



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

**“IMPACTO DE LA VIRTUALIDAD POST PANDEMIA COVID-19, EN LOS
PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN
EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL COLEGIO BILINGÜE CUSCATLÁN”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

PRESENTADO POR

CRUZ MARÍA HIDALGO TORRES

ASESOR

MTRO. GUSTAVO ENRIQUE RAMÍREZ CRISTALES

ABRIL DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

SAN SALVADOR, ABRIL DE 2024



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtro. Lisandro Adrián Aldana Najarro
Presidente**

**Dr. Roberto Antonio Oropeza Yépez
Primer Vocal**

**Mtra. Karen María Duke Figueroa
Segundo Vocal**

**Mtro. Gustavo Enrique Ramírez Cristales
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Posgrados y Educación Continua

Mes: ABRIL

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las veinte treinta horas del día nueve de abril del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "IMPACTO DE LA VIRTUALIDAD POST PANDEMIA COVID-19, EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL COLEGIO BILINGÜE CUSCATLÁN", presentado por la: LCDA. CRUZ MARÍA HIDALGO TORRES, para optar al grado de MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. LISANDRO ADRIÁN ALDANA NAJARRO
Presidente

DR. ROBERTO ANTONIO OROPEZA YÉPEZ
1er. Vocal

MTRA. KAREN MARÍA DUKE FIGUEROA
2do. Vocal

LCDA. CRUZ MARÍA HIDALGO TORRES
Sustentante

DEDICATORIAS

A Dios, por darme la vida, la salud y la oportunidad de cumplir este sueño. Gracias por guiarme y acompañarme en cada momento de este proceso.

A mi esposo, por ser mi compañero de vida, mi apoyo incondicional y mi mejor amigo. Gracias por estar siempre a mi lado, por creer en mí y por motivarme a seguir adelante. Te dedico este logro con todo mi amor.

A mis padres, por su sacrificio, su dedicación y su ejemplo. Gracias por darme la mejor educación, por confiar en mí y por celebrar cada uno de mis logros. Son el pilar de mi vida y mi mayor agradecimiento.

A mis docentes, por su sabiduría, su paciencia y su orientación. Gracias por compartir sus conocimientos, por resolver mis dudas y por enriquecer mi formación académica y profesional. Son un referente para mí y mi mayor admiración.

A mi jurado de tesis, por su asesoría, su exigencia y su apoyo. Gracias por guiarme en este proyecto, por brindarme sus valiosas sugerencias y por confiar en mi capacidad. Su experiencia y su generosidad han sido fundamentales para mí.

A la Universidad, por brindarme la oportunidad de cursar esta maestría, por ofrecerme los recursos y las facilidades necesarias y por contribuir a mi desarrollo personal y profesional. Es un honor pertenecer a esta institución y mi mayor compromiso.

A mi familia, por su amor incondicional, su comprensión y su apoyo inquebrantable. Sin ustedes, nada de esto hubiera sido posible. Son mi mayor orgullo y mi razón de ser.

A mi asesor de tesis por brindarme la orientación necesaria para abordar el proyecto, gracias por su apoyo y su conocimiento que enriqueció el resultado cognitivo de la investigación.

A Colegio Bilingüe Cuscatlán que participaron en mi investigación, por su disposición, su colaboración y su confianza. Gracias por facilitarme el acceso a la información, por compartir sus experiencias y opiniones y por enriquecer mi estudio. Su aporte ha sido invaluable para mí.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme las competencias cognitivas para desenvolverme en cada uno de los espacios formativos y por no dejarme sola en ningún momento.

Agradezco de una forma especial a mi esposo por ser un pilar de apoyo de principio a fin; por motivarme a seguir adelante y culminar con mi proceso de maestría.

Agradezco grandemente a mi familia, por su amor incondicional y su comprensión durante las largas horas de estudio y trabajo. Su apoyo ha sido fundamental para alcanzar este logro.

Agradezco a mi “Alma Mater” Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” por brindarme la oportunidad de cursar este grado académico. Su compromiso con la excelencia académica y los recursos didácticos y cognitivos proporcionados han sido invaluable.

Agradezco a mi jurado de tesis y mi asesor por brindarme la guía necesaria para encaminar el proyecto investigativo en búsqueda de la excelencia y la resolución del fenómeno de estudio.

RESUMEN

Los procesos institucionales, con el transcurrir del tiempo sufren transformaciones debido a las implementaciones de nuevos mecanismos que buscan simplificar, innovar y mejorar procesos ya establecidos, con la inclusión de la virtualidad autores como , (Sánchez, 2019) plantea que “las prácticas de investigación e intervención, que incluyan metodologías de aprendizaje, con la finalidad de promover el uso de diversas tecnologías de la información y la comunicación, así como metodologías en red, tutorías in situ o en entornos virtuales son necesarias para la formación individual o colectiva” punto que demostró su alza con el fenómeno mundial “COVID-19”, por otro lado, una investigación realizada por la, (CEPAL, 2022) menciona que en América Latina el teletrabajo fue el recurso idóneo necesario para continuar laborando a pesar de las medidas de contingencia; sin embargo “implica contar con un marco legal y regulatorio para las organizaciones para que habilite pautas laborales como, por ejemplo, métricas de avance y rendimiento en función de objetivos planteados.

A partir de los mencionado anteriormente el primer proceso que se aborda dentro del proyecto es la selección de personal, ya que el primer contacto con el recurso humano es la evaluación y comparación de competencias y actitudes por medio de loa curriculum vitae, elemento de partido para la interacción con el candidato (Cuesta, 1990) afirma lo antes expresado ya que plantea que “la selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.” No obstante, con la implementación de medidas abruptas para los procesos preestablecidos puede influenciar la percepción del candidato por parte de la institución, elemento que se debe considerar para darle pauta al siguiente apartado.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, sin embargo, autores como (O'Reilly, 2004) proponen un nuevo enfoque siendo el reclutamiento 2.0 y 3.0.

El mismo dio una definición de esta Web 2.0 es entender que las redes la plataforma, y por esto, las reglas de los negocios son otras, Y la regla principal de esta: los usuarios son valiosos, posteriormente la web 3.0 es el perfeccionamiento de la web a partir de la revolución tecnológica que se vivencia a inicios del año 2010 culminando en lo que actualmente se menciona como el reclutamiento 4.0 donde (Diez, 2018) plantea que es “la evolución del modelo de reclutamiento tradicional en el cual las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de los Recursos Humanos las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, pero adaptado a las nuevas tecnologías”

Ya realizando los dos primeros procesos la inducción juega un papel representativo en el manejo metodológico idóneo del recurso humano a la vacante, (Orozco, 2001) menciona que “el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano se refiere a un proceso encaminado a introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera que les permitan familiarizarse lo antes posible con ella y que conozcan entre otras cosas”. Culminando en la contratación de personal al superar todos estos mecanismos de evaluación de personal para identificar que cumpla con las exigencias necesarias para el óptimo andamiaje dentro del rol que cumplirá en la institución que se le contrata.

ABSTRACT

Institutional processes, with the passage of time undergo transformations due to the implementation of new mechanisms that seek to simplify, innovate and improve established processes, with the inclusion of virtuality authors such as , (Sanchez, 2019) states that "research and intervention practices, which include learning methodologies, in order to promote the use of various information and communication technologies, as well as methodologies in network, tutorials in situ or in virtual environments are necessary for individual or collective training" point that demonstrated its rise with the global phenomenon "COVID-19", on the other hand, a research conducted by the, (ECLAC, 2022) mentions that in Latin America telework was the ideal resource necessary to continue working despite the contingency measures; however "it implies having a legal and regulatory framework for organizations to enable labor guidelines such as, for example, metrics of progress and performance in terms of objectives set.

From the above mentioned the first process that is addressed within the project is the selection of personnel, since the first contact with the human resource is the evaluation and comparison of skills and attitudes through the curriculum vitae, party element for the interaction with the candidate (Cuesta, 1990) affirms the above expressed since it states that "the selection of personnel is a process carried out through effective techniques, with the objective of finding the candidate that best suits the present and future predictable characteristics of a position and a concrete or specific company". However, with the implementation of abrupt measures for the pre-established processes can influence the perception of the candidate by the institution, an element that should be considered to give guideline to the following section.

Recruitment is a set of techniques and procedures that aim to attract potentially qualified and capable candidates to fill positions within the organization, however, authors such as (O'Reilly, 2004) propose a new approach being recruitment 2.0 and 3.0.

The same gave a definition of this Web 2.0 is to understand that networks the platform, and because of this, the rules of business are other, And the main rule of this: users are valuable, later the web 3.0 is the improvement of the web from the technological revolution that is experienced at the beginning of the year 2010 culminating in what is currently mentioned as recruitment 4.0 where (Diez, 2018) states that it is "the evolution of the traditional recruitment model in which companies and organizations disclosed to the Human Resources market the talent needs and jobs to be filled, but adapted to new technologies".

(Orozco, 2001) mentions that "the induction process as a support to the management of human resources refers to a process aimed at introducing or presenting the new employees of a given organization, offering them assistance and support, so that they can become familiar with it as soon as possible and get to know it, among other things". Culminating in the hiring of personnel by overcoming all these mechanisms of personnel evaluation to identify that it meets the necessary requirements for optimal scaffolding within the role to be fulfilled in the institution that is hired.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	I
INTRODUCCIÓN	II
Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	17
1.1 Antecedentes	17
1.2 Definición o Planteamiento del Estudio	22
1.3 Objetivos de Investigación.....	26
1.3.1 Objetivo General.....	26
1.3.2 Objetivos Específicos.....	26
1.4 Justificación del Estudio	29
1.5 Limitaciones del Estudio.....	32
1.5.1 Alcances	32
1.5.2. Limitaciones.....	33
Capítulo 2. Marco Teórico	34
Virtualidad.....	34
La pandemia COVID-19 en el ámbito educativo	35
Cambio normativo y restricciones	36
Virtualidad como medida de prevención	37
Cambios en la cultura organizacional	38
Selección de personal.....	39

Reclutamiento	41
Reclutamiento 2.0 y 3.0	44
Reclutamiento 4.0	45
Inducción.....	45
Inducción General.....	49
Inducción Especifica.....	49
Evaluación de competencias	50
Adaptación y capacitación del personal.....	52
Gestión del cambio	54
Capítulo 3. Metodología	56
3.1 Participantes.....	57
3.2 Instrumentos.....	58
3.3 Estrategia de análisis de datos.....	58
Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados.....	64
4.1 descripción e interpretación de resultados	79
Capítulo 5: Conclusiones y propuesta de mejora.....	81
5.1 Conclusiones.....	81
5.2 Propuesta de implementación.....	83
6. Referencias.....	87
ANEXO.....	92

PRESENTACIÓN

La trascendencia y modificaciones que conllevó la pandemia COVID 19 en El Salvador en el año 2020, llegó a todas las áreas de la vida humana incluyendo el empresarial el cual ha funcionado eficientemente de la mano con los cambios sociales, tecnológicos y económicos de la demanda del entorno, pero debido a la radicalidad en la toma de decisiones que trajo esta pandemia, llevó a las empresas a implementar estrategias emergentes para mantenerse al ritmo de la demanda y de la realidad.

En el caso de las instituciones educativas privadas y haciendo énfasis en el tema de estudio de esta tesis, es imperativo destacar que no hubo excepción en los mecanismos de carácter innovador que mantendrían en balance la existencia y garantía del servicio educativo del Colegio Bilingüe Cuscatlán; analizar cómo influyó la potencialización de la virtualidad en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal lleva un reto muy prometedor ya que permite hacer una analogía y evaluación de la eficiencia reflejada en las estrategias de estos procesos por parte de la directiva y gerencia del talento humano de dicha organización; lo que llevará a una internacionalización de las instituciones educativas y en específico al área del Talento humano de las mismas para que cuenten con un plan estratégico con un enfoque tecnológico y alternativo ante cualquier crisis a corto, medio o largo plazo el cual garantice la continuidad de los resultados, objetivos y visión de la organización.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos somos seres adaptables, capaces de actuar acorde a las necesidades que toda sociedad y las organizaciones no son la excepción. En el tiempo de pandemia el área de talento humano se vio influenciado en muchas de sus funciones y actividades administrativas, específicamente el reclutamiento, selección, contratación e inducción de los nuevos colaboradores.

