. Programa de Inducción Etapa Uno.

 <b>COLEGIO PEQUEÑO JESUS TALENTO HUMANO PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL ETAPA UNO – PRESENTACIÓN GENERAL</b>		
Información General		
Objetivo:	Lograr la integración de las nuevas empleadas del Colegio Pequeño Jesús mediante la presentación con el personal docente, administrativo y de servicio.	
Persona Encargada:	Gerente de Gestión del Talento Humano	
Duración:	Un día.	
Recursos Necesarios		
Recursos a utilizar:	Materiales: Salón de usos múltiples, proyector, micrófonos y sillas.	
	Humanos: Directora general y subdirectora	
Dirigido a:	Personal nuevo y antiguo del colegio.	
Desarrollo		
Actividad	Encargada	Verificación
Verificar que se cuente con los recursos a utilizar.	Gerente de Gestión del Talento Humano	
Convocar a la conferencia de inducción en el aula seleccionada a la nueva empleada y a las antiguas.	Gerente de Gestión del Talento Humano	
Establecer día y hora de la conferencia.	Gerente de Gestión del Talento Humano	
Saludo de bienvenida.	Directora	
Brindar los aspectos generales del colegio.	Directora	
Dar a conocer información sobre las normas de seguridad, políticas del colegio y prestaciones sociales.	Directora	
Proporcionar el manual de bienvenida y el reglamento interno del colegio.	Gerente de Gestión del Talento Humano	
Espacio de preguntas y respuestas.	Directora	
Presentación del personal docente.	Directora	
Recorrido por las instalaciones del colegio.	Gerente de Gestión del Talento Humano	
Observaciones		
Datos Adicionales		
Nombre de la Encargada		Sello
Fecha		
Hora de Inicio		
Hora de Finalización		
Firma		
Observaciones		

Figura 19: Formato del programa de inducción de personal etapa uno.

**b. Programa de Inducción de Personal Etapa Dos.**

		<p align="center"><b>COLEGIO PEQUEÑO JESUS</b>  <b>TALENTO HUMANO</b>  <u>PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL</u>  <u>ETAPA DOS – SEGUIMIENTO</u></p>	
<b>Información General</b>			
Objetivo:	Facilitar el desarrollo de las funciones del puesto de las nuevas empleadas mediante el apoyo técnico del personal que labora actualmente en el colegio.		
Persona Encargada :	Gerente de Gestión del Talento Humano		
<b>Recursos Necesarios</b>			
Recursos a utilizar:	Humanos: Personal del colegio.		
Dirigido a:	Personal nuevo.		
<b>Desarrollo</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Encargada</b>	<b>Verificación</b>	
Seleccionar a una persona encargada del apoyo técnico de la nueva empleada.	Gerente de Gestión del Talento Humano		
Responder las dudas surgidas por parte de la nueva empleada.	Guía de Apoyo		
Informar a la subdirectora de la jornada de trabajo.	Guía de Apoyo		
Valoración sobre el proceso de inducción de la nueva empleada.	Gerente de Gestión del Talento Humano y Guía de Apoyo		
Presentación de la nueva empleada a los alumnos de las diferentes aulas del colegio.	Gerente de Gestión de Talento Humano		
Observaciones			
<b>Datos Adicionales</b>			
Nombre de la Encargada		Sello	
Firma			
Nombre de la “Guía de Apoyo”			
Firma:			
Tiempo de Duración			
Observaciones			

*Figura 20: Formato del programa de inducción de personal etapa dos.*

### 3. Flujogramas de Actividades

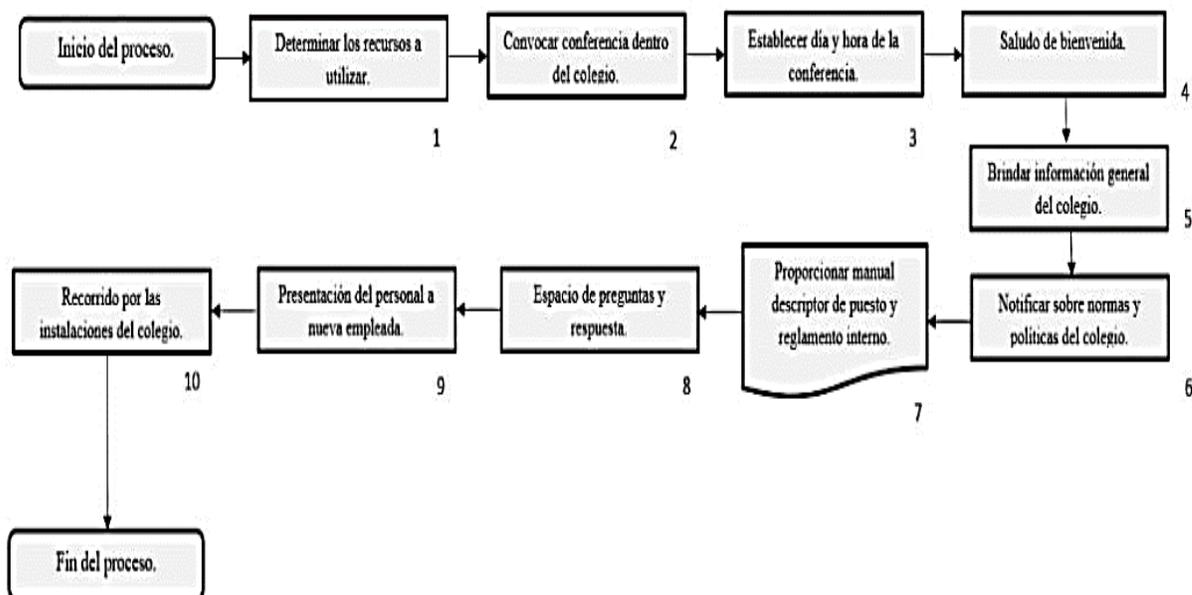


Figura 21: Flujograma de actividades del proceso de inducción. Etapa uno

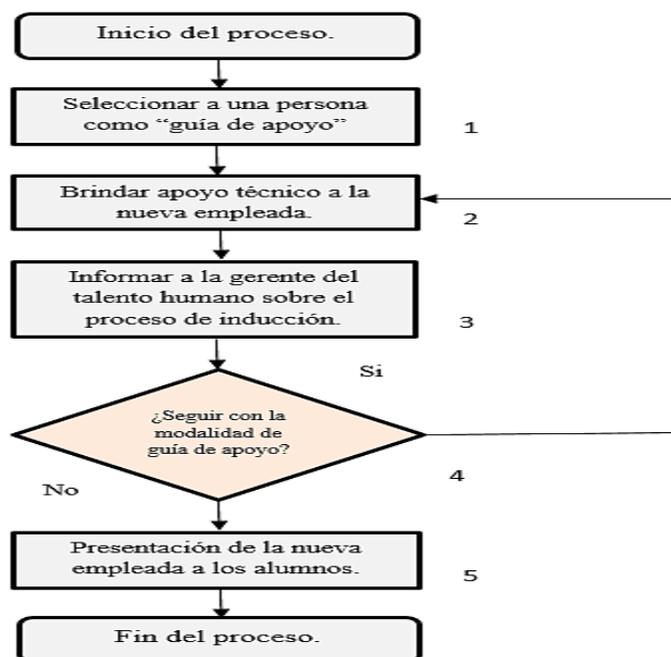


Figura 22: Flujograma de actividades del proceso de inducción. Etapa dos.

## H. Plan de Implementación

El presente plan de implementación, presenta la puesta en marcha del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en el Colegio Pequeño Jesús.

### 1. Actividades a Realizar

- **Presentación:** La presentación de los procesos de reclutamiento, elección, contratación e inducción de personal será realizada ante la directora del Colegio Pequeño Jesús, para su revisión y aprobación.
- **Reunión con la Dirección del Colegio:** La reunión con el personal de la institución tiene como fin principal delegar tareas administrativas y académicas, adecuadas a cada puesto de trabajo, la presentación de la nueva estructura organizacional de la institución y la presentación de la propuesta de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, haciendo de esta forma los procesos más transparentes en la institución.
- **Delegación de Tareas por Puestos de Trabajo:** Posteriormente de presentar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal se delegarán las tareas administrativas a la gerente de gestión de talento humano y auxiliar administrativa del colegio, ya que son ellas quienes tendrán parte de tareas en el proceso.
- **Asignación de Recursos Financieros:** La asignación de recursos financieros, será basado en el presupuesto presentado en el presente trabajo, esta asignación presupuestaria tendrá como objetivo principal, manejar de forma efectiva y eficaz los recursos financieros que posee la institución

- **Asignación de Recursos Materiales:** Los recursos materiales a asignar se basarán en las necesidades que la auxiliar administrativa presente, ya que esta será una nueva asignación, que realizará actividades administrativas únicamente.
- **Capacitación:** Se designará a una persona por parte de la directora del colegio para la capacitación de los encargados de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en el manejo las herramientas administrativas respectivas.
- **Seguimiento y Control:** El seguimiento y control será llevado a cabo por la directora de la institución, quien velará por que el proceso presentado sea llevado de la manera adecuada, el control se realizará para identificar las deficiencias que se tengan en los procesos, con la finalidad de aplicar medidas correctivas ante los mismos.