La tesis en desarrollo se focaliza en las actividades administrativas que se innovaron, e implementaron estratégicamente mediante una investigación cualitativa capaz de detallar a gran escala las fortalezas y necesidades que se presentan en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. En la estructura se presentan 3 capítulos iniciales que especifican las metas, metodología los cuales detallan objetivos y ruta de investigación a utilizar.

Por medio de los objetivos planteados se busca analizar el impacto de la virtualidad durante la pandemia en los procesos de selección, reclutamiento, contratación e inducción; la ruta cualitativa de investigación se considera la más idónea para poder recolectar la información a partir de la experiencia de los involucrados, así mismo contrastar los aportes teóricos con la realidad que acontece.

Los instrumentos de recolección de datos son una parte de suma importancia dentro de la estructura de cualquier investigación, en el caso de la investigación presente, se realizó una entrevista semiestructurada a los directivos y gerente del talento humano para poder recolectar los datos necesarios para las consideraciones finales.

Dentro de los elementos más representativos en la tesis es abordar el contraste entre la cotidianidad de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción y su transformación hacia la virtualidad, elemento que ha tenido un crecimiento significativo dentro de la última década.

Finalmente, la base gnoseológica que brindará los instrumentos de recolección de datos y su contraparte epistemológica sustentada a través del capítulo 2, generará un enriquecimiento teórico para diseñar una propuesta de mejora que beneficiará a la institución en la que se realizará el proyecto y a algún otro lector entusiasta que desee profundizar su conocimiento por medio de la tesis.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

La pandemia COVID-19 ha transformado los patrones de comportamiento de la sociedad, entre ellas el individuo y las colectividades han debido de adaptarse a los nuevos retos ocasionados por el cambio abrupto en el que se desenvuelve. La virtualidad fue el centro de todo el funcionamiento social, económico, político, laboral y personal, donde muchas actividades físicas cambiaron a un proceso metódico digital. En el caso del rubro empresarial, (Romesín, 2021) destaca que las organizaciones se han visto obligadas a adaptarse y responder rápidamente a las nuevas exigencias del mundo actual y las primeras acciones que han debido buscar estrategias para superar crisis y prepararse para situaciones similares que se puedan presentar a corto o largo plazo, las empresas han debido repensar el modo de cómo dirigir y gestionar las organizaciones para el fiel cumplimiento de sus funciones. Debido a las exigencias antes mencionadas, surgieron estrategias que muchas organizaciones han aplicado en el área del talento humano, centrándose en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal significando la potencialización del manejo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC'S), (Rojas, 2010) detalla que “El reclutamiento y la selección 2.0 permiten evaluar el perfil del candidato eficientemente y al mismo tiempo confirmar que está en concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la empresa”. Tal es el caso de las instituciones educativas en las que es vital contar con perfiles acordes a los objetivos, misión, visión y principios de la organización; esto conlleva a un estudio detallado del talento humano a contratar y es de importancia reclutar individuos competentes con los procesos más innovadores para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo.

Debido a las exigencias antes mencionadas, surgieron estrategias que muchas organizaciones han aplicado en el área del talento humano, centrándose en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal significando la potencialización del manejo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC'S), (Rojas, 2010) detalla que “El reclutamiento y la selección 2.0 permiten evaluar el perfil del candidato eficientemente y al mismo tiempo confirmar que está en concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la empresa”. Tal es el caso de las instituciones educativas en las que es vital contar con perfiles acordes a los objetivos, misión, visión y principios de la organización; esto conlleva a un estudio detallado del talento humano a contratar y es de importancia reclutar individuos competentes con los procesos más innovadores para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo.

Según (Mukiur R. M., 2016) mediante un estudio realizado en España, analiza las experiencias de profesionales frente al uso de las redes sociales en los procesos de reclutamiento y selección de personal, donde se identifica la relevancia del uso de éstas en la captación de candidatos a través de la imagen corporativa, por lo cual entre mejor reputación se tenga, puede ser más efectivo el proceso de selección. En este estudio, se hace referencia al reclutamiento 3.0, planteando que cada vez más, las redes sociales están generando un mayor impacto en las empresas para cubrir las necesidades de contratación; esto debido a las innovaciones y cambios sociales que suceden periódicamente ya sea por factores naturales u otros exentos a este tipo, tal es el caso de la pandemia COVID 19 la cual llegó como un factor “alejado” y se expandió a nivel mundial de forma que la sociedad y las organizaciones se vieron envueltas en una serie de decisiones alternativas y emergentes ante la exigencia del entorno.

Posteriormente, el reclutamiento 4.0 marca un cambio significativo e innovador para el contacto más directo y fluido con el talento humano a contratar, Según (Martínez, 2020) detalla que “El pilar fundamental del proceso de Reclutamiento 4.0 es la imagen de marca de la empresa. Un aumento de la presencia digital ayuda a crear una red de contactos y una buena imagen para poder captar talento cualificado que la organización necesita” la representación gráfica más representativa es el enfoque de las empresas con el uso de las redes sociales como “Facebook”, “LinkedIn”, Twitter, entre otros; los cuales se han vuelto un medio de contacto y comunicación en los procesos internos instituciones, (Gilda Carolina, 2016) confirma la postura del reclutamiento 4.0 con su definición de las redes sociales ya que menciona que: “permiten a los usuarios entrelazarse para poder comunicarse entre sí, con los internautas que se encuentran dentro de su propia red, en la cual pueden intercambiar fotos, videos, mensajes instantáneos, comentarios en fotos, imágenes, documentos, etc.”

Otro avance innovador relacionada a la tecnología, comunicación e innovación, son las inteligencias artificiales (IA) personajes como (Aberšek, 2021) infieren que: “la IA se dará desde la educación inicial (infantes) hasta la educación superior incluyendo la formación empresarial. Mejorará la experiencia de los estudiantes al ofrecerles la oportunidad de crear funciones y modelos de aprendizajes adaptativos con herramientas personalizadas” elemento cuya aplicación las empresas harán uso para el proceso de inducción a sus colaboradores como un área de fortalecimiento cognitivo y de aplicación.

Otra perspectiva, es la de (Encabo, 2020) quien menciona que: “La evaluación de candidatos mediante inteligencia artificial se articula mediante la priorización de características que se asocian a determinados rasgos o competencias que el diseñador del algoritmo introduce según instrucciones del empleador ofertante de puestos de trabajo” esta aseveración se refuerza

con los beneficios que plantea (Suarez, 2022) como: “El fin de la inteligencia artificial es ayudar a las personas a lograr grandes progresos, también podrá hacer predicciones en áreas importantes de nuestra vida como: la salud, el trabajo, la educación y la industria”

Es necesario destacar que las redes sociales han existido desde 1995 con la inmersión de la Internet pero conforme a los cambios del medio han ido evolucionando y adaptándose a las necesidades de la sociedad.

Relacionando estas herramientas al entorno empresarial y al contexto de la pandemia COVID 19, (Romesín, 2021) destaca que “Las organizaciones se vieron obligadas a adaptarse y responder rápidamente a las nuevas exigencias del mundo actual. Las primeras cosas que deben hacer para superar la crisis y prepararse para situaciones similares que se puedan presentar a futuro, es repensar el modo como dirigir y gestionar las organizaciones”. Desde el área de talento humano, estos fueron los retos más significativos según la percepción de varios líderes en talento humano en diferentes tipos de empresas: Crear un ambiente de seguridad, teletrabajo, comunicación, liderar equipos de manera remota, motivar desde la distancia, exigencias normativas, entre otros.

Dentro de las innovaciones más usadas en estos procesos, se encuentran ciertos vacíos entre ellos: detección de necesidades de capacitación, administradores de tareas, comunicación, medios para realizar entrevistas online, plataformas de gestión de candidatos, software colaborativo, entre otras. Hoy en día, el uso de las redes sociales como herramientas para el reclutamiento y la selección no solo representa una novedosa alternativa de captación de personal sino una estrategia de negocio, cuya disminución de costos es la principal ventaja para la micro y la pequeña empresa. (González, 2005).

El denominado reclutamiento 3.0 muestra una innovación histórica en los procesos de reclutamiento como lo explicaba anteriormente (González, 2005) las instituciones educativas en la actualidad comparten las vacantes a través de redes sociales para poder identificar talentos que formen parte de su organización.

Finalmente, autores como (Ramírez N. , 2021) establecen acerca de “la reinención del reclutamiento post pandemia” donde hace énfasis en localizar y captar el talento ya que es vital a la hora de reclutar, y la big data da la posibilidad de análisis masivo de datos que permite detectar a los mejores candidatos y a su vez analizarlos para encontrar a los que mejor encajen en la vacante, al poder comparar sus perfiles con los de los empleados que se hayan adaptado a la empresa con éxito. Además, el uso de inteligencia artificial se ha incrementado al momento de realizar pruebas por medio de chatbots donde candidatos que cumplen con el perfil de la vacante, interactúan con un robot, contestando una serie de preguntas técnicas, de análisis y/o personalidad.

A la vez, contar con un entorno lúdico da la oportunidad de reproducir dinámicas propias de un juego, conocido como gamificación, donde las personas inmersas en él reaccionan y toman decisiones de forma natural e inconscientemente. Esta experiencia permite detectar los comportamientos del candidato para poder obtener su perfil laboral y descubrir habilidades naturales (soft skills) y la predisposición para el desarrollo de determinadas competencias basándose en las conductas, las acciones y las decisiones que ha tomado en las diferentes situaciones y ante los obstáculos del juego. (Ramírez N. , 2021)

1.2 Definición o Planteamiento del Estudio

En el año 2019, se desató una de las crisis más recientes e importantes de la historia contemporánea llamada pandemia COVID 19, la cual trajo consigo un arsenal de transformaciones en la dinámica de la vida humana, social y organizacional a nivel mundial; en este tiempo, todos los rubros se vieron inmersos y obligados a una innovación, adaptación administrativa y funcional de los servicios que ofrecían, asumiendo el teletrabajo combinado con el Job Crafting, en el cual los colaboradores después de desarrollar sus funciones en su lugar de trabajo se tornaron a migrar a casa, término muy popular conocido como home office; como consecuencia a esta modificación, las organizaciones se vieron en la exigencia de otorgar los insumos requeridos para que se mantuviera la dinámica de cada colaborador y pudiese desarrollar sus funciones de manera eficiente.

Según expresa (Hernández C. , 2020) “Para muchas organizaciones en las actuales circunstancias la necesidad de reinventar su modelo de negocio no es una alternativa, es la alternativa. Pero, en general, para todas será una necesidad buscar y desarrollar otras oportunidades para su supervivencia y sostenibilidad, esto potencia la creatividad y la innovación y es una manera de favorecer la permanencia de una mayor proporción de trabajadores...Un aspecto determinante para focalizar frente a este reto es la transformación digital de la organización.”

En El Salvador, específicamente en el área educativa, el Ministerio de Educación impulsó programas de formación tales como: El diseño de las *Guías Educativas*, las cuales incluían orientaciones y actividades pedagógicas organizadas por semanas para cada asignatura y nivel educativo, capacitación docente en manejo de plataformas interactivas, fortalecimiento en

habilidades socioemocionales, lanzamiento de la franja educativa “*Aprendamos en Casa*” así como el equipamiento de computadoras, tablets e internet para docentes y estudiantes de escuelas públicas. Estas medidas facilitaron la dinámica educativa de los entes involucrados para seguir manteniendo el ritmo de enseñanza-aprendizaje.