## 2. Cronograma de Actividades

		COLEGIO PEQUEÑO JESÚS												
		Cronograma del Plan de Implementación												
ACTIVIDADES	2021						2022						RESPONSABLES	
	NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO							
Presentación	■													Equipo de trabajo
Aprobación		■												Directora
Reunión con recurso humano del Colegio			■											Directora y equipo de trabajo
Delegación de tareas por puestos de trabajo				■										Sub directora
Asignación de recursos financieros					■									Directora
Asignación de recursos materiales						■	■	■						Sub directora
Capacitación									■					Equipo de trabajo
Seguimiento									■	■				Directora
Control											■	■		Sub directora

Figura 23: Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta.

### 3. Presupuestos.

PLAZA		SALARIO	APORTES			AGUINALDO	MENSUAL	ANUAL
			AFP	ISSS	INSAFORP			
Gerente del Talento Humano		\$ 950.00	\$ 71.25	\$ 71.25	\$ 9.50	\$ 375.00	\$ 1,102.00	\$ 13,599.00
Coordinadora de docentes		\$ 700.00	\$ 52.50	\$ 52.50	\$ 7.00	\$ 375.00	\$ 812.00	\$ 10,119.00
Contador		\$ 500.00	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 5.00	\$ 375.00	\$ 580.00	\$ 7,335.00
Secretaria		\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 33.75	\$ 4.50	\$ 375.00	\$ 522.00	\$ 6,639.00
Auxiliar administrativo		\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 33.75	\$ 4.50	\$ 375.00	\$ 522.00	\$ 6,639.00
Colaborador de limpieza		\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 4.00	\$ 375.00	\$ 464.00	\$ 5,943.00
Portero		\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 4.00	\$ 375.00	\$ 464.00	\$ 5,943.00
<b>TOTAL</b>							\$	<b>56,217.00</b>

Figura 24: Presupuesto de la propuesta de recurso humano.

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Escritorio	5	\$ 225.00	\$ 1,125.00
Archivo robot	5	\$ 160.00	\$ 800.00
Archivera	5	\$ 200.00	\$ 1,000.00
Computadora portátil	5	\$ 600.00	\$ 3,000.00
Silla secretarial	5	\$ 125.00	\$ 625.00
Papelería y útiles		\$ 800.00	\$ 800.00
Recurso humano			\$ 56,217.00
Total inversión			\$ 63,567.00

Figura 25: Presupuesto para la implementación de la propuesta.

#### 4. Plan de Capacitación

		<b>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</b> Plan de Capacitación		
INFORMACIÓN GENERAL				
Objetivo General:	Desarrollar competencias en las encargadas de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal a fin de obtener recurso humano capacitado.			
Objetivos Específicos:	Instruir en el uso de las herramientas técnicas administrativas a las encargadas de los procesos.			
	Proporcionar criterio técnico administrativo para la toma de decisiones en las encargadas de los procesos.			
Dirigido a:	Gerente de gestión de talento humano y auxiliar administrativa.			
Políticas:	Proporcionar los recursos necesarios que se requiera para desarrollar el contenido de las capacitaciones.			
	Evitar imputualidades por parte de las participantes.			
	Se podrá utilizar recursos de la institución siempre que no interfiera con las actividades académicas.			
CO	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	MODALIDAD	NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN	DURACIÓN
1	Proceso de Reclutamiento.	Presencial	Licenciado en	Dos horas.
2	Procesos de selección y contratación.	Presencial	Administración de	Cuatro horas.
3	Proceso de Inducción.	Presencial	Empresas.	Dos horas.
RECURSOS NECESARIOS				
HUMANOS		INFRAESTRUCTURA		MATERIALES
Capacitador		Salón de usos múltiples del colegio.		Proyector, folletos de capacitación, pizarra, lapto y plumon.
Personal del Colegio				
PRESUPUESTO				
Material		Cantidad	Precio Unitario	Total
Folletos de Capacitación		9	\$ 0.75	\$ 6.75
Refrigerios		6	\$ 2.00	\$ 12.00
Lapices		3	\$ 0.15	\$ 0.45
Total				\$ 19.20

Figura 26: Plan de capacitación.

## 5. Políticas de Aplicación

- Se aplicará a toda nueva empleada que comience a laboral en el colegio.
- Tendrá el apoyo de la dirección general del colegio para su ejecución.
- Se podrá utilizar los recursos humanos y materiales del colegio siempre y cuando no interfiera con las actividades académicas.
- Todo gasto financiero debe ser autorizado por la directora del colegio.
- Se apoyará de los formatos designados para cada proceso.

## 6. Ventajas de la Propuesta

- **Optimización de los recursos:** El elaborar los planes y asignar los recursos con anterioridad previene el desperdicio de los mismos.
- **Aumento de la productividad:** Obtener personal calificado logrará que las actividades y los procesos se realicen enfocados directamente al logro de los objetivos del colegio.
- **Mejora de las relaciones laborales:** El contar con personal motivado disminuirá el estrés permitiendo mejorar el ambiente laboral en que se realizan las actividades del colegio.
- **Delegación de las actividades a las personas calificadas:** El contratar a personas capacitadas para realizar las actividades administrativas permitirá que el personal docente se dedique exclusivamente a actividades académicas.
- **Una estrategia para afrontar el crecimiento:** la propuesta contempla la expansión de las actividades del colegio en la cual se establecen el personal a contratar y los procesos a realizar.

## Bibliografía

### Libros

- Alles, Martha (2007) *Desarrollo de Talento Humano: Basado en Competencias*. Argentina. Editorial Granica.
- Alles, Martha, A. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Argentina, Granica.
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2015). *Gestión del Talento Humano*. México. Editorial Mc Graw Hill
- Dessler, Gary y Varela Ricardo (2011). *Administración de Recurso Humano: Enfoque Latinoamericano*. México. Prentice Hall.
- García, Virginia (2009). *Selección de Personal en la Organización, Fases del Proceso y Técnicas Efectivas*. España. IC Editorial.
- Werther, Willian y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*. México. Editorial Mc Graw Hill. .

### Documentos Institucionales

- Colegio Pequeño Jesús (2019). *Manual de Convivencia para Padres y Alumnos del Colegio*.
- EDUCO. *Módulo para Capacitadores de Educadores de Parvularia*. Ministerio de Educación 1989-1994
- Gilberto Aguilar Avilés. *Reforma Educativa en Marcha. Un vistazo al pasado de la educación en El Salvador*. Documento 1. Ministerio de El Salvador.
- Ministerio de Educación. *Marco Institucional del Plan Nacional de Formación de Formadores*

**Leyes**

- *Constitución de la Republica de El Salvador*. Diario Oficial N°: 281. Tomo N° 314, Fecha de Publicación 16 de diciembre de 1983.
- *Ley de la Carrera Docente*. Decreto Legislativo N°: 665 de fecha 7 de marzo de 1996. Diario Oficial: N° 58 Tomo: 330. Fecha de Publicación: 22 de marzo de 1996.
- *Ley General de Educación*. Decreto Legislativo N° 917 de fecha 12 de diciembre de 1996, Diario Oficial N° 242, Tomo 333. Fecha de publicación 21 de diciembre de 1996.