De esta premisa, surge la preocupación de conocer cómo se experimentó este fenómeno epidemiológico en los colegios privados de El Salvador, específicamente en instituciones “nuevas” las cuales se encuentran en una etapa de crecimiento, con proyectos de expansión y con un enfoque tecnológico.

Las preocupaciones en el área de Talento Humano de estas organizaciones surgen debido a que los procesos reclutamiento, selección, contratación e inducción de los colaboradores antes de la pandemia, se realizaban de una manera directa, personal donde podían verificar comportamientos, actitudes, habilidades y destrezas idóneas para abonar al servicio educativo de calidad; estos procesos requieren evaluaciones directas para poder encontrar candidatos idóneos para cada puesto en particular; se vuelve una tarea minuciosa donde requieren de un modelaje, de la interacción con los individuos y de pruebas psicológicas, cognitivas, académicas y el assesment center, donde el candidato luego de someterse al proceso administrativo recreaba su clase con estudiantes dentro del aula teniendo a evaluadores monitoreando su dinámica e interacción pedagógica; lo cual garantizaba una comprobación directa de sus fortalezas y virtudes laborales; en este punto es donde surge la problemática de saber ¿Cómo se realizaría esta verificación estando en cuarentena?

Debido a esta necesidad de adaptación al entorno laboral y sus exigencias antes mencionadas surge la problemática de conocer cuáles han sido las estrategias implementadas por el área de Talento humano al momento de seleccionar, reclutar e inducir al nuevo personal y así mantenerse en el ritmo de la innovación que requiere el sistema organizacional paralelo a las exigencias del rubro educativo; en esta vía es imperativo dejar en evidencia el cambio generacional que significa un reajuste en los perfiles académicos incluyendo las competencias tecnológicas, didácticas e interpersonales.

Todas estas consecuencias epidemiológicas obligaron a las instituciones a cambiar la metodología de sus funciones; por ejemplo, comenzaron a usar plataformas digitales para comunicarse, organizarse y hasta para promover plazas; dejando atrás muchos procesos convencionales que se venían realizando por tradición. Tal es el caso de la recepción de hojas de vida, entrevistas, assesment center y todas las partes del proceso para encontrar al colaborador idóneo.

(M.A., 2020) afirma que sin importar cuál sea la actividad económica de una empresa, el área de talento humano es una de las más importantes dentro de una organización; por ende, el funcionamiento ideal de la misma garantiza la eficacia y eficiencia de una organización; principalmente en aquellas que ofrecen servicios educativos, esto debido a la naturaleza de trabajar directamente con personas. Ahora bien, por el enfoque de estas organizaciones, surge un vínculo estrecho con el entorno social y todo lo relacionado a ello perjudica tanto positiva como negativamente.

En este punto surge la necesidad de identificar las áreas afectadas, las ventajas y desventajas de la virtualidad ante estos procesos ya que, la sociedad es cambiante y no se está exento a este tipo de situaciones a corto y largo plazo. Ser conocedores de las actualizaciones que se tienen en el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal benefician grandemente ya que, a los encargados de esta área, les servirá como punto de partida para mejoras administrativas en el momento de ejecutar sus funciones. Además, mantener en estudio estos cambios llevará a las organizaciones a mantenerse precavidas y alertas ante la toma decisiones en casos de crisis y emergencias igual o mayores a la descrita en esta tesis. Por ello, es necesario dar respuesta a la interrogante ¿De qué manera se potencializó la virtualidad en el período de Pandemia COVID-19, en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en el área de Talento Humano del Colegio Bilingüe Cuscatlán?

1.3 Objetivos de Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Investigar la efectividad de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en el entorno de la pandemia COVID 19 mediante la interacción directa con los involucrados para crear una propuesta de mejora de los procesos del Colegio Bilingüe Cuscatlán municipio de Nuevo Cuscatlán, departamento de La Libertad

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar los procesos virtuales implementados en el reclutamiento de personal a partir del período de pandemia COVID-19, mediante la interpretación crítica ante los elementos de coyuntura que acontecieron en el área del talento humano en el Colegio Bilingüe Cuscatlán para la debida criticidad acerca de habilidades tecnológicas y actualizadas.
- Identificar la gestión que realiza el área del talento humano en los procesos de selección y sus modificaciones a partir de la pandemia COVID 19 mediante la aplicación de herramientas cualitativas para que exista un fundamento verídico de la realidad experimentada por el Colegio Bilingüe Cuscatlán situado en el municipio de Nuevo Cuscatlán, La Libertad.
- Contrastar los procesos metodológicos de contratación implementados por el área de talento humano del Colegio Bilingüe Cuscatlán, antes y durante la pandemia COVID-19, mediante la interpretación de los hallazgos identificados en los instrumentos de recolección de datos.

- Verificar la eficacia en los métodos aplicados en la inducción de personal por el Área del Talento Humano del Colegio Bilingüe Cuscatlán mediante la socialización de experiencias por parte de los colaboradores contratados durante la pandemia COVID-19.
- Brindar recomendaciones de mejora basadas en los hallazgos más representativos obtenidos en la investigación realizada en el Colegio Bilingüe Cuscatlán para ampliar las expectativas de mejora a corto y largo plazo relacionadas a una visión prospectiva que sienta las bases para la transformación en vías de un desarrollo sostenible de la institución.

Esta tesis se focaliza en el análisis del cambio que trajo consigo la pandemia COVID 19 en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal del Colegio Bilingüe Cuscatlán; para poder alcanzar esta meta es fundamental, en primera instancia, realizar una investigación directa con el personal que se vio vinculada, tanto gerencias como colaboradores sometidos a diversos ambientes de reclutamiento, selección, contratación e inducción para verificar qué procesos se vieron afectados por la virtualidad que se fortaleció debido a la pandemia ocurrida en el año 2020 en El Salvador.

Es bien sabido qué estrategias tomaron las instituciones educativas del área pública y los mecanismos estratégicos en el área tecnológica, pero se sabe muy poco de la dinámica de las organizaciones que pertenecen al rubro educativo y son del área privada. Conocer qué decisiones tomaron al momento de seleccionar candidatos ante una necesidad de capital humana; al reclutar, seleccionar, contratar e inducir al nuevo colaborador en un ambiente de teletrabajo, herramientas virtuales como fuentes de trabajo y socialización en el parámetro de sustentabilidad de la organización.

En este punto es importante comprender el sentido de los objetivos ya que se analizarán los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en el ambiente de caos provocado por el COVID 19, específicamente en un colegio privado, con 5 años de existencia y con una visión y misión focalizada en la construcción de un mundo con conciencia social y manteniendo el servicio de calidad educativa.

1.4 Justificación del Estudio

Es imperativo destacar la importancia de un buen reclutamiento, selección, contratación e inducción de los colaboradores de una organización, proceso asignado específicamente al área de Gerencia del Talento Humano quienes poseen la responsabilidad de captar e identificar asertivamente a los candidatos idóneos para el puesto. Tal como lo menciona (Drucker, 2021) “Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó una vez una decisión valiente” y esta gerencia toma decisiones diariamente lo cual compromete a una buena gestión de sus funciones.

La llegada de la pandemia COVID 19 a El Salvador, en el año 2020, se tornó de caos político, económico y social ya que, este fenómeno primeramente fue impredecible, abrupto y radical; las personas, las organizaciones y el gobierno se vieron forzados a tomar decisiones sin tiempo de espera. (entre esas decisiones encontramos el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de las empresas)

El área organizacional fue una de las más afectadas, ya que tuvieron que hacer modificaciones en los procesos convencionales tales como: aplicar recortes de personal, rediseñar políticas internas, ajustes de presupuesto, teletrabajo, equipamiento digital de sus colaboradores y capacitación de las plataformas que serían, a partir de la nueva realidad, su herramienta de trabajo.

El proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal fue el principal afectado en las funciones gerenciales debido a que, tradicionalmente se realizaba de forma personal, mecánica y directa con los involucrados puesto que por su naturaleza se requiere de una verificación precisa de las capacidades cognitivas, psicológicas y sociales del recurso humano debido a que la virtualidad tiene con fin principal crear espacios de interacción social, de

intercambio y conexión humana; por este motivo es vital reforzar las estrategias virtuales que se aplican y fortalecen en una organización.

Junto a dicha ampliación de la virtualidad y los modelos no presenciales se validaron y potenciaron métodos existentes relacionados con la tecnología para la selección de personal, no tenían mayor impacto en dicho proceso; se convirtieron en un reto de gran magnitud para la verificación del perfil de cada candidato según la necesidad de la empresa.

La importancia de esta investigación parte de la premisa anterior ya que es indispensable evidenciar los procesos virtuales y estrategias implementadas por el área de gerencia del talento humano para desempeñar la función de reclutamiento, selección, contratación e inducción en tiempo de crisis. Para alcanzar esta finalidad es requerible comprender a profundidad qué procesos son con los que se cuentan, cuáles se podrían potencializar y aquellos que podrían ser retomados en la institución de objeto de estudio mediante una verificación directa con personal involucrado.

Finalmente, es importante destacar la viabilidad que representa la investigación, la cual será de alto impacto debido a que la pandemia COVID-19 fue y sigue siendo un fenómeno imprevisto en el cuál las organizaciones no estaban preparadas para un cambio tan drástico, que lo convierte en un punto de partida estratégico en el que las instituciones, específicamente el Colegio Bilingüe Cuscatlán, se evalúen y puedan identificar sus fortalezas y áreas de mejora para futuras tomas de decisiones ante cambios administrativos, metodológicos, sociales, económicos y políticos; asimismo, para diseñar una propuesta adecuada enfocada en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano; así podrán mantenerse a la vanguardia del mundo globalizado el cual exige modernización e innovación en estos

procesos ya que, como es bien sabido, la sabia elección del colaborador garantiza la estabilidad y calidad de la organización. Tal como respalda: (Arturo, 2019) “el entorno tan cambiante en el que vivimos promueve que la empresa deba ser capaz de adelantarse tanto a las posibles demandas de los usuarios como a sus propias demandas internas”; en este marco se destaca la necesidad e importancia de asumir el reto mayor del área del Talento Humano el cual es identificar ese porcentaje significativo de personal competente que garantice compromiso y dedicación para apropiarse de la visión, misión y objetivos de la empresa.

1.5 Limitaciones del Estudio

1.5.1 Alcances

- El alcance de esta investigación permitirá determinar la capacidad de adaptación estratégica de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción durante la Pandemia COVID 19 en el Colegio Bilingüe Cuscatlán, municipio de Nuevo Cuscatlán, La Libertad.
- Con la investigación se alcanzará una amplitud cognitiva con relación a la metodología administrativa aplicada por parte del área de talento humano ante situaciones de cambio, innovación y tecnología; esto servirá como parámetro para organizaciones educativas privadas o de cualquier índole.
- Otro alcance es que la temática de investigación proporcionará una internacionalización de una nueva cultura organizacional; tal como lo expresa (Hernández C. , 2020) Cuando una empresa inventa, descubre o desarrolla unas presunciones básicas para afrontar una crisis o adaptarse a los cambios del entorno y son asumidas como alternativas válidas para abordar situaciones futuras, se está hablando de que ha construido una cultura organizacional. Esas presunciones se arraigan, dan identidad, crean normas de comportamiento colectivo y generan confianza y terminan gobernando todo el comportamiento relacionado con el trabajo.
- La investigación y los hallazgos marcarán perspectivas nuevas para las instituciones y beneficiarán para que cada una de ellas pueda evaluarse en su metodología de aplicación de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

- Detección de necesidades y de áreas de mejora para futura toma de decisiones dentro de la organización y la creación de una propuesta estratégica para una dualidad laboral; relacionado a esto se puede respaldar con la siguiente base teórica: “Se requieren decisiones creativas e innovadoras, en especial en lo relacionado con el manejo de los talentos y las capacidades intangibles que provienen de las personas.” (Hernández C. , 2020)

1.5.2. Limitaciones

- Dentro de las limitaciones más significativas de este proceso de investigación está que, debido a que la fuente de información y el sujeto de estudio es una institución privada puede variar o diferir con la administración y ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en otras instituciones privadas con un rubro de trabajo distinto.
- La investigación será un parámetro para muchas instituciones educativas privadas con el mismo enfoque, pero puede no encontrarse en sintonía con instituciones de carácter público.