## Índice de Figuras

- *Figura 1: Pasos del proceso de reclutamiento de persona.*
- *Figura 2: Pasos del proceso de selección.*
- *Figura 3: Propuesta de organigrama del Colegio Pequeño Jesús*
- *Figura 4: Formato de evaluación de desempeño. .*
- *Figura 5: Formato de plan de capacitación.*
- *Figura 6: Pasos del reclutamiento de personal.*
- *Figura 7: Formato de requisición de personal*
- *Figura 8: Afiche de vacante de puesto.*
- *Figura 9: Flujograma de actividades del proceso de reclutamiento.*
- *Figura 10: Formato de solicitud de empleo.*
- *Figura 11: Guía de entrevista para personal no docente.*
- *Figura 12: Guía de entrevista para personal docente.*
- *Figura 13: Formato de evaluación de competencias.*
- *Figura 14: Formato Inventario de Personalidad de Gordon.*
- *Figura 15: Formato de verificación de referencias personales.*
- *Figura 16: Flujograma de actividades del proceso de selección.*
- *Figura 17: Documentación para la contratación de personal.*
- *Figura 18: Flujograma de actividades del proceso de contratación.*
- *Figura 19: Formato del programa de inducción de personal etapa uno.*
- *Figura 20: Formato del programa de inducción de personal etapa dos*
- *Figura 21: Flujograma de actividades del proceso de inducción. Etapa uno.*
- *Figura 22: Flujograma de actividades del proceso de inducción. Etapa dos.*
- *Figura 23: Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta.*
- *Figura 24: Presupuesto de la propuesta de recurso humano*
- *Figura 25: Presupuesto para la implementación de la propuesta.*
- *Figura 26: Plan de capacitación.*

## Índice de Tablas

- *Tabla 1: Categorías que abarcan la inducción de personal.*
- *Tabla 2: Segmentación del Colegio Pequeño Jesús.*
- *Tabla 3: Descripción de los procedimientos actuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal del Colegio Pequeño Jesús.*

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario Dirigido a los Empleados del Colegio Pequeño Jesús.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



#### CUESTIONARIO VIRTUAL

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico en el Colegio Pequeño Jesús que permita conocer la situación actual del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal a fin de identificar sus deficiencias.

**Indicaciones:** Marque con una “x” las respuestas que considere pertinentes.

#### 1. Edad

De 18 a 25 años. \_\_\_\_\_

De 26 a 32 años. \_\_\_\_\_

De 33 a 40 años. \_\_\_\_\_

De 41 a 47 años. \_\_\_\_\_

De 48 a 54 años. \_\_\_\_\_

Más de 55 años. \_\_\_\_\_

*Objetivo:* Conocer el rango de edades del personal del Colegio Pequeño Jesús.

#### 2. Genero

Femenino. \_\_\_\_\_

Masculino. \_\_\_\_\_

*Objetivo:* Determinar el promedio de mujeres y hombres que laboran en la institución.

#### 3. ¿En qué área se ubica su puesto de trabajo?

Área académica. \_\_\_\_\_

Área administrativa. \_\_\_\_\_

Realiza tareas de ambas áreas. \_\_\_\_\_

*Objetivo:* Identificar el personal designado para cada área de trabajo de la institución.

4. ¿Cuántos años lleva laborando en el Colegio Pequeño Jesús?

De 0 a 3 años. \_\_\_\_\_

De 4 a 7 años. \_\_\_\_\_

De 8 a 11 años. \_\_\_\_\_

Más de 12 años. \_\_\_\_\_

*Objetivo:* Determinar la antigüedad del personal e identificar la estabilidad laboral de la institución.

5. ¿Considera que desarrolla tanto tareas administrativas como académicas?

Sí. \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

*Objetivo:* Identificar el promedio del personal que desarrolla tareas del área técnica y administrativas de la institución.

6. De la siguiente lista de medios de comunicación, ¿Por cuál se enteró de la vacante disponible en la institución?, si su respuesta es “otro”, favor explicar.

Páginas web. \_\_\_\_\_

Carteleras. \_\_\_\_\_

Anuncios en periódicos. \_\_\_\_\_

Otro. \_\_\_\_\_

Explicación

---

---

---

*Objetivo:* Identificar los medios de comunicación utilizados por la institución para reclutar personal.

7. Según su experiencia, ¿Cuál de las siguientes fuentes de reclutamiento de personal es utilizada en la institución?, favor explicar su respuesta.

Currículos vitae que entregan en la institución. \_\_\_\_\_

Recomendaciones por el personal de la institución. \_\_\_\_\_

Bolsa de trabajo en universidades. \_\_\_\_\_

Feria de empleos. \_\_\_\_\_

Agencias de reclutamiento. \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_

Explicación:

---

---

*Objetivo:* Identificar las fuentes de reclutamiento utilizadas en la institución.

8. ¿Qué tipo de evaluación realizó antes de ser contratado en el colegio? Puede marcar más de una opción, favor explicar su respuesta.

Entrevista. \_\_\_\_\_

Prueba de conocimientos. \_\_\_\_\_

Pruebas psicométricas. \_\_\_\_\_

Ninguno. \_\_\_\_\_

Otros. \_\_\_\_\_

Explicación:

---

---

*Objetivo:* Conocer las pruebas que se realizan en el proceso de selección de personal.

9. De la siguiente lista de pasos, seleccione los que realizó previamente a ser contratado.

Entrega de solicitud. \_\_\_\_\_

Pruebas de idoneidad. \_\_\_\_\_

Entrevista de selección \_\_\_\_\_

Exámenes médicos. \_\_\_\_\_

Entrevista con la dirección. \_\_\_\_\_

Recibió la descripción del puesto. \_\_\_\_\_

Ninguna de las anteriores. \_\_\_\_\_

*Objetivo:* Detallar los pasos que se realizan en el proceso de selección.

10. Desde el proceso de selección hasta el momento de contratación ¿Cuánto tiempo le tomó completar los requerimientos de la institución?, favor explicar a detalle su respuesta, del tiempo tomado para realizar cada proceso.

---

---

*Objetivo:* Conocer el tiempo que transcurre desde el proceso de selección hasta su contratación.

11. ¿Al ingresar al colegio recibió un tipo de inducción?

Si. \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue no pasar a la pregunta 13

*Objetivo:* Conocer si la administración realiza algún tipo de inducción para sus empleados.

12. ¿Qué medios fueron utilizados por la administración para realizar la inducción?, favor explicar su respuesta.

Conferencias. \_\_\_\_\_

Videos. \_\_\_\_\_

Programas virtuales. \_\_\_\_\_

Manuales de bienvenidas. \_\_\_\_\_

Charla de bienvenida y presentación del personal. \_\_\_\_\_

Folletos. \_\_\_\_\_

Otros. \_\_\_\_\_

Explicación:

---

---

*Objetivo:* Determinar los medios que utiliza el colegio para la inducción.

13. Al momento de comenzar a laborar en el colegio ¿Qué tipo de información adicional se le brindó?, puede seleccionar más de una respuesta.

Estructura interna. \_\_\_\_\_

Normas de seguridad. \_\_\_\_\_

Normas y política. \_\_\_\_\_

Nombre y cargos de los empleados. \_\_\_\_\_

Instalaciones y áreas del colegio. \_\_\_\_\_

Descripción de los procesos internos. \_\_\_\_\_

Programas internos del colegio. \_\_\_\_\_

No se recibió información adicional. \_\_\_\_\_

*Objetivo:* Identificar la información adicional brindada al empleado.

14. De las siguientes herramientas administrativas ¿Cuál se le proporcionó para desarrollar sus tareas?

Manual de descripción de puesto. \_\_\_\_\_

Reglamento interno del colegio. \_\_\_\_\_

Ninguno. \_\_\_\_\_

*Objetivo:* Identificar las herramientas administrativas brindadas por la dirección del colegio, para que sus empleados desarrollen sus labores académicas y administrativas.

15. ¿Cómo calificaría los procesos a los que fue sometido desde la obtención de información de la vacante de puesto hasta los primeros días de laborar en el colegio?, favor explicar su respuesta.

Malo. \_\_\_\_\_

Regular. \_\_\_\_\_

Bueno. \_\_\_\_\_

Excelente. \_\_\_\_\_

Explicación:

---

---

*Objetivo:* Conocer la percepción de los empleados sobre los procesos aplicados por parte de la administración del colegio al momento de ingresar nuevo personal.

## Anexo 2: Entrevista Dirigida a la Directora del Colegio Pequeño Jesús.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### GUIA DE LA ENTREVISTA A DIRECTORA DEL COLEGIO PEQUEÑO JESUS

**Objetivo:** Recopilar información del área administrativa del colegio, relacionada al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal y la toma de decisiones al momento de contratar personal para el Colegio Pequeño Jesús, con el fin de identificar las deficiencias en el proceso.

#### Nombre de Directora del Colegio Pequeño Jesús:

---

1. ¿De qué manera se identifica la necesidad contratar personal?
2. ¿Cuentan con herramienta administrativa, es decir un manual descriptor de puestos, para la descripción de la vacante disponible?, de no ser así, ¿En que se basan para establecer los requerimientos?
3. ¿Qué información proveen en la convocatoria de personal?
4. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal que se utilizan en la institución?
5. ¿Cuáles medios utilizan para dar a conocer las vacantes disponibles en el Colegio?
6. ¿Qué criterios utilizan en la institución para seleccionar a los candidatos que ingresan al proceso de selección de personal?
7. ¿Qué pruebas realizan los postulantes durante el proceso de selección de personal?
8. ¿Quién/quienes son las personas encargadas de realizar el proceso de selección de personal?
9. ¿De qué manera seleccionan a las/los candidatos para realizar la entrevista? siendo esta el ultimo filtro para la selección del personal.
10. ¿Quién/quienes llevan a cabo la entrevista a los candidatos?
11. ¿Qué criterios utiliza, como directora, para seleccionar a la persona a contratar?