Capítulo 2. Marco Teórico

Virtualidad

Los procesos virtuales en la actualidad representan un punto de crecimiento representativo en la cotidianidad del mercado laboral, se puede observar que tanto en el ámbito empresarial como en el educativo diariamente se hace uso del recurso. El filósofo francés (Livet, 1994) manifiesta que “el término proviene del latín medieval *virtualis*, un derivado de *virtus* que significa fuerza, poder. Lo virtual serviría a designar lo que no es sino en fuerza o en potencia, lo que es real pero no actual” de igual forma la perspectiva de (Wilbur, 2000) expone que “*virtus* significa también *vertu*, en el sentido de poder o de calidad, lo cual lo lleva a establecer un enlace entre lo virtual y la virtud. Desde este punto de vista, las raíces de la virtualidad se encontrarían en una visión religiosa del mundo donde el poder y la bondad moral están unidas en la virtud”

En la actualidad el término se encuentra inmerso en una clasificación tecnológica y se aleja del manifiesto dogmático que su origen etimológico detalla; puesto que, obliga a las organizaciones a que se adapten a un mundo globalizado que está cambiando diariamente.

A partir de lo mencionado anteriormente el rol de la empresa se debe enfocar ha la enseñanza y formación de su recurso humano en las TIC's para encontrarse a la vanguardia de los fenómenos sociales que impactan en el contexto donde se desenvuelve, (Sánchez, 2019) plantea que “las prácticas de investigación e intervención, que incluyan metodologías de aprendizaje, con la finalidad de promover el uso de diversas tecnologías de la información y la comunicación, así como metodologías en red, tutorías in situ o en entornos virtuales son necesarias para la formación individual o colectiva” continuando con el planteamiento anterior se evidencia en las empresas actuales ya que generalmente están insertando en sus prácticas el uso

adecuado de los entornos virtuales para la mejora cognitiva del colaborador y la facilidad en áreas en las que se puede mejorar el labor a partir de los recursos compartidos.

La pandemia COVID-19 en el ámbito educativo

La teoría del cambio social versa que las transformaciones pueden ser de carácter paulatino; es decir, un proceso sistemático donde las modificaciones en la realidad no impactan agresivamente en el contexto y la segunda forma es las transformaciones abruptas; en esta segunda variable las modificaciones son relacionadas a sucesos como: Revoluciones, guerras, modas o virus de alto impacto internacional. Enfocándose en el último ejemplo fue el caso del COVID-19 También llamado coronavirus 2019-nCoV, coronavirus del síndrome respiratorio agudo grave de tipo 2 y CoV-SRAG-2. Como lo detalla la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha tenido un impacto interdisciplinar en muchos ámbitos de la realidad; no obstante, se enfocará en entorno académico o educativo, un informe realizado por (CEPAL - UNESCO, 2020) menciona que la “emergencia ha dado lugar al cierre masivo de las actividades presenciales de instituciones educativas en más de 190 países con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto. A mediados de mayo de 2020 más de 1.200 millones de estudiantes de todos los niveles de enseñanza, en todo el mundo, habían dejado de tener clases presenciales en la escuela. De ellos, más de 160 millones eran estudiantes de América Latina y el Caribe”. En El Salvador se ha podido evidenciar que la primera manera en la cual el gobierno afrontó la problemática fue con el cierre de las instituciones educativas, medida que se observan las repercusiones en el desarrollo cognitivo de los estudiantes en todo el territorio nacional.

A partir del impacto generado por el fenómeno mundial COVID-19 surge la pregunta, ¿Qué tan preparados se encontraban los países para la virtualidad? Un informe realizado por (Palma, 2020) menciona que “los países de América Latina y el Caribe están desigualmente

preparados para enfrentar esta crisis aprovechando la digitalización. Aunque la región ha avanzado de manera significativa en la reducción de las brechas de acceso al mundo digital en los últimos años, particularmente gracias a la masificación de la conectividad móvil, aún persisten brechas considerables en el acceso efectivo al mundo digital, lo que tiene profundas implicaciones en las oportunidades y la participación de las nuevas generaciones” En la región Centroamericana existen desigualdades notorias con relación al acceso de recursos informáticos, centralizándose en El Salvador a pesar de que la extensión territorial (21,041 km²) es relativamente corta la diferencia es notoria entre el acceso que tienen los alumnos del área rural a los que poseen en el área urbana que fue un elemento complicado en el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Otro elemento que se debe de considerar fue la capacidad que tienen los docentes para hacer uso de las plataformas virtuales o modelos B-learning “modalidad, que concentra tanto elementos de la educación presencial como de la educación a distancia” (Brioli, 2011) ya que en su mayoría no se encontraban cualificados para afrontar el desarrollo de las clases y fue un proceso complicado el que se abordó para mejorar la competencia tecnológica.

Cambio normativo y restricciones

El gobierno de El Salvador no ha dejado como un hecho aislado la problemática dentro de su plan de acción a través del órgano legislativo fue la “Ley especial de emergencia por la pandemia COVID-19, atención integral de la vida, la salud y reapertura de la Economía” (Salvador, 2020) donde se evidencia dentro de las disposiciones generales los siguientes elementos:

- Objeto de la ley
- Ámbito de aplicación
- Definiciones según su Art. 3

Como elementos más representativos de la ley en mención.

Virtualidad como medida de prevención

Los procesos virtuales han sido una medida que las organizaciones han optado para evaluar el perfil de los candidatos; no obstante, a partir de la pandemia COVID-19 se transformó en el camino idóneo para garantizar la seguridad del recurso humano, (CEPAL, 2022) menciona que en América Latina el teletrabajo fue el recurso idóneo necesario para continuar laborando a pesar de las medidas de contingencia; sin embargo “implica contar con un marco legal y regulatorio para las organizaciones para que habilite pautas laborales como, por ejemplo, métricas de avance y rendimiento en función de objetivos planteados. Implica una cultura organizacional que hasta ahora no estaba desarrollada en la mayoría de las organizaciones, por lo que su adopción conlleva desde desafíos técnicos hasta normativos. En Chile, si bien el Código de Trabajo habilita esta modalidad, se aceleró la tramitación de la Ley de Teletrabajo a fin de contar con regulaciones que aborden aspectos tales como accidentes del trabajo, provisión de herramientas tecnológicas y soporte por parte del empleador, entre otros.”

Cambios en la cultura organizacional

Según (Pedraza, 2015) “la cultura organizacional es la esencia del alma de las organizaciones, que parte de un deseo profundo como las presunciones básicas y creencias, lo que permite a la persona expresarse y experimentar sucesos, dando respuesta a las necesidades internas y externas de la empresa”. A partir de ello es necesario mencionar que la cultura de la empresa representa los valores, misión, visión y objetivos que desea alcanzar, tanto en el desarrollo general e individual de los colaboradores; no obstante, las organizaciones deben de desarrollar la capacidad de resiliencia para afrontar las modificaciones que la actualidad requiere, ejemplo de ello son las transformaciones en áreas de innovación a partir de las plataformas virtuales, Inteligencias artificiales y abastecerse del recurso idóneo para que el colaborador ejerce sus funciones con diligencia.

(Pedraza, 2015) adicionalmente manifiesta 3 niveles de la cultura organizacional:

“Nivel 1: Producciones: este se da por el entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio, la tecnología del grupo, el lenguaje escrito y hablado y la conducta de sus miembros.

Nivel 2: Valores: los que reflejan de manera en que deben relacionarse los miembros del grupo, ejercer poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: Da una solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y que a la larga es estable”

Selección de personal

La selección de personal posee diversas definiciones con un enfoque epistemológico o gnoseológico, entre (Cuesta, 1990) detalla que “la selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.” A partir de lo mencionado se genera un cuadro bajo criterios, competencias o virtudes necesarias para que los candidatos cumplan con el perfil idóneo que busca la institución u organización.

Los procesos como la selección de personal, el reclutamiento o la inducción dentro del marco de la normalidad se manejaba de manera sincrónica o presencial; sin embargo, a partir de la cuarentena generada a nivel mundial las organizaciones deben de adaptarse a la modificación en los patrones de comportamiento que dicta el contexto social, es decir, romper con el esquema tradicional y adaptarse a la nueva cotidianeidad, en este escenario el reto para las instituciones (independientemente el rubro) es abordarlo desde una perspectiva interdisciplinaria, tanto en la parte gerencial, administrativa y formativa.

Como medida de prevención a la expansión de la COVID-19, las empresas operaron más que nunca de forma remota y permiten el teletrabajo de los trabajadores que podían realizar sus tareas desde casa. Incluso en el caso de la contratación, las entrevistas de trabajo se programaron a través de videollamadas, lo que resulta en un cambio operativo en el embudo de contratación. Cada vez más organizaciones optan por integrar aplicaciones a través de las cuales se pueden realizar entrevistas virtuales, como Zoom, Skype, Google Hangouts, o incorporar un sistema de

seguimiento de candidatos, que permite continuar sin esfuerzo las operaciones de reclutamiento de forma remota. (FINANCE., 2021)

(Blasco, 2004) manifiesta que “los recursos tecnológicos con los que actualmente se cuenta para los procesos de reclutamiento y selección de personal, no garantizan la calidad de los candidatos reclutados, pero si es posible tener más candidaturas que con los procesos tradicionales”, ejemplo de ellos son las plataformas más conocidas en El Salvador, como lo puede ser “CompuTrabajo” o “Tecoloco” es una realidad que la candidatura para el puesto de trabajo recibe más solicitados de personas que cumplan los criterios necesarios para el cargo, la plataforma de igual forma brinda la herramienta necesaria para hacer los filtros correspondientes.

(Mukiur R. M., 2016) detalla que “la relevancia que tiene el uso de plataformas virtuales en la captación de candidatos se relación con la imagen corporativa, por lo cual entre mejor reputación se tenga, puede ser más efectivo el proceso de selección” continuando con la reflexión crítica que plantea Mukiur se vincula con la realidad, ya que las empresas trasnacionales mejor posicionadas en el mercado global generan más expectativa para la recepción de currículos virtuales, o en contraposición las empresas cuyo dueño tenga influencia dentro de la sociedad como es el caso de los denominados “influencers” o personas famosas dentro del medio.

El proceso de selección incluye una serie de actividades diseñadas para obtener datos relevantes acerca de un candidato en particular. Estas actividades incluyen: Solicitud de empleo, entrevistas, exámenes (Psicométricos, Físicos, de conocimientos, Investigación de candidatos)

Para el proceso de selección personal la entrevista como un instrumento de recolección de información y contacto directo con el aspirante es un recurso que se mantiene únicamente pasa de un modelo presencial a un proceso de interacción virtual lo que permite observar las capacidades interpersonales que posee el candidato ya que es necesario un mayor desenvolvimiento de la persona para captar el interés de la empresa.

Reclutamiento

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.

De todos los procesos de gestión de recurso humano, el reclutamiento es en el que más se utiliza el internet. Cada vez se vuelven más populares las herramientas que el internet provee para la captación de talento. Es común encontrar que las organizaciones tienen portales web propios en donde publican sus vacantes y buscan atraer el talento que requieren, así como los

portales de empleo, los cuales han cambiado las prácticas sociales de captación de talento y posicionando al reclutamiento en línea como el más eficiente y eficaz. (Gutiérrez, 2020)

Según (Lablanca, 2014) existen tres tipos de reclutamiento, los cuales son:

- ***El reclutamiento externo*** se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos.
- ***El reclutamiento interno*** ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).
- ***Reclutamiento mixto en la práctica***, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante.