12. ¿Quién/quienes son los encargados de realizar la contratación de personal?
13. ¿Cuál es el proceso a seguir de los candidatos seleccionados para su contratación?
14. ¿Cuáles documentos debe presentar la persona seleccionada para la contratación?
15. Al momento de ingresar el candidato como parte del personal de la institución, ¿De qué manera se desarrolla la inducción del personal?
16. ¿Qué información se brinda al empleado en la inducción a la institución?
17. Como directora del Colegio Pequeño Jesús, ¿Qué beneficios considera que traería para la institución el desarrollo adecuado de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?
18. Colaborando con el equipo investigador, ¿Qué herramienta/s administrativas considera que el equipo investigador deba facilitar para la institución, que ayude a desarrollar de forma adecuada el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?

Anexo 3: Manual de Bienvenida del Colegio Pequeño Jesús.



MANUAL DE  
BIENVENIDA A  
NUEVAS EMPLEADAS



COLEGIO PEQUEÑO JESUS



TALENTO HUMANO

Manual de Bienvenida a Nuevas Maestras

## CONTENIDO

### **Generalidades**

- Datos Generales
- Misión
- Visión
- Ideario
- Áreas Del Colegio

### **Estructura Interna**

- Organigrama

### **Normas Y Políticas Institucionales**

- Normas De Seguridad
- Políticas Institucionales

### **Información Del Puesto**

- Horarios Laborales
- Días De Asueto
- Actividades Generales del Personal Académico

COLEGIO PEQUEÑO JESUS



TALENTO HUMANO

Manual de Bienvenida a Nuevas Maestras

## GENERALIDADES

### Datos Generales

El Colegio Pequeño Jesús es una institución privada, fundada en el año 2004. Ubicada en la Colonia Atlacatl en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

### Misión

Formar niños y niñas útiles a la sociedad, fomentando hábitos de estudio, principios morales, sociales y espirituales, capaces de lograr el éxito en todas las áreas de desarrollo, para servir de ejemplo para las futuras generaciones.

### Visión

Ser una institución educativa comprometida con Dios, con el fin de lograr un desarrollo integral en los niños y niñas, posicionándolos como líderes en la formación de ser humano, mediante la participación de toda la comunidad educativa.

### Ideario

- **La Honestidad:** Traducida en las acciones transparentes en el día a día de trabajo y contacto con todas las personas de la comunidad educativa.
- **La Integridad:** Expresada en las consecuencias y los buenos resultados del trabajo diario.
- **Igualdad:** Este derecho será reconocido a todos los niños sin excepción alguna ni distinción o discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento u otra condición, ya sea del propio niño o de su familia.

COLEGIO PEQUEÑO JESUS

TALENTO HUMANO

Manual de Bienvenida a Nuevas Maestras



## GENERALIDADES

### Áreas del Colegio

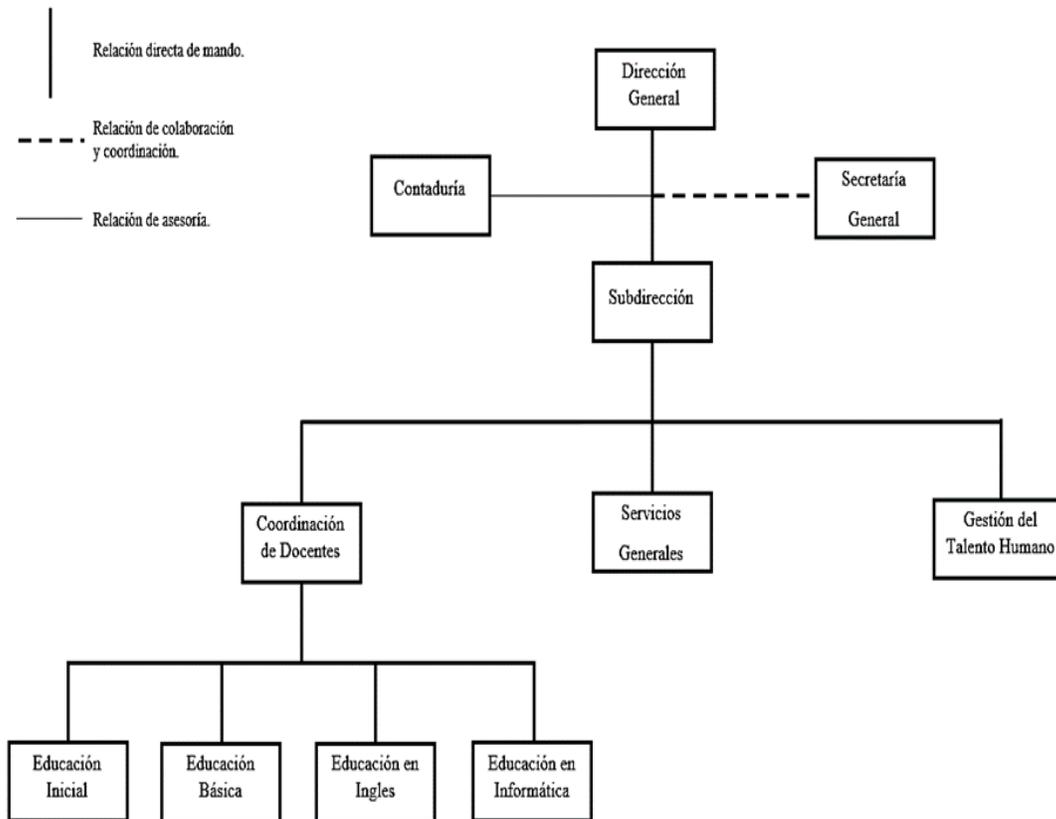
- Salón de Educación Inicial.
- Salón de Parvularia 4.
- Salón de Parvularia 5.
- Salón de Parvularia 6.
- Salón de Primer Grado.
- Salón de Segundo Grado.
- Salón de Tercer Grado.
- Salón de Cuarto Grado.
- Salón de Quinto Grado.
- Salón de Sexto Grado.
- Salón de Usos Múltiples.
- Salón de Informática.
- Baños.
- Dirección.
- Salón de Maestros
- Zona de Juegos.

Al finalizar la conferencia de bienvenida, se procederá a un recorrido por las instalaciones del colegio.



ESTRUCTURA INTERNA

**Organigrama del Colegio Pequeño Jesús.**



COLEGIO PEQUEÑO JESUS

TALENTO HUMANO

Manual de Bienvenida a Nuevas Maestras



## NORMAS Y POLITICAS

### **Normas de Seguridad**

- No presentarse a laboral si tiene temperatura mayor a 38 grados.
- En caso de sismo, dirigirse a la zona de juegos y mantenerse alejado de objetos que puedan caerse.
- En caso de incendio, activar la alarma de incendio y alejarse lo más lejos posible del siniestro.
- Evitar dinámicas en que los niños manejen objeto corto punzantes o pueden salir golpeados.
- Si se presentan accidentes con los niños, atenderlos con el botiquín de primeros auxilios, seguidamente llamar a los números de emergencias.

### **Políticas del Colegio**

- Evitar llegar acompañados de personas extrañas al colegio.
- En caso de tres ausencias injustificadas se iniciará un proceso sancionatorio.
- En caso de permisos especiales, solicitarlo con una semana de anticipación mediante una carta dirigida a la directora.
- Atender las disposiciones generales en cuanto la presentación (Uniforme, peinados y bisutería)
- Evitar ingresar objetos extraños al colegio como cuchillos, navajas, armas o cualquier otro objeto que represente un riesgo de amenaza.



COLEGIO PEQUEÑO JESUS

TALENTO HUMANO

Manual de Bienvenida a Nuevas Maestras

## INFORMACIÓN DEL PUESTO

### **Horarios Laborales:**

De lunes a viernes en horario de 6:30 am a 4:30pm.

### **Pago de Salario**

Se realizará en dólares de los Estados Unidos de América, en la cuenta bancaria proporcionada con anticipación, en fecha designada en el contrato de trabajo. Se pagará de forma mensual y se hará efectivos los descuentos legales por ley.

### **Días de Asueto**

- 1 de enero, Año Nuevo.
- Jueves, viernes, y sábado de la Semana Santa.
- 1 de mayo, día del trabajo
- 10 de mayo, día de la madre.
- 17 de junio, día del padre.
- 15 de septiembre, día de la independencia.
- 2 de noviembre, día de los Santos Difuntos.
- 25 de diciembre, Navidad.