El proceso de reclutamiento da inicio cuando se presenta una vacante es necesario ocuparla lo más pronto posible cumpliendo con los requerimientos de la misma. La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

En este sentido, resulta importante destacar que el avance del internet, de su alcance y su capacidad de producir, gestionar y difundir información, han mejorado de forma significativa la calidad de las transmisiones por videoconferencias, haciendo de las entrevistas por internet uno de los elementos esenciales de la gestión de recursos humanos hoy en día, sobre todo luego de los impactos e implicaciones del COVID-19. Dentro de las nuevas tendencias en los procesos de selección y reclutamiento podemos destacar:

- **Outsourcing:** Constituye el proceso por medio del que las organizaciones delegan todas las funciones del proceso de reclutamiento y selección a un tercero.
- **Redes de talento corporativo:** Son plataformas en línea para promover a las empresas como marca, en donde el cliente es el mercado laboral.
- **Reclutamiento vía celular:** Los dispositivos móviles son cada vez más útiles para el acceso a internet y la gestión de tareas personales, incluida la búsqueda de trabajo.
- **Applicant tracking software (ATS):** Se trata de softwares diseñados para cumplir con necesidades de reclutamiento establecidas por una empresa.
- **Redes sociales:** Las redes sociales son servicios que funcionan a través de internet y que le permiten al usuario generar un perfil público con información personal.
- **Portales digitales de empleo:** El surgimiento de plataformas digitales como CompuTrabajo, Tecoloco y Eempleo.com
- **Chatbots:** Los chatbots son softwares que utilizan mensajes estructurados para emitir respuestas desde una máquina hacia un interlocutor humano.

Reclutamiento 2.0 y 3.0

Esta nueva definición fue creada por (O'Reilly, 2004), tras la realización de una conferencia a la que llamó web 2.0. El mismo dio una definición de esta Web 2.0 es entender que las redes la plataforma, y por esto, las reglas de los negocios son otras, Y la regla principal de esta: los usuarios son valiosos. Y logras crear bases de datos mejores y más amigables para que cada vez más usuarios la utilicen, es a lo que se debe de aspirar una compañía de la web 2.0.

Este primer paso en la aplicación de la web como motor de búsqueda para el talento humano tubo consigo un cambio en el paradigma de las empresas, ya que se tienen que adentrar en un nuevo mundo, donde la globalización juega un papel importante en los cambios de la inserción de las plataformas, sin embargo, al principio estaban basados en solo lectura, pues no permitía que los usuarios interactuaran entre sí o con el contenido que subían a las páginas.

En esta nueva década hemos pasado del reclutamiento web 2.0 al reclutamiento 3.0; se origina a partir del año 2010 hasta la actualidad, sin embargo, la web 3.0 no es más que la web 2.0 siendo perfeccionada debido a la actualización tecnológica. Parte desde su impacto al mundo y ha sufrido una transformación exhaustiva, por ejemplo, mayor conocimiento y aplicación del público, sitios más personalizados, redes sociales interactivas.

Otro de los puntos que más destaca la web 3.0 es el acceso desde diferentes sistemas tecnológicos como la televisión, teléfonos, tablet's, ipad entre otros sistemas que favorecen el uso de este sistema web. Este modelo de web 3.0 enlaza la inteligencia artificial y la web.

Reclutamiento 4.0

El proceso de reclutamiento ha tenido un cambio significativo en los métodos para identificar el talento humano, ejemplo de ello es la modificación histórica desde el concepto de reclutamiento puro y sus transformaciones tecno-intelectuales, realizando un breve esbozo antropológico de la connotación de la palabra se modifica a los conceptos 2.0 y en su secuela el 3.0. A partir de los últimos años, se concibe la idea del modelo 4.0 el cual hace énfasis en el uso de plataformas más interactivas y dinámicas como las aplicaciones de “Facebook” o “LinkedIn”. (Diez, 2018) plantea que “la evolución del modelo de reclutamiento tradicional en el cual las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de los Recursos Humanos las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, pero adaptado a las nuevas tecnologías” elemento observable en la cotidianidad del sistema de búsqueda de contratación en los tiempos contemporáneos.

Inducción

La inducción de personal es un proceso en el cual la empresa brinda no solo la inserción de su recurso humano a su puesto de trabajo, sino que debe brindar la pauta para que se familiarice con la cultura empresarial que mantiene la empresa, (Orozco, 2001) menciona que “el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano se refiere a un proceso encaminado a introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera que les permitan familiarizarse lo antes posible con ella y que conozcan entre otras cosas”.

En la actualidad se le ha brindado relevancia al tópico de la salud mental en los colaboradores de la empresa y para garantizar la seguridad e inserción individual al grupo de trabajo, el proceso de inducción debe de ir enfocado a un proceso sistemático que permita lo antes mencionado. Por otro lado (Alfaro, 2012) manifiesta que “la inducción de personal como el proceso donde brinda toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización”. A partir de lo que expresa Alfaro es necesario agregar la importancia de compartir con el colaborador la normativa institucional para que cumpla adecuadamente con el rol que esta a cargo y los lineamientos compartidos por la gerencia o área del talento humano con la finalidad que los objetivos individuales vayan en concordancia con los de la organización.

El rol de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Tics) en el proceso de inducción post pandemia debido al COVID-19 garantizaba la integridad física del colaborador, no obstante es una realidad que el alineamiento de una persona posee un grado de complejidad más amplio de manera virtual en contraposición a un proceso presencial, parte de ello recae en la necesidad de que el encargado de área o jefe inmediato tenga la competencia necesaria para insertar al o nuevos candidatos en el grupo de trabajo.

Dentro de las limitantes más representativas de la inducción como mecanismo virtual puede encontrarse las destrezas en ofimática por parte del nuevo recurso o la inexperiencia con la plataforma en la que trabaje la organización, ejemplo de ello pueden ser personas con experiencia con plataformas virtuales no relacionadas al rubro en el que se desenvuelva por lo que el proceso de inducción puede ir enfocado directamente en abordar esa problemático y

diseñar un plan de acción para que se familiarice con los procesos en los mecanismo adquiridos por la organización.

En este escenario el “Onborading digital” brinda la pauta necesaria para que sea considerada en el proceso de asimilación de conocimiento en la inducción empresarial (Adriana, 2020) “El onboarding digital es un proceso que busca la adecuada integración de los nuevos empleados de una organización. Se trata de proporcionarles una experiencia única desde que firman el contrato hasta que se incorporan a su puesto, y posteriormente en los primeros días de trabajo.” A partir de ello puede ser el reconocimiento de las instalaciones en las cuales desempeñara sus labores para que se familiarice y asimile un vínculo con su lugar de trabajo, posteriormente el presentar con las jefaturas, colegas y subordinados (en el caso que los mantenga) finalmente con un apoyo directo para que pueda auxiliarse al menos durante los primeros días de gestión.

(Irene, 2021) plantea beneficios que las empresas pueden adquirir a partir de la aplicación de la modalidad “onboarding” las cuales son:

1. Ahorro del tiempo empleado en tareas administrativas
2. Minora el riesgo, evita por ejemplo que se te olvide enviar el alta de un trabajador o la incapacidad en caso de un accidente
3. Self Service: La integración se realiza al ritmo del trabajador
4. Contenidos actualizados: Gracias a las herramientas digitales
5. La información siempre está disponible para el trabajador
6. Se reduce el coste de contratación

(Hernández, 2008) por otro lado, plantea que “los avances tecnológicos fomentan la capacidad de crear, compartir y dominar el conocimiento. Cimentar lazos con la tecnología es un factor principal en el desarrollo de la actual economía global y en la producción de cambios rápidos en la sociedad” elemento que se pueden aplicar en los procesos de inducción, ejemplo de ello adoptar practicas positivas comprobadas que enriquezcan los procesos o áreas organizacionales, puede iniciar a partir de una contextualización del modelo para adecuarlo a la región o situación social (en caso de que sean realidades distintas) que sea necesario.

La planificación organizada es una exigencia en el área del talento humano, una buena organización puede beneficiar los planes y objetivos a corto, medio y largo plazo que tenga la institución, no cabe duda en que empresas organizadas con programas y planes realistas, medibles y alcanzables tienen un mejor posicionamiento en comparación a las entidades que no lo tienen estructurado o carecen de ello, por lo que (Grados, 2013) enlista algunas ventajas en contar con un programa de inducción empresarial:

- Reducir costos de reclutamiento e inducción
- Detección de necesidades de capacitación
- Que el individuo se identifique con la organización y procedimientos
- Actitud positiva hacia la empresa
- Sentido de pertenencia al grupo de trabajo
- Ambiente laboral adecuado
- Facilidad de labor para el individuo
- Seguridad del colaborador en la realización de tareas
- Evitar fricciones interpersonales

Inducción General

Dentro del proceso de inducción general se encarga de compartir con el colaborador la información organizacional y relacionada con el sistema de trabajo, por ejemplo: La misión, visión, organigrama, pautas objetivos empresariales, entre otros. (Ramírez G. E., 2004) plantea los siguientes aspectos básicos:

- “El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
- Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad.
- Las normas generales sobre saneamiento básico.
- Los aspectos relativos a la relación contractual laboral.
- Los programas de desarrollo y promoción del personal.
- Generalidades sobre seguridad social.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.”

Inducción Especifica

El colaborador posteriormente al proceso de selección, reclutamiento e inducción general debe de recibir la inducción específica, el cual es un proceso donde el talento humano debe de recibir de forma directa la asignación a su puesto de trabajo, (de forma general ya que posee las competencias necesarias y conocimiento para el cargo); no obstante, es necesario que se le comparta el proceso estratégico y metodológico que la institución maneja.

(Ramírez G. E., 2004), detalla que la inducción específica debe considerar una información mínima sobre los siguientes asuntos:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo con la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa
- Los estándares o normas de seguridad por oficio
- Los equipos de protección personal requeridos en la sección
- El sistema de dotación: Es decir cómo y bajo que procedimiento puede el empleado acceder a estos para adquirirlos en calidad de préstamo o de dotación personal
- El mantenimiento
 - Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee

Evaluación de competencias

El enfoque por competencias es una modalidad que permite potencializar las cualidades individuales o colectivas, ya que la realización de actividades puede verse beneficiadas por experiencia empírica, teórica o práctica, en un proceso de formación e inserción a una organización es necesario plantear los requerimientos y exigencias que demanda el puesto de trabajo, adicionalmente compartirle que estará sujeto a evaluaciones de desempeño en función de objetivos establecidos.

La evaluación en la actualidad posee un estigma que diverge con la finalidad que se desea alcanzar, ya que, para permitir el desarrollo óptimo del talento humano, es necesario

evaluar su desempeño para minimizar la posibilidad de que exista un “acomodamiento laboral” problemática de la cual muchas empresas no han sabido afrontar de forma eficaz y que limita las dimensiones de expansión que podría tener en un futuro próximo, para este reto organizacional, una solución es aplicar métricas con relación a los KPI’s los cuales miden el rendimiento de los colaboradores en función de la asignación de su puesto de trabajo.

(Cabrera, 2007) menciona que “evaluar competencias significa ampliar las estrategias evaluativas, porque lo que nos ha cambiado, de entrada, es lo que evaluamos.” A partir de lo que menciona el autor existe una concepción dialéctica bastante marcada, por ejemplo, las organizaciones en la actualidad detallan que desean evaluar por competencias y al validar los instrumentos para ponderar el desempeño en muchos casos está sujeto a una modalidad distinta no enfocada en las competencias, por lo que, es necesario una revisión exhaustiva de los instrumentos para cerciorarse que exista concordancia con lo que se desea evaluar y como se va a evaluar.