### **Actividades Generales del Personal Docente**

- Diseñar programas académicos ajustados a los planes proporcionados por el MINEDUCYT.
- Transmitir conocimientos mediante dinámicas y proyectos donde participen la totalidad de los alumnos.
- Crear un ambiente ideal donde los alumnos puedan socializar entre ellos y su entorno, fomentando los valores morales.
- Evaluar los conocimientos adquiridos por los alumnos mediante pruebas ajustados al nivel académico en que se encuentren.



# MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DEL COLEGIO PEQUEÑO JESÚS

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 2 DE 35

## Índice

Introducción.....	3
Objetivos.....	4
Políticas de Aplicación.....	5
Normas para su Uso.....	6
Instrucciones para su Actualización.....	7
Glosario de Términos.....	8
Organigrama.....	10
Clasificación y Nomenclatura de Puestos.....	11
Lista de Puesto.....	11
Descripción de Puestos.....	12

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 3 DE 37

### Introducción

El manual descriptor de puestos es un instrumento técnico de control interno administrativo, que permite agilizar los procesos institucionales, evita la duplicidad de funciones, delimita la responsabilidad, establece canales de comunicación e información, contribuyendo a la eficiencia y eficacia del colegio.

El presente manual descriptor de puestos, funciona como guía para el desarrollo de la gestión del talento humano del Colegio Pequeño Jesús, orienta a la dirección general sobre las tareas que deben realizarse en los diferentes puestos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal.

Las ventajas y beneficios derivados del manual descriptivo de puestos en el colegio, justifican su preparación y mantenimiento, ya que deben de estar acorde con las necesidades institucionales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 4 DE 37

### Objetivos

El presente manual tiene como propósito

- Dotar de una herramienta técnica de control interno administrativo a la dirección general del Colegio Pequeño Jesús que contribuya a fortalecer el desempeño de las empleadas, mediante la descripción de las funciones, delimitación de responsabilidades, relaciones de coordinación y comunicación internas.
  
- Clarificar la estructura de puestos existentes y las relaciones de mando dentro de la institución, lo cual es fundamental para lograr una comprensión rápida del alcance funcional de la organización.
  
- Generar en las empleadas compromiso en el desempeño eficiente de los cargos, entregando la información básica sobre los mismos.

En términos generales, constituye una herramienta importante, para la gestión efectiva y exitosa del talento humano, y el logro de los objetivos institucionales.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u> <u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO</u> <u>DE TRABAJO</u>	AGOSTO 2021
		PÁGINA 5 DE 37

### **Políticas de Aplicación**

- El cumplimiento del contenido de este manual será obligatorio para todas las empleadas del Colegio Pequeño Jesús según su puesto de trabajo.
- Este manual tendrá vigencia a partir de su aprobación por la Dirección General.
- La subdirección del colegio será la encargada de la administración del presente manual. Debe ser entregada a toda empleada que lo solicite.
- La actualización del manual será responsabilidad de la subdirectora del colegio a petición de la directora.
- Cuando sea necesario la creación de un nuevo puesto de trabajo por solicitud de la directora, la subdirección será la responsable de su creación, con todas las especificaciones y requerimientos necesarios.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 6 DE 37

### Normas para su Uso

- Corresponde a dirección general del colegio la aplicación del presente manual, apegándose estrictamente a sus disposiciones.
- Las reformas y/o adiciones a este manual sólo podrán hacerse con la aprobación de la directora.
- Cada empleada dispondrá de un ejemplar físico del manual de puestos respectivo, como elemento orientador de sus funciones.
- Las descripciones de puestos deberán ser utilizadas como referencia para conocer el perfil ocupacional y el perfil profesional deseado en los puestos cuando se presente la necesidad de contratar personal.
- Sirven como referencia para la evaluación del desempeño de las personas.
- Presentan una guía fundamental para los procesos de inducción de nuevos empleados.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 7 DE 37

### Instrucciones para su Actualización

Una vez que se cree un cargo nuevo o se lleve a cabo una reorganización de funciones en relación con las descripciones que aparecen en el presente documento, la dirección general solicitará oportunamente y por escrito a la subdirectora del colegio la actualización del manual descriptor de puestos de trabajo, justificando cada uno de los cambios. Se realizará un análisis con el objeto de obtener la información necesaria para determinar las funciones y fijar los requerimientos mínimos de educación y experiencia.

La subdirección será la encargada del levantamiento de información en coordinación con las necesidades del puesto y presentará la propuesta de ajuste o adición del presente manual a la directora para su aprobación, el cual se modificará intercambiando las hojas para facilitar su actualización al cambiar únicamente las hojas requeridas.

Anualmente se realizará una revisión general del presente manual y se ajustará a las nuevas necesidades requeridas para los puestos de trabajo.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u> <u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO</u> <u>DE TRABAJO</u>	AGOSTO 2021 <hr/> PÁGINA 8 DE 37
---	---	-------------------------------------

### Glosario de Términos

- ✓ **Actividades Académicas:** Acciones que se realizan dentro del marco del proceso de enseñanza, encaminadas a reforzar los conocimientos adquiridos en el aula.
- ✓ **Actividades Administrativas:** Acciones que se realizan dentro de una institución para su funcionamiento.
- ✓ **Colegio:** Establecimiento dedicado a la enseñanza. De índole privada.
- ✓ **Coordinar:** Es el proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones, órganos o personas, que tienen como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesarias para contribuir al mejor logro de los objetivos.
- ✓ **Dirección General:** Unidad organizativa encargada de la toma de decisiones de carácter administrativo y operativo.
- ✓ **Ética Profesional:** Conjunto de normas de carácter ético aplicadas en el desarrollo de una actividad laboral.
- ✓ **Equipo de Trabajo:** Personas que trabajan por un mismo propósito, integrando los conocimientos personales de cada uno en función de los objetivos propuestos.
- ✓ **Integridad Profesional:** Actuar bajo los conceptos de moralidad, honestidad y valores de liderazgo de una organización, tanto hacia sus compañeros de trabajo como hacia sus clientes.
- ✓ **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura orgánica que debe reflejar en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen, los tramos de control, nivel jerárquico, canales formales de comunicación y coordinación, así como líneas de mando.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u> <u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO</u> <u>DE TRABAJO</u>	AGOSTO 2021 <hr/> PÁGINA 9 DE 37
---	---	-------------------------------------

- ✓ **Personal Docente:** Unidad organizativa encargada de los procesos de enseñanzas dentro de la institución educativa.
- ✓ **Personal de Servicio:** Unidad Organizativa encargada del aseo y ordenamiento de la institución.
- ✓ **Puesto:** Unidad impersonal de trabajo que se caracteriza por tener tareas específicas, lo cual le asigna cierto grado de responsabilidad. Cada puesto puede contener una o más plazas e implica determinados requisitos de aptitud, habilidad, preparación y experiencia.
- ✓ **Relación:** Jerarquía de autoridad entre las unidades organizacionales que integran una estructura orgánica. Se extiende linealmente desde el área de decisión hasta los niveles operativos.
- ✓ **Relaciones Humanas:** Conjunto de normas, principios y técnicas para que las personas entablen mejores relaciones entre sí.
- ✓ **Subdirección:** Unidad Organizativa encargada de brindar apoyo a la dirección general en la toma de decisiones de índole académica o administrativa.
- ✓ **Tarea:** Conjunto de acciones administrativas realizadas por una persona dentro de la organización.