(Zapata, 2010) sostiene que “la evaluación por competencias no se trata de la sustitución o alternancia significativa de procedimientos, herramientas y formas de evaluar los conocimientos mediante procesos puramente descriptivos o conceptuales (exámenes, pruebas de destreza, problemas teóricos...) por otros, donde se tenga en cuenta la simulación en situaciones reales de casos prácticos, con metodologías de indagación, de investigación formativa, con elaboración de proyectos...”

En este punto se puede observar el punto de referencia representativo del porque los procesos por competencias han tenido un realce representativo en los últimos años, ya que, al colocar a los candidatos o al recurso humano directamente en situaciones reales que impactan o pueden acontecer en su rol dentro de la institución se calificaría su reacción o búsqueda de

posibles respuestas para abordar la problemática, de esta forma, se podrá evaluar si posee los recursos cognitivos necesarios para desempeñarse eficazmente.

Otro punto representativo es el planteamiento de los criterios de evaluación que nos indican la bondad de la evaluación, tales como:

- El acto de emisión de juicios de valor al colocar al colaborador en situaciones de la vida cotidiana
- Los objetivos de la evaluación
- La conformación de decisiones para la mejora conceptual y procedimental comprensibles y justas.
- Abordar las áreas de trabajo individuales para fortalecer el labor colaborativa.

Adaptación y capacitación del personal

Los cambios son necesarios para que se realice una adaptación a la nueva realidad como modificar los objetivos institucionales, desarrollar mejores softwares para garantizar la calidad del resultado que se espera alcanzar ya que exige la capacidad de adaptación por parte del personal y una constante capacitación por especialistas en sus áreas de trabajo.

En el caso de la Pandemia culminó en la adaptación forzosa y drástica para la realización de procesos en plataformas inexploradas (en muchos de los casos), las instituciones educativas para mencionar un ámbito de la sociedad fue de los que más sufrieron esos cambios, una alternativa del ministerio de educación para minimizar los daños en el desarrollo formativo de los jóvenes fue la capacitación de 30,000 docentes que se certificaron en la plataforma Google Classroom (MINEDUCYT, 2021).

Según (Chiavenato, 2011) “La capacitación es un proceso educativo planificado, sistemático y organizado que busca mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes de la plantilla laboral en función de objetivos definidos” en el caso de las empresas que brindan asistencia directa a los seres humanos es necesario la capacitación constante para que los involucrados manejen con un rendimiento preponderante los recursos a utilizar, puliendo las capacidades antes mencionadas hasta lograr la eficiencia y eficacia que dicta el puesto de trabajo.

(Salinas, 2001) propone una estrategia metodológica para la capacitación en línea, tales como:

1. Determinar costos, calidad, confiabilidad, flexibilidad y resultados.
2. Diagnóstico de necesidades de capacitación
3. Planeación estratégica de capacitación, se diseña un programa con metas específicas de capacitación de acuerdo con las necesidades detectadas en el diagnóstico
4. Pronósticos de capacitación, se crean pronósticos calculando impactos en producción y satisfacción de los empleados
5. Administración de tiempo para la programación de capacitación,
6. Metodología enseñanza- aprendizaje para adultos, realizada por
7. Operación de la capacitación en línea, que está dirigida a tres posibles tipos de trabajadores: personal operativo o empleados de base, personal

De igual forma el área gerencia y de RRHH es necesario que se capaciten con cotidianeidad para realizar las directrices, reformar programas, políticas institucionales y normativas que estén en concordancia con los fenómenos que impactan en la actualidad, así mismo el área de RRHH debe conocer los nuevos modelos, enfoques o estrategias para

identificar el talento humano como mecanismo para agregar perfiles de personal que cumplan con los requerimientos y las capacidades cognitivas, actitudinales y prácticas para que la organización mantenga un desarrollo sostenible en búsqueda de la mejora continua.

Gestión del cambio

En los procesos del talento humano la gestión del cambio marca modificaciones observables, ya que “ante las circunstancias de aislamiento social por la pandemia de la COVID-19, los cursos en línea han sido considerados como una oportunidad para atender los procesos de enseñanza y aprendizaje” (Garduño Teliz, 2020), a partir de ello debido al resguardo por la salud del recurso humano los procesos de capacitación fueron trasladados a modalidad E-learning o por medio de aplicativos como Teams o Jitsi, hecho complicado para la asimilación de procedimientos o conocimientos ya que la interacción es menos directa en contraposición a la presencialidad.

Por otro lado, (Rosa, 2020) plantea que “la capacidad de respuesta institucional ante contingencias depende de las inversiones realizadas y las competencias desarrolladas, en todos los involucrados, en el uso de las plataformas tecnológicas para impartir a través de ellas partes del currículo que se realiza en la enseñanza presencial”

El conocimiento y la prevención previa que el área del talento humano puede brindar como medida de contingencia para eventos inesperados y su capacidad de resolución de conflictos son el pilar fundamental para la perseverancia de que las empresas subsistan en periodos complicados a nivel económico, por ejemplo, antes de la pandemia COVID-19 existían empresas que no consideraban en un futuro cercano el uso de plataformas o entrevistas virtuales para la contratación de empleados, no obstante es una realidad que esas mismas empresas fueron

las que impactaron negativamente para la contratación e inducción en el periodo de la cuarentena debido a que no tenían las bases necesarias ni la coordinación necesaria para llevar a cabo los programas de capacitación del colaborador.

De esta forma se identifica que las instituciones que invirtieron con antelación en innovar su recurso tecnológico y capacitar a sus colaboradores por medio de campañas de desarrollo tecnológico interno son las mejores posicionadas entre el periodo de tiempo 2020-2022 ya que estaban realizando plataformas de contratación, procesos virtuales, estableciendo conexiones estratégicas internacionales mediante programas COILS (Center Online Learning system) en el cual tuvieron que realizar algunas adecuaciones; no obstante, no muy alejadas del enfoque en el cual ya se encontraban abordando.

Capítulo 3. Metodología

La investigación de esta tesis relacionada a la efectividad de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del Colegio Bilingüe Cuscatlán tiene un enfoque cualitativo ya que pretende reunir la información necesaria para verificar la eficiencia los métodos aplicados a partir del año 2020 cuando llegó el fenómeno epidemiológico a El Salvador.

Debido a que este tipo de investigación está sustentada en la utilización de múltiples instrumentos los cuales se preocupan por detallar la importancia de los participantes en el proceso, siendo el investigador el protagonista del proceso de indagación (Montoya, 2015) por este motivo se tendrá contacto directo con la fuente de información quien proporcionará datos conforme a su realidad social y administrativa.

Para alcanzar la optimización de los objetivos de la investigación se contará con dos instrumentos de recolección de datos (cualitativos): la entrevista semiestructurada a jefaturas directivas y gerenciales quienes han sido los encargados de liderar la institución frente al impacto abrupto de este fenómeno pandémico; “focus group” aplicado al talento humano contratado en el contexto de la pandemia COVID 19, de los cuales se pretende obtener información acerca de la experiencia directa con los sujetos de estudio.

Finalmente, la aplicación de los instrumentos se enmarcará con el objetivo de adquirir insumos cognitivos y alcanzar las metas planteadas en la investigación; mediante preguntas abiertas capaces de dar apertura a hallazgos significativos para una interpretación y análisis satisfactorio del objeto y sujeto en cuestión. Para realizar la recopilación de la información de primera fuente, se aplicará el instrumento de la entrevista ya que es la idónea y específica debido

a la necesidad y objeto de estudio de esta tesis; dicho instrumento consta de elementos clave para adquirir los insumos cognitivos y alcanzar los objetivos planteados en la investigación; está elaborada con preguntas abiertas capaces de dar la apertura de hallazgos significativos para una interpretación y análisis satisfactorio del objeto y sujeto en cuestión.

3.1 Participantes

Debido a la naturaleza de la investigación cualitativa, al instrumento seleccionado y al sujeto en estudio se retomará el personal gerencial el cual ha sido el encargado de la toma de decisiones en el marco de los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal antes, durante y post pandemia.

La cantidad de los participantes se limita a las últimas contrataciones durante el período de pandemia COVID 19 en el 2020 e institución educativa durante la crisis epidemiológica; éstos son:

- Directora General: Arq. Cecilia María Aparicio de Rodríguez
- Coordinadora de Recursos Humanos: Lcda. Ana Cecilia de Aparicio
- Personal contratado en el período de pandemia (3 participantes)

Se procederá a entrevistar al personal involucrado ya que es una institución educativa de 5 años de trayectoria, en proceso de crecimiento y que ha funcionado con el soporte de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”.

3.2 Instrumentos

Según el autor (González Alonso, 2007) la investigación cualitativa se entiende como una categoría de investigación que extrae descripciones a partir de observaciones que adoptan forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, transcripciones u otras fuentes. Es por esto que la técnica que se aplica en la investigación es la entrevista semiestructurada con preguntas enfocadas y basadas en los objetivos específicos diseñados inicialmente los cuales son las acciones inmediatas para alcanzar el objetivo general de esta tesis.

La manera de justificar esta técnica es racionalizando la finalidad de la entrevista y es la siguiente la cual se reacciona estrechamente con lo que se busca en este proceso de indagación; además recordando que la metodología cualitativa se plantea para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido (Cols, 2003)

3.3 Estrategia de análisis de datos

La entrevista semiestructurada se desarrollará en un ambiente de conversatorio con los entrevistado; solicitando anticipadamente pueda producirse una grabación de la situación comunicativa en cuestión.

El “focus group” se implementará siguiendo guía preelaborada, con preguntas abiertas que reúnan la experiencia del personal contratado. Se recapitularán las respuestas mediante grabación y luego en el vaciado en la tabla para la respectiva interpretación.

Al tener el producto completo, se procederá a una transcripción entre líneas de las ideas centrales que serán utilizadas para los hallazgos de la investigación; este vaciado se realizará un organizador con las siguientes características:

Figura 1

Análisis de datos para la entrevista semiestructurada

Análisis de datos de entrevista semiestructurada		
Preguntas:	Transcripción de ideas centrales:	Observaciones del entrevistador:
1. ¿Cuáles fueron las estrategias virtuales que se implementaron durante la pandemia COVID-19 en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano en el Colegio Bilingüe Cuscatlán?		
2. ¿Qué elementos de los procesos de reclutamiento y selección se vieron más afectados por las demandas de la virtualidad durante la pandemia?		
3. ¿Cuáles fueron los retos que la gerencia del talento humano enfrentó al adaptarse al cambio abrupto causado por la		

<p>pandemia en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal?</p>		
<p>4. ¿De qué forma se reestructuró la metodología del proceso de inducción del personal debido a la pandemia? ¿Podría proporcionar detalles sobre la nueva implementación?</p>		
<p>5. ¿Qué fortalezas y oportunidades identificó el área de Talento Humano al enfrentarse a la intensificación de la virtualidad durante la pandemia COVID-19 en la toma de decisiones relacionadas con los procesos de selección y reclutamiento?</p>		
<p>6. ¿Cuál fue el mayor desafío que tuvo que superar el área de Talento Humano durante la pandemia para llevar a cabo con éxito los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal?</p>		
<p>7. ¿Qué procesos de reclutamiento selección, contratación e inducción quedaron</p>		

desfasados por las exigencias de la virtualidad en tiempos de pandemia?		
8. ¿La institución educativa cuenta con un plan de acción para afrontar fenómenos o circunstancias de cambio similares a la pandemia COVID-19?		

Fuente: Creación propia

Finalmente, se analizarán los resultados de la información obtenida la cual servirá para plantear conclusiones, recomendaciones y dará las bases para el diseño de la propuesta final ante nuevos retos en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal.

De igual manera, el análisis de los resultados será analizado e interpretado por el mismo método de vaciado.

Figura 2

Estructura de guía para “focus group” en contrataciones durante pandemia COVID 19

Análisis de datos de “focus group”		
Preguntas:	Transcripción de ideas centrales:	Observaciones del entrevistador:
¿Por qué medio se enteró de la vacante en el Colegio Bilingüe Cuscatlán?		

<p>¿Por qué medio fue contactado para iniciar el proceso de aplicación al puesto que ocupa actualmente en la institución?</p>		
<p>¿De qué manera realizó la entrevista y pruebas previo a su contratación?</p>		
<p>El proceso de inducción que aplicó la institución para adquirir los conocimientos generales y específicos fue: ¿virtual o digital?</p>		
<p>En términos generales, ¿Cómo fue su experiencia en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción durante la pandemia COVID 19?</p>		
<p>¿Considera que la institución educativa, se encuentra a la vanguardia de las TIC´s para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción con relación a los colaboradores?</p>		

Basándose en su experiencia, ¿Qué áreas de mejora identifica en la aplicación estratégica de los procesos en cuestión?		
--	--	--

Fuente: Creación propia

Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados

Figura 1

Análisis de datos para la entrevista semiestructurada

Análisis de datos de entrevista semiestructurada		
Preguntas:	Transcripción de ideas centrales:	Observaciones del entrevistador:
<p>1. ¿Cuáles fueron las estrategias virtuales que se implementaron durante la pandemia COVID-19 en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se siguieron los procedimientos establecidos para el reclutamiento, contratación e inducción vía virtual. • Se mantiene un banco de datos de Currículos. Esto fue de mucha ayuda pues dio acceso a los currículos para la selección de aplicantes a entrevista virtual. • Se posee digitalmente todos los documentos necesarios para ser llenados por el seleccionado. • Una vez se recopiló todos los documentos, se informó a Contabilidad de su contratación y salario para ser incluido en la planilla virtualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifica un manejo de los procesos vía virtual que disminuyó el impacto negativo frente a los procesos mencionados.

<p>humano en el Colegio Bilingüe Cuscatlán?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El colegio cuenta con una aplicación con base de datos interna de personal en donde se registra toda la información individual de cada colaborador que trabaja en el colegio. Se elabora una Acción de Personal y el contrato que están digitalizados para enviarlas a Contabilidad para su registro. 	
<p>2. ¿Qué elementos de los procesos de reclutamiento y selección se vieron más afectados por las demandas de la virtualidad durante la pandemia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El acercamiento humano para conocer al aplicante en persona, apreciar sus gestos, movimientos dependiendo a las respuestas en la entrevista. • Uno de los requisitos para optar por una plaza para docente es dar una demostración de clase a los alumnos y ser observado por el Coordinador, Sub-Directora y RRHH. Una vez efectuada la demostración, se levanta un acta con las observaciones para su contratación o no. 	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia utilizada por la institución se ve afectada por el proceso virtual ya que menciona algunos criterios que no se aprecian en su totalidad por la modalidad no presencial.

<p>3. ¿Cuáles fueron los retos que la gerencia del talento humano enfrentó al adaptarse al cambio abrupto causado por la pandemia en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La publicación virtual de las posiciones vacantes. Muy pocas aplicaciones fueron recibidas, las cuales limitaban tomar una decisión de entrevista y contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • En este ítem se observa un decrecimiento en las posibilidades de reclutamiento, limitando la adquisición de recurso humano.
<p>4. ¿De qué forma se reestructuró la metodología del proceso de inducción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El colegio cuenta con un email específico para recibir aplicaciones. Estas son guardadas digitalmente en nuestro banco de datos. Las aplicaciones están seleccionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se observa una limitante con relación a la inducción de parte del colegio, debido a que se centraron en la

<p>del personal debido a la pandemia? ¿Podría proporcionar detalles sobre la nueva implementación?</p>	<p>por especialidad para facilitar su búsqueda según las necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las entrevistas fueron programadas virtualmente por medio de correo y/o llamada telefónica con las diferentes autoridades que necesitaban el personal y el aplicante. • Para su selección hubo consenso de parte de los entrevistadores incluyendo el supervisor de la plaza para aprobación. • Una vez seleccionado, se les proporcionó virtualmente todos los documentos a llenar y documentos escaneados como, por ejemplo, solvencias, copias de títulos, certificaciones de capacitaciones, información personal como DUI, NIT, AFP, NIP, etc. 	<p>logística más que en el proceso de inducción.</p>
<p>5. ¿Qué fortalezas y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de tener el conocimiento digital para manejar las entrevistas virtuales y la necesidad de guardar 	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de alto impacto fue la apertura tecnológica de parte

<p>oportunidades identificó el área de Talento Humano al enfrentarse a la intensificación de la virtualidad durante la pandemia COVID-19 en la toma de decisiones relacionadas con los procesos de selección y reclutamiento?</p>	<p>todos los currículos digitalmente. Esto se hizo necesario el acceso desde casa para poder acceder todos estos documentos en donde la Coordinación de Informática tuvo un papel importante en este proceso.</p>	<p>del colegio a reconocer sus carencias y elaborar un plan de implementación oportuna para la problemática.</p>
<p>6. ¿Cuál fue el mayor desafío que tuvo que superar el</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En nuestro caso, el colegio tuvo dificultad en encontrar aplicantes para plaza de docentes en inglés, matemáticas en inglés y horario de entrevistas. La inducción 	<ul style="list-style-type: none"> • El desafío que expresan resulta “normal” con respecto a la problemática ya

<p>área de Talento Humano durante la pandemia para llevar a cabo con éxito los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal?</p>	<p>al seleccionado fue dirigida por el Coordinador del área virtualmente.</p>	<p>que a nivel general se impactó de esa manera en todas las empresas e instituciones.</p>
<p>7. ¿Qué procesos de reclutamiento selección, contratación e inducción quedaron desfasados por las exigencias de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno • El colegio tiene bien definido sus procesos de reclutamiento los cuales fueron ejecutados excelentemente. <p>Fue un proceso más lento, pero se logró terminar todo el proceso y la inducción por cada supervisor de área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la mecánica de procesos la alteración a la modalidad virtual no representó un desafío complicado para la institución educativa.

virtualidad en tiempos de pandemia?		
8. ¿La institución educativa cuenta con un plan de acción para afrontar fenómenos o circunstancias de cambio similares a la pandemia COVID-19?	<ul style="list-style-type: none"> • SÍ • Se elaboraron procesos específicos para los docentes y personal administrativo y de mantenimiento. Se definieron por escrito todas las acciones a tomar en caso de desastre. Incluso la Enfermería y Seguridad Ocupacional tiene su procedimiento a seguir en estos casos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe de reconocer el desarrollo e implementación de un programa sostenible a largo plazo ya que las medidas se identifica más momentáneas.

Fuente: Creación propia

Figura 2

Estructura de guía para “focus group” en contrataciones durante pandemia COVID 19

Análisis de datos de “focus group”		
Preguntas:	Transcripción de ideas centrales:	Observaciones del entrevistador:

Fuente: Creación propia con base en la información proporcionada por personal contratado en los años 2020-2021, ha sido recolectada en el año 2023

Categorización			Análisis e interpretación	Teorización
Preguntas			Resumen de hallazgos	Fundamentación
1. Cuando aplicó a su puesto, ¿Por qué medio se enteró de la vacante en el Colegio Bilingüe Cuscatlán?			Se evidencia que el centro de estudio mantiene una multi vía de	Autores como (Serrano, 2016) “El reclutamiento es el
S1	S2	S3		
Medios de comunicación			*Comunicación física	

A través de una amiga que me dio referencias.	Envíe un mensaje al perfil del colegio en Instagram si podían proporcionarme algún correo donde pudiese enviar mi hoja de vida por si había alguna plaza disponible.	Apliqué en mayo 2020, me llamaron de Recursos humanos		*Comunicación virtual	comunicación para el proceso de selección y reclutamiento, ya que los hallazgos más representativos denotan medios físicos y virtuales para atraer el recurso humano.	proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización”.
---	--	---	--	-----------------------	---	--

Categorización			Análisis e interpretación	Teorización		
Preguntas			Categorías	Subcategorías	Resumen de hallazgos	Fundamentación
2. ¿Por qué medio fue contactado para iniciar el proceso de aplicación al puesto que ocupa actualmente en la institución?			Medios de comunicación	*Comunicación física	Dentro de la modalidad en los procesos de selección para el	Un estudio realizado por (López, 2019) reveló que el uso de redes sociales y los
S1	S2	S3		*Comunicación virtual		

Llamada telefónica	Correo electrónico y por teléfono.	Recurso Humano			recurso humano se puede observar que la institución educativa utiliza mecanismos estandarizados para el contacto inicial, evidencia observada a partir de los participantes donde expresan que los medios han sido llamadas y correos electrónicos.	medios de comunicación influye positivamente en la imagen corporativa de las empresas y en la satisfacción de los candidatos. Permiten mostrar a las empresas mostrar su cultura organizacional, sus valores y sus beneficios, así como interactuar con los potenciales empleados y crear una comunidad de seguidores.
--------------------	------------------------------------	----------------	--	--	---	--

Categorización			Análisis e interpretación	Teorización
Preguntas			Resumen de hallazgos	Fundamentación
3. ¿De qué manera realizó la entrevista y pruebas previo a su contratación?			Dentro del proceso de contratación, el mecanismo de comunicación juega	Autores como (García, 2019) el uso de plataformas virtuales como Skype, Zoom o
S1	S2	S3		
			*Competencias *Selección del puesto de trabajo	
			Reclutamiento de personal	

A través de video llamada por WhatsApp	Zoom al igual que la clase demo	De manera virtual y digital
--	---------------------------------	-----------------------------

un papel prioritario para identificar las competencias de los aspirantes al puesto de trabajo, se puede apreciar que el mecanismo que la casa de estudio aplica para formar la interrelación fue virtual al utilizar aplicaciones y plataformas como WhatsApp, Zoom y correo electrónico.

Teams facilita la comunicación sincrónica y asincrónica entre los reclutadores y los candidatos, así como la evaluación de competencias y habilidades mediante pruebas y simulaciones en línea.

Categorización			Análisis e interpretación	Teorización
Preguntas	Categorías	Subcategorías	Resumen de hallazgos	Fundamentación
4. El proceso de inducción que aplicó la institución para adquirir los conocimientos generales y específicos fue: ¿virtual o presencial?	Inducción	Modelos de presencialidad	La necesidad del recurso humano en el cargo	El (MINEDUCYT, 2018) comparte tres formas de presencialidad para los

S1	S2	S3				
Virtual	<p>Aunque todo se dio de manera virtual; en si no recibí un curso de inducción o hubo algún proceso concreto ya que el año escolar ya había iniciado por lo que procedí a seguir instrucciones puntuales sobre ciertas tareas docentes específicas que permitiesen realizar mi trabajo de la mejor manera posible.</p>	Ambos			<p>muestra una imperante necesidad de las instituciones de acortar los procesos, a partir de ello, el sujeto 2 del ítem 4, detalla que no hubo el proceso de inducción como tal, sino una asignación de tareas para el funcionamiento adecuado de su rol, en contraposición el sujeto 1 y 3 muestran hacer uso de la virtual o la presencialidad.</p>	<p>procesos de enseñanza (presencial, semipresencial y no presencial) a partir de las respuestas de la muestra en el instrumento de recolección de datos se aprecia que se ha realizado uso de los modelos en mención para el proceso de inducción en la institución educativa.</p>