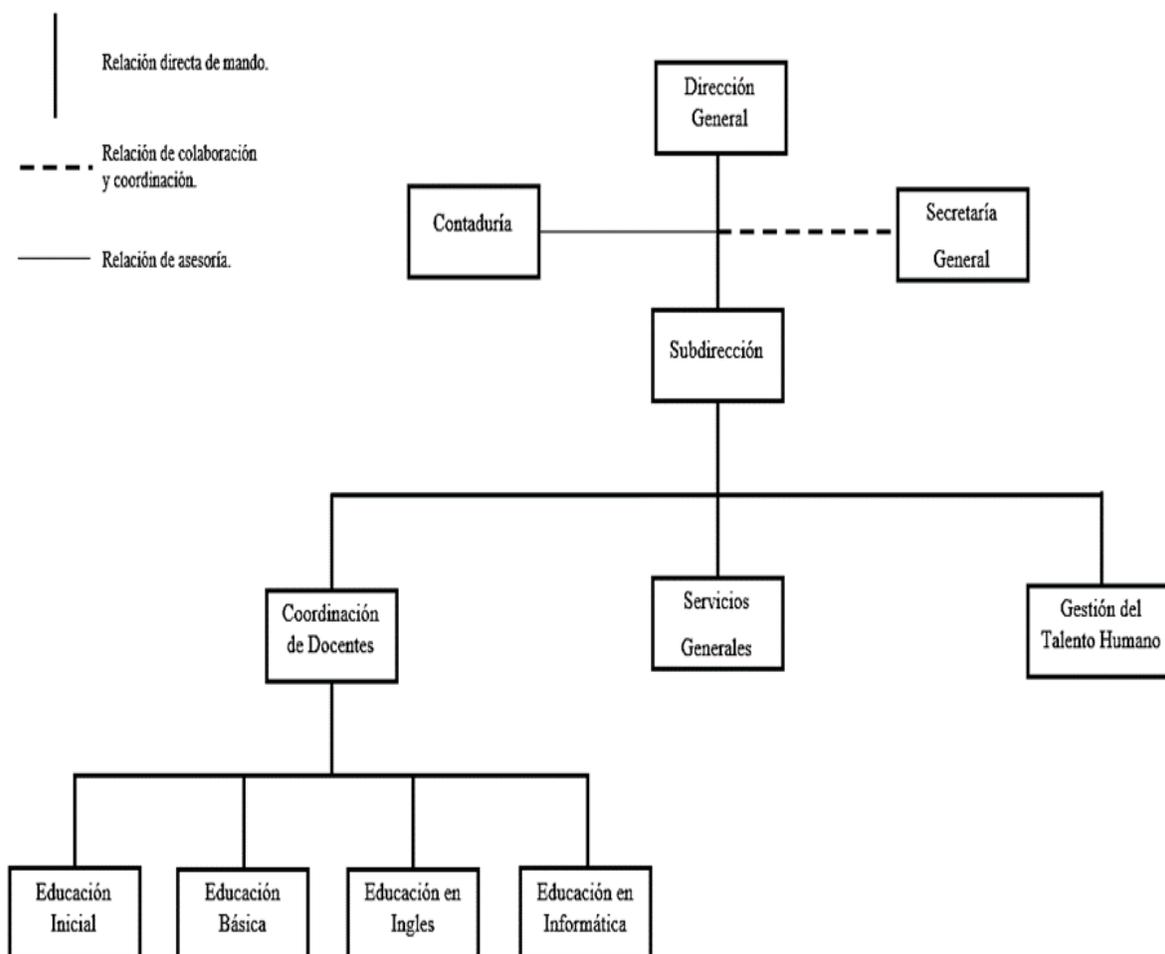


COLEGIO PEQUEÑO JESÚS  
MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO  
DE TRABAJO

AGOSTO 2021

PÁGINA 10 DE 37

Organigrama del Colegio Pequeño Jesús





COLEGIO PEQUEÑO JESÚS

MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO  
DE TRABAJO

AGOSTO 2021

PÁGINA 11 DE 37

Clasificación y Nomenclatura de Puestos

Identificación de los Puestos	Código de Clasificación
Dirección	P.D.
Operativos	P.O.
De Servicio	P.S.

Lista de Puesto

Puesto	Código	Numero de Puesto	Unidad Perteneciente
Secretaria	01	1	Secretaría General
Contador General	02	1	Contaduría
Subdirectora	03	1	Subdirección General
Coordinadora de Docentes	04	1	Coordinación de Docentes
Profesora Primaria	05	4	Educación Primaria
Profesora Primer Ciclo	06	3	Educación Básica
Profesora Segundo Ciclo	07	3	Educación Básica
Profesora de Ingles	08	1	Educación en Ingles
Profesora de Informática	09	1	Educación en Informática
Ordenanza	10	1	Servicios Generales
Portera	11	1	Servicios Generales
Gerente de Talento Humano	12	1	Gestión del Talento Humano
Auxiliar Administrativo	13	1	Gestión del Talento Humano

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 12 DE 37

**I. Cargo: Secretaria.**

<b>Jefa Inmediata</b>	Directora General
<b>Código del Puesto</b>	01
<b>Número de Ocupantes</b>	1
<b>Clasificación</b>	P.O.

**II. Objetivo.**

Brindar apoyo a la directora del Colegio Pequeño Jesús en lo perteneciente a las labores académicas y administrativas.

**III. Tareas.**

- ✓ Ordenar la agenda diaria con la directora del colegio.
- ✓ Registrar el control de asistencia del personal docente.
- ✓ Revisar la documentación del colegio en el área académica y administrativa.
- ✓ Actualizar el sistema interno del colegio.
- ✓ Comunicar a padres y madres de familia sobre los procesos académicos.
- ✓ Elaborar documentación requerida por el personal docente.
- ✓ Preparar los informes anuales en coordinación con la directora del colegio.

**IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 22 años.
- ✓ Estudios en bachillerato técnico secretarial.
- ✓ Estudios técnicos en informática (manejo de los programas office).



COLEGIO PEQUEÑO JESÚS

AGOSTO 2021

MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO  
DE TRABAJO

PÁGINA 13 DE 37

**V. Competencias.**

- ✓ Compresión oral y escrita.
- ✓ Integridad y ética profesional
- ✓ Manejo de equipo de oficina.
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones humanas.

**VI. Experiencia requerida.**

Ninguna.



COLEGIO PEQUEÑO JESÚS  
MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO  
DE TRABAJO

AGOSTO 2021

PÁGINA 14 DE 37

**I. Cargo: Contadora.**

<b>Jefa Inmediata</b>	Directora General
<b>Código del Puesto</b>	02
<b>Número de Ocupantes</b>	1
<b>Clasificación</b>	P.D.

**II. Objetivo.**

Registrar contablemente y los ingresos y gastos del Colegio Pequeño Jesús.

**III. Tareas.**

- ✓ Realizar los presupuestos anuales de ingresos y gastos del colegio.
- ✓ Registrar todo movimiento contable que se realice dentro del colegio.
- ✓ Evaluar y realizar la compra de mobiliario, equipo de oficina y sistemas computacionales necesarios y en tiempo oportuno.
- ✓ Brindar asesoramiento financiero a la directora en lo referente a la administración del colegio.
- ✓ Realizar los pagos generados por las actividades administrativas (agua luz, telefonía, internet).
- ✓ Preparar y realizar los pagos en tiempo oportuno a toda entidad de gobierno según las leyes.
- ✓ Elaborar los informes financieros anuales y presentarlos a la directora del colegio.
- ✓ Preparar los informes contables y documentación para auditorías externas.



**IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 27 años.
- ✓ Licenciatura en Contaduría Pública.
- ✓ Estudios técnicos en informática (manejo de los programas office).
- ✓ Estudios técnicos en manejo de programas contables.

**V. Competencias.**

- ✓ Compresión oral y escrita.
- ✓ Integridad y ética profesional
- ✓ Pensamiento analítico financiero.
- ✓ Capacidad en la toma de decisiones.
- ✓ Capacidad para la elaboración y formulación de proyectos.
- ✓ Conocimiento de leyes contables aplicables a colegios.

**VI. Experiencia requerida.**

Dos años de experiencia en puestos similares.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 16 DE 37

**I. Cargo: Subdirectora**

<b>Jefa Inmediata</b>	Directora General
<b>Código del Puesto</b>	03
<b>Número de Ocupantes</b>	1
<b>Clasificación</b>	P.D.

**II. Objetivo.**

Coordinar las actividades académicas con el personal docente, y administrativas con la directora del colegio y con el personal de servicio.

**III. Tareas.**

- ✓ Informar sobre los planes anuales académicos del colegio a la coordinadora de docentes.
- ✓ Supervisar el cumplimiento del plan anual académico.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal docente del colegio con apoyo de la coordinadora de docentes.
- ✓ Brindar apoyo administrativo al personal docente y estudiantil del colegio.
- ✓ Realizar las actividades designadas no académicas según el calendario escolar.
- ✓ Brindar a través de la coordinadora de docentes las herramientas necesarias al personal para la realización de todas las actividades académicas.
- ✓ Brindar las herramientas necesarias al personal de servicios generales para la realización de sus tareas.
- ✓ Realizar los procesos administrativos del colegio en coordinación con la directora general.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u> <u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO</u> <u>DE TRABAJO</u>	AGOSTO 2021 <hr/> PÁGINA 17 DE 37
---	---	--------------------------------------

#### **IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 27 años.
- ✓ Graduada o Egresada de la Licenciatura en Ciencias de la Educación con
- ✓ Especialidad en Educación Básica para Primero o Segundo Ciclo.
- ✓ Estudios técnicos en informática (manejo de los programas office).

#### **V. Competencias.**

- ✓ Compresión oral y escrita.
- ✓ Integridad y ética profesional
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones humanas.
- ✓ Capacidad para resolver conflictos.
- ✓ Imparcialidad en la toma de decisiones.
- ✓ Creatividad e innovación en la realización de procesos.
- ✓ Liderazgo organizacional.