Categorización			Análisis e interpretación	Teorización
Preguntas			Resumen de hallazgos	Fundamentación
5. ¿Considera que la institución educativa, se encuentra a la vanguardia de las TIC's para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción con relación a los colaboradores?			<p>La aplicación de las Tics en las distintas áreas del conocimiento como en los rubros empresariales se ha posicionado como un recurso prioritario para la agilización y sistematización de procesos internos, en este escenario el Colegio Bilingüe Cuscatlán se ha distinguido por encontrarse a la vanguardia de su aplicación adecuada con relación al reclutamiento, selección, contratación e inducción para los colaboradores involucrados.</p>	<p>“Las TIC permiten ampliar el alcance del reclutamiento, al utilizar medios como las redes sociales, los portales de empleo, las páginas web corporativas y las aplicaciones móviles, que facilitan la difusión de las ofertas laborales y el contacto con los aspirantes. Además, las TIC permiten reducir los costos y el tiempo del reclutamiento, al automatizar algunas tareas como la publicación de anuncios, el filtrado de currículums y la programación de entrevistas” (García O. , 2018)</p>
S1	S2	S3		
Sí	<p>Todo el proceso de selección y reclutamiento fue en línea utilizando plataformas de uso común por lo que el proceso no fue nada engorroso sino todo lo contrario; fue bastante ágil y efectivo, sin embargo, el proceso de inducción fue un poco complejo y sin mucha planificación o estructura.</p>	Sí		
Reclutamiento			Aplicación de las Tics	

Categorización			Análisis e interpretación	Teorización
Preguntas			Resumen de hallazgos	Fundamentación
6. Basándose en su experiencia, ¿Qué áreas de mejora identifica en la aplicación estratégica de los procesos en cuestión?				
S1	S2	S3		
Una inducción generalizada de la institución y sus procesos por escritos, ya que fue verbal y no existía en ese entonces los manuales de inducción de los puestos de trabajo.	Quizás solo en el proceso de inducción ya que había bastante material, procesos administrativos o académicos que no tenía bastante claros y toco aprenderlos de manera empírica.	Mejoraron las preguntas que realizaron en ese tiempo.	Procesos administrativos	Modificación metodológica
			Las instituciones que se adaptan a las nuevas necesidades o transformaciones metodológicas en busca de la mejora continúan se sobrepone a las que son permanentes a los cambios, a partir del ítem 6 se identifica áreas de mejora como enfatizar específicamente en el proceso de inducción y especificar las asignaciones relacionadas al cargo desempeñado por el colaborador.	Autores como (Valle, 1999) expresan que “ la introducción de los nuevos individuos a las organizaciones, como un “proceso importante de ubicación y socialización”, para “facilitarles el funcionamiento efectivo” y lograr que sean personas más productivas”.

Categorización			Análisis e interpretación	Teorización		
Preguntas			Categorías	Subcategorías	Resumen de hallazgos	Fundamentación
7. En términos generales, ¿Cómo fue su experiencia en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción durante la pandemia COVID 19?						
S1	S2	S3				
Muy prácticos y adaptados a la situación	En procesos de selección y reclutamiento fue bastante ágil y dinámico, fue puntual y directo. Todo se hizo de manera virtual a excepción de la firma de contrato que esa si tuvo que hacerse de manera presencial. En cuanto al proceso de inducción quizás si fue un poco más complejo y empírico; si hubo mucho apoyo por parte de mis coordinadores, área administrativa y el área de informática, pero en ciertos procesos o tareas administrativas fue un reto y con el paso del tiempo fuí adquiriendo claridad sobre la estructura de trabajo del colegio.	Muy bien elaborada.	COVID-19	*Reclutamiento *Selección *Contratación *Inducción	Las transformaciones sociales son aspectos por el cual la empresa debe de adaptarse a los cambios coyunturales que impactan en el contexto, como se aprecia en la experiencia directa de los involucrados la institución se ha adaptado adecuadamente al cambio impuesto por la pandemia COVID-19, por lo que encontrarse a la vanguardia de las Tics es de primera necesidad para no entorpecer los procesos internos a partir de fenómenos globales o locales.	Debido al COVID 19 autores como (Fernández, 2020) expresan que “la inducción se ha visto afectada por la falta de contacto directo, la escasa socialización y la adaptación al trabajo remoto, es por ello que las empresas han implementado programas de inducción virtuales, que permiten adaptar el contenido y el ritmo de aprendizaje a las necesidades y preferencias de cada empleado”.

Fuente: Creación propia con base en la información proporcionada por personal contratado en los años 2020-2021, ha sido recolectada en el año 2023

4.1 descripción e interpretación de resultados

A partir de los procesos establecidos por el Colegio Bilingüe Cuscatlán el reclutamiento, selección, contratación e inducción fueron realizados de manera no presencial debido al impacto de la pandemia COVID-19, la obtención de una base de datos de currículos enviados de forma virtual facilitó el funcionamiento de los procesos antes mencionados, de igual forma toda la documentación necesaria se maneja de forma virtual lo que no imposibilita su manejo ante las adversidades del contexto.

Una vez retomada toda la documentación necesaria, se informa a contabilidad para la contratación y anexión al salario, adicional se identifica que el colegio cuenta con una aplicación de datos del personal donde la información individual de los colaboradores se maneja para registro y acciones de personal.

Una de las complicaciones observadas a partir de la modificación debido a la pandemia fue el acercamiento humano para conocer al aplicante en persona, apreciar sus gestos, movimientos dependiendo a las respuestas en la entrevista. Adicional se mantuvo el mecanismo previo a la contratación de realizar una clase piloto evaluado por el coordinador, subdirectora y un representante de RRHH, posteriormente las observaciones y la discusión esclarecen la contratación del personal.

Con respecto al mecanismo para la postulación de vacantes se manejó por medio de plataformas virtuales con la única dificultad que no recibían la cantidad “normal” con la se trabaja de forma presencial entorpeciendo de cierta manera el proceso, posteriormente las entrevistas fueron programadas virtualmente y se comunicó con el aspirante por correo, Whatsapp o llamadas. Una vez seleccionado, se les proporcionó virtualmente todos los

documentos a llenar y documentos escaneados como, por ejemplo, solvencias, copias de títulos, certificaciones de capacitaciones, información personal como DUI, NIT, AFP, NIP, entre otros.

La coordinación informática tuvo alto protagonismo ya que denotó la fortaleza computacional al manejar las documentaciones necesarias en las bases de datos antes mencionadas, además, el manejo de protocolos idóneo incluso por parte de la enfermería y la seguridad ocupacional son el resultado de un proceso exhaustivo de adecuación, por otro lado, se mantuvo una dificultad para encontrar aspirantes competentes en el área de los académicos de inglés y matemáticas.

Por parte de la percepción del personal contratado en el periodo de pandemia la vacante fue conocida tanto de forma presencial como de manera virtual por medio de aplicaciones como Instagram o contactos físicos de los involucrados, el contacto inicial como la entrevista tuvo similitud la opinión tanto del colegio como de los involucrados ya que ambos mencionan Whatsapp, llamada telefónica y plataformas como zoom, una de las diferencias más representativas fue el énfasis en mejorar el proceso de inducción debido a que algunos aspirantes expresan no haberla recibido o una manera acelerada de percepción de conocimiento, agregando complicaciones de planificación o estructura, finalmente expresan que la adaptación ha sido adecuada enfatizando en los esfuerzos de la institución para diseñar mecanismos para el eficaz funcionamiento de la empresa y roles individuales de los colaboradores.

Capítulo 5: Conclusiones y propuesta de mejora

5.1 Conclusiones

- A partir de la entrevista dirigida a gerencia directiva y recursos humanos se ha alcanzado el objetivo general ya que se ha identificado la efectividad en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en el entorno de la pandemia COVID-19 elaborando un plan de acción con el proceso que se ha observado más afectado durante la pandemia en busca de un plan sostenible ante adversidades abruptas o paulatinas.
- La gestión del talento humano ha modificado sus procesos evidenciando una base de datos de los candidatos y mecanismos virtuales de adaptación para los procesos en el momento de la pandemia denotando encontrarse a la vanguardia ante el cambio observado.
- La virtualidad en los procesos que fueron de alto impacto debido a la pandemia ha sido adaptada de manera efectiva aunque al inicio fue un proceso lento como lo plantea la gerencia directiva se adecuaron ante la adversidad siendo efectivo en la mayoría de sus procesos, exceptuando la inducción que los candidatos contratados plantean que no fue el idóneo en contraposición a los otros apartados.
- Las recomendaciones de mejora han sido compartidas a la institución y evidenciadas a partir de la propuesta de implementación realizada con los hallazgos más representativos identificados en el instrumento de recolección de datos.

- Los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción se han elaborado de forma óptima y se evidencia con los comentarios por parte de la gerencia directiva y recursos humanos, en contraposición la inducción si fue afectada por lo que la propuesta de mejora se ha centrado en este apartado.

5.2 Propuesta de implementación



Introducción

El objetivo de la propuesta es presentar una serie de acciones para mejorar el proceso de inducción de personal en la empresa, con el fin de lograr una mayor satisfacción, compromiso y rendimiento de los nuevos empleados.

La propuesta se basa en un diagnóstico previo del proceso actual de inducción de personal, retomado a partir de la experiencia de los sujetos involucrados en el instrumento de recolección de datos en la investigación realizada en el Colegio Bilingüe Cuscatlán donde se han identificado las siguientes debilidades:

- Falta de seguimiento del proceso de inducción.
- Sobrecarga de información y falta de claridad sobre las responsabilidades y expectativas del puesto.
- Escasa integración y comunicación con los demás miembros de la organización.
- Poca evaluación y retroalimentación sobre la experiencia de inducción.
- Adecuación abrupta a la vacante.

Objetivos

General

- Mejorar la experiencia de inducción de los nuevos colaboradores a la institución, para un proceso de adaptación más rápido y eficiente a su entorno laboral y rol dentro de sus funciones.

Específicos

- Establecer un plan de inducción de personal que defina los objetivos, los contenidos, los métodos, los recursos y la evaluación del proceso.
- Adaptar el proceso de inducción de personal a las características y necesidades de cada empleado, considerando su perfil, su puesto, su área y su nivel de experiencia.
- Utilizar las tecnologías de información y comunicación (TIC) para facilitar el acceso, la interacción y el seguimiento del proceso de inducción, mediante plataformas virtuales, videos, tutoriales, etc.
- Involucrar a los diferentes actores de la organización en el proceso de inducción, como los supervisores, los compañeros, y los clientes, para fomentar la integración, la comunicación y la colaboración.
- Proporcionar una retroalimentación continua y constructiva al empleado, reconociendo sus logros, identificando sus áreas de mejora y orientándolo para su desarrollo profesional.

Acciones

- Elaborar un manual de bienvenida que contenga la información básica sobre la empresa, la cultura, la misión, la visión, los valores, las políticas, los beneficios, etc. Este manual se enviará al empleado antes de su primer día de trabajo, para que pueda familiarizarse con la organización.
- Crear un cronograma de inducción que especifique las actividades, los responsables, los tiempos y los lugares del proceso. Este cronograma se compartirá con el empleado y con las personas involucradas en el proceso, para que puedan coordinar y preparar las acciones correspondientes.
- En el caso de que se necesite labor inmediata establecer un tiempo dedicado a explicar sus funciones para que realice de forma eficaz minimizando las ambigüedades con el rol que ejecuta.

- Diseñar un programa de mentoría que asigne a cada empleado un mentor, que será un compañero experimentado que lo acompañará y guiará durante el proceso de inducción. El mentor se encargará de resolver las dudas, dar consejos, presentar al equipo, facilitar la adaptación y hacer un seguimiento del desempeño del empleado.
- Desarrollar un plan de capacitación que cubra los aspectos técnicos, operativos y comportamentales del puesto. El plan de capacitación se basará en una metodología presencial y una no presencial (según el caso que se necesite), utilizando recursos como cursos, talleres, webinars, simulaciones, casos prácticos, entre otros.
- Realizar una evaluación del proceso de inducción, que incluya una autoevaluación del empleado, una evaluación del supervisor, una evaluación del mentor y una encuesta de satisfacción. La evaluación permitirá medir el grado de cumplimiento de los objetivos, identificar las fortalezas y debilidades del proceso, y