#### **VI. Experiencia requerida.**

Tres años de docencia.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 18 DE 37

**I. Cargo: Coordinadora de Docentes**

<b>Jefa Inmediata</b>	Subdirectora
<b>Código del Puesto</b>	05
<b>Número de Ocupantes</b>	1
<b>Clasificación</b>	P.O.

**II. Objetivo.**

Coordinar las actividades académicas con el personal docente a fin de que se cumpla el calendario de actividades académicas y no académicas del colegio.

**III. Tareas.**

- ✓ Elaborar calendarios académicos de evaluaciones.
- ✓ Elaborar proyectos educativos en coordinación con las docentes de las diferentes áreas.
- ✓ Brindar apoyo técnico a las docentes de las diferentes áreas.
- ✓ Supervisar las clases los docentes en relación que se cumpla los planes académicos.
- ✓ Diseñar y realizar la evaluación de docentes respectivamente trimestralmente.
- ✓ Supervisar que se cumpla el reglamento interno del colegio por parte de los docentes.
- ✓ Crear grupos de trabajo para actividades no académicas.



COLEGIO PEQUEÑO JESÚS

AGOSTO 2021

MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO  
DE TRABAJO

PÁGINA 19 DE 37

#### **IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 27 años.
- ✓ Graduada o Egresada de la Licenciatura en Ciencias de la Educación con
- ✓ Especialidad en Educación Básica para Primero o Segundo Ciclo.

#### **V. Competencias.**

- ✓ Compresión oral y escrita.
- ✓ Integridad y ética profesional.
- ✓ Capacidad para la elaboración de proyectos.
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones humanas.
- ✓ Capacidad para resolver conflictos.
- ✓ Imparcialidad en la toma de decisiones.
- ✓ Creatividad e innovación en la realización de procesos.
- ✓ Liderazgo organizacional.

#### **VI. Experiencia requerida.**

Tres años de docencia.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 20 DE 37

**I. Cargo: Profesora de Primaria.**

<b>Jefa Inmediata</b>	Subdirectora
<b>Código del Puesto</b>	06
<b>Número de Ocupantes</b>	4
<b>Clasificación</b>	P.O.

**II. Objetivo.**

Preparar a los niños de preescolar para su vida académica mediante la enseñanza de aptitudes y valores morales de una forma creativa y adaptada a su edad.

**III. Tareas.**

- ✓ Preparar el plan académico anual aplicando diversas técnicas educativas.
- ✓ Registrar la asistencia de los alumnos a clases diariamente.
- ✓ Transmitir conocimientos mediante dinámicas y proyectos donde participen la totalidad de los alumnos.
- ✓ Crear un ambiente ideal donde los alumnos puedan socializar entre ellos y su entorno, fomentando los valores morales.
- ✓ Promover la comunicación oral o escrita para resolver dudas o conflictos.
- ✓ Fomentar la creatividad mediante proyectos de artes escénicas o manualidades.
- ✓ Comunicar a los padres y madres de familias sobre los conocimientos adquiridos por los alumnos.
- ✓ Registrar todas las actividades realizadas durante la jornada laboral.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u> <u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO</u> <u>DE TRABAJO</u>	AGOSTO 2021 <hr/> PÁGINA 21 DE 37
---	---	--------------------------------------

#### **IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 23 años.
- ✓ Graduada o Egresada de la Licenciatura en Ciencias de la Educación con
- ✓ Especialidad en Educación Básica para Primero o Segundo Ciclo.

#### **V. Competencias.**

- ✓ Compresión oral y escrita.
- ✓ Integridad y ética profesional
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones con niños.
- ✓ Capacidad para resolver conflictos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Imparcialidad en la toma de decisiones.
- ✓ Creatividad para dar clases.

#### **VI. Experiencia requerida.**

Ninguna.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 22 DE 37

**I. Cargo: Profesora de Primer Ciclo.**

<b>Jefa Inmediata</b>	Subdirectora
<b>Código del Puesto</b>	07
<b>Número de Ocupantes</b>	3
<b>Clasificación</b>	P.O.

**II. Objetivo.**

Trasmitir conocimientos a los alumnos de primer ciclo mediante clases dinámicas y evaluaciones acordes a su nivel.

**III. Tareas.**

- ✓ Preparar el plan académico anual ajustado a los programas del Ministerio de Educación Ciencia y tecnología (MINEDUCYT) para primer ciclo.
- ✓ Registrar la asistencia de los alumnos a clases diariamente.
- ✓ Preparar diariamente las clases de forma dinámica.
- ✓ Desarrollar un ambiente ideal dentro de aula de clases para el aprendizaje.
- ✓ Realizar proyectos donde participen la totalidad de los alumnos.
- ✓ Formar equipos de trabajo para actividades no académicas que se presente durante el año escolar.
- ✓ Elaborar evaluaciones acordes a los conocimientos transmitidos.
- ✓ Registrar las notas obtenidas de las evaluaciones y ponderarlas según criterios académicos.
- ✓ Elaborar informes y documentación al final del año escolar para la directora del colegio.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u> <u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO</u> <u>DE TRABAJO</u>	AGOSTO 2021 <hr/> PÁGINA 23 DE 37
---	---	--------------------------------------

#### **IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 23 años.
- ✓ Graduada o Egresada de la Licenciatura en Ciencias de la Educación con
- ✓ Especialidad en Educación Básica para Primero o Segundo Ciclo.

#### **V. Competencias.**

- ✓ Compresión oral y escrita.
- ✓ Integridad y ética profesional
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones con niños.
- ✓ Capacidad para resolver conflictos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Imparcialidad en la toma de decisiones.
- ✓ Creatividad para dar clases.
- ✓ Fluidez para hacerse comprender.

#### **VI. Experiencia requerida.**

Ninguna.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 24 DE 37

**I. Cargo: Profesora de Segundo Ciclo.**

<b>Jefa Inmediata</b>	Subdirectora
<b>Código del Puesto</b>	08
<b>Número de Ocupantes</b>	2
<b>Clasificación</b>	P.O.

**II. Objetivo.**

Trasmitir conocimientos a los alumnos segundo ciclo mediante clases dinámicas y evaluaciones acordes a su nivel.

**III. Tareas.**

- ✓ Preparar el plan académico anual ajustado a los programas del Ministerio de Educación Ciencia y tecnología (MINEDUCYT) para segundo ciclo.
- ✓ Registrar la asistencia de los alumnos a clases diariamente.
- ✓ Preparar diariamente las clases de forma dinámica.
- ✓ Desarrollar un ambiente ideal dentro de aula de clases para el aprendizaje.
- ✓ Realizar proyectos donde participen la totalidad de los alumnos.
- ✓ Formar equipos de trabajo para actividades no académicas que se presente durante el año escolar.
- ✓ Elaborar evaluaciones acordes a los conocimientos transmitidos.
- ✓ Registrar las notas obtenidas de las evaluaciones y ponderarlas según criterios académicos.
- ✓ Elaborar informes y documentación al final del año escolar para la directora del colegio.

	<p><u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u></p> <p><u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO</u> <u>DE TRABAJO</u></p>	<p>AGOSTO 2021</p> <hr/> <p>PÁGINA 25 DE 37</p>
---	---	---

**IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 23 años.
- ✓ Graduada o Egresada de la Licenciatura en Ciencias de la Educación con
- ✓ Especialidad en Educación Básica para Primero o Segundo Ciclo.

**V. Competencias.**

- ✓ Compresión oral y escrita.
- ✓ Integridad y ética profesional
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones con niños.
- ✓ Capacidad para resolver conflictos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Imparcialidad en la toma de decisiones.
- ✓ Creatividad para dar clases.
- ✓ Fluidez para hacerse comprender.

**VI. Experiencia requerida.**

Ninguna.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 26 DE 37

**I. Cargo: Profesora de Inglés.**

<b>Jefa Inmediata</b>	Subdirectora
<b>Código del Puesto</b>	09
<b>Número de Ocupantes</b>	1
<b>Clasificación</b>	P.O.

**II. Objetivo.**

Trasmitir conocimientos sobre el idioma inglés a los alumnos del Colegio Pequeño Jesús mediante clases dinámicas y evaluaciones acorde a su nivel.

**III. Tareas.**

- ✓ Preparar el plan académico anual ajustado a los programas del Ministerio de Educación Ciencia y tecnología (MINEDUCYT) para la enseñanza del idioma inglés.
- ✓ Preparar diariamente la clase para cada nivel de aprendizaje dentro del colegio.
- ✓ Desarrollar la comunicación del idioma inglés mediante prácticas de oratoria.
- ✓ Desarrollar la escritura del idioma inglés mediante escritos.
- ✓ Elaborar evaluaciones acordes a los conocimientos transmitidos.
- ✓ Apoyar al resto del personal docente en actividades no académicas durante el año escolar.
- ✓ Registrar las notas obtenidas de las evaluaciones y ponderarlas según criterios académicos.
- ✓ Elaborar informes y documentación al final del año escolar para la directora del colegio.



**IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 25 años.
- ✓ Graduada o Egresada de la Licenciatura en Lenguas Modernas.

**V. Competencias.**

- ✓ Compresión oral y escrita.
- ✓ Fluidez para comunicarse en el idioma inglés.
- ✓ Integridad y ética profesional
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones con niños.
- ✓ Capacidad para resolver conflictos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Imparcialidad en la toma de decisiones.
- ✓ Creatividad para dar clases.

**VI. Experiencia requerida.**

Dos años de docencia del idioma inglés.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 28 DE 37

**I. Cargo: Profesora de informática.**

<b>Jefa Inmediata</b>	Subdirectora
<b>Código del Puesto</b>	10
<b>Número de Ocupantes</b>	1
<b>Clasificación</b>	P.O.

**II. Objetivo.**

Trasmitir conocimientos informáticos a los alumnos del Colegio Pequeño Jesús mediante clases dinámicas y evaluaciones acorde a su nivel.

**III. Tareas.**

- ✓ Preparar el plan académico anual ajustado a los programas del Ministerio de Educación Ciencia y tecnología (MINEDUCYT) para la enseñanza de la informática.
- ✓ Preparar diariamente la clase para cada nivel de aprendizaje dentro del colegio.
- ✓ Elaborar evaluaciones acordes a los conocimientos transmitidos.
- ✓ Apoyar al resto del personal docente en actividades no académicas durante el año escolar.
- ✓ Registrar las notas obtenidas de las evaluaciones y ponderarlas según criterios académicos.
- ✓ Elaborar informes y documentación al final del año escolar para la directora del colegio.
- ✓ Brindar asesoría sobre la informática al personal docente que lo requiera.
- ✓ Revisar periódicamente el equipo informático del colegio a fin de prevenir fallas.
- ✓ Mantener actualizados los programas informáticos del colegio.



COLEGIO PEQUEÑO JESÚS

AGOSTO 2021

MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO  
DE TRABAJO

PÁGINA 29 DE 37

#### **IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 25 años.
- ✓ Graduada o Egresada de Ingeniería en Sistema.

#### **V. Competencias.**

- ✓ Compresión oral y escrita.
- ✓ Integridad y ética profesional.
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones con niños.
- ✓ Capacidad para resolver conflictos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Imparcialidad en la toma de decisiones.
- ✓ Creatividad para dar clases.

#### **VI. Experiencia requerida.**

Dos años de docencia en informática.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 30 DE 37

**I. Cargo: Ordenanza.**

<b>Jefa Inmediata</b>	Subdirectora
<b>Código del Puesto</b>	11
<b>Número de Ocupantes</b>	1
<b>Clasificación</b>	P.S.

**II. Objetivo.**

Asear las instalaciones del Colegio Pequeño Jesús, utilizando los equipos y materiales correspondientes para mantener en condiciones óptimas de limpieza a las mismas.

**III. Tareas.**

- ✓ Mantener limpio y en orden las instalaciones del colegio.
- ✓ Recoger, embolsar y colocar la basura en sus respectivos depósitos.
- ✓ Movilizar material de oficina y mobiliario.
- ✓ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por el colegio.
- ✓ Suministrar y colocar en sus respectivos lugares: toallas, jabón, papel sanitario, desodorantes y otros.
- ✓ Verificar que se cuente con el equipo necesario para la limpieza del colegio.



COLEGIO PEQUEÑO JESÚS

AGOSTO 2021

MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO  
DE TRABAJO

PÁGINA 31 DE 37

**IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 18 años.
- ✓ Bachillero Técnico General.

**V. Competencias.**

- ✓ Integridad y ética profesional.
- ✓ Manejo de sustancia químicas.
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones con niños.

**VI. Experiencia requerida.**

Ninguna.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 32 DE 37

**I. Cargo: Portero**

<b>Jefa Inmediata</b>	Subdirectora
<b>Código del Puesto</b>	12
<b>Número de Ocupantes</b>	1
<b>Clasificación</b>	P.S.

**II. Objetivo.**

Mantener con seguridad las instalaciones y las aulas del colegio.

**III. Tareas.**

- ✓ Abrir las instalaciones del colegio una hora antes del horario de trabajo.
- ✓ Cerrar las instalaciones del colegio después del horario de trabajo.
- ✓ Abrir y cerrar las aulas de clases del colegio.
- ✓ –Abrir y cerrar los baños del colegio
- ✓ Registrar el ingreso de personas (excepto alumnos y profesoras) a las instalaciones del colegio.
- ✓ Informar a la subdirectora sobre daños y remodelaciones de puertas y bienes muebles.



COLEGIO PEQUEÑO JESÚS

AGOSTO 2021

MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO  
DE TRABAJO

PÁGINA 33 DE 37

**IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 18 años.
- ✓ Bachillero Técnico General.

**V. Competencias.**

- ✓ Integridad y ética profesional.
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones con niños.

**VI. Experiencia requerida.**

Ninguna.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 34 DE 37

**I. Cargo: Gerente de Gestión de Talento Humano**

<b>Jefa Inmediata</b>	Subdirectora
<b>Código del Puesto</b>	12
<b>Número de Ocupantes</b>	1
<b>Clasificación</b>	P.D.

**II. Objetivo.**

Diseñar y elaborar estrategias que generen valor al capital humano del Colegio Pequeño Jesús

**III. Tareas.**

- ✓ Diseñar y ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- ✓ Diseñar y ejecutar la evaluación del desempeño del personal.
- ✓ Elaborar planes de capacitaciones para el personal del colegio.
- ✓ Elaborar modelos de compensación acorde al nivel de especialización y cargos del personal.
- ✓ Actualizar los manuales administrativos periódicamente.
- ✓ Elaborar informes sobre las actividades del personal y presentárselo a la directora.
- ✓ Documentar todas las actividades realizadas en la unidad de Gestión de Talento Humano.

**IV. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 27 años.
- ✓ Licenciado en Administración de Empresas.



COLEGIO PEQUEÑO JESÚS

AGOSTO 2021

MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO  
DE TRABAJO

PÁGINA 35 DE 37

**V. Competencias.**

- ✓ Manejo de los programa de office.
- ✓ Comprensión oral y escrita.
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones humanas.
- ✓ Imparcialidad en la toma decisiones.
- ✓ Creatividad e innovación en la realización de procesos.
- ✓ Liderazgo.

**VI. Experiencia requerida.**

Dos años en áreas de gestión del talento humano.

	<u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u>	AGOSTO 2021
	<u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO DE TRABAJO</u>	PÁGINA 36 DE 37

**VII. Cargo: Auxiliar Administrativo**

<b>Jefa Inmediata</b>	Gerente de Gestión del Talento Humano
<b>Código del Puesto</b>	14
<b>Número de Ocupantes</b>	1
<b>Clasificación</b>	P.O.

**VIII. Objetivo.**

Colaborar en los procesos administrativos de la unidad de Gestión del Talento Humano.

**IX. Tareas.**

- ✓ Proveer de todas las herramientas necesarias a la gerente de la gestión del talento humano del colegio para la realización de sus actividades.
- ✓ Llevar registro y control de los procesos realizados por la unidad de gestión del talento humano.
- ✓ Comunicar de manera oportuna a las docentes las actividades a realizar por parte de la unidad de gestión del talento humano.
- ✓ Coordinar reuniones del personal docentes, administrativo y de dirección con la unidad de gestión del talento humano.
- ✓ Realizar apoyo técnico a las docentes y personal administrativo en cuanto a sus tareas.

**X. Perfil de Contratación.**

- ✓ Mujer, mayor a los 26 años.
- ✓ Graduada o Egresada de la Licenciatura en Ciencias de la Educación con Especialidad en Educación Básica para Primero o Segundo Ciclo.

	<p><u>COLEGIO PEQUEÑO JESÚS</u></p> <p><u>MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO</u> <u>DE TRABAJO</u></p>	<p>JUNIO 2021</p>
		<p>PÁGINA 37 DE 37</p>

### **XI. Competencias.**

- ✓ Compresión oral y escrita.
- ✓ Integridad y ética profesional
- ✓ Capacidad para el manejo de las relaciones humanas.
- ✓ Capacidad para resolver conflictos.
- ✓ Imparcialidad en la toma de decisiones.
- ✓ Creatividad e innovación en la realización de procesos.
- ✓ Liderazgo organizacional.

### **XII. Experiencia requerida.**

Dos años de docencia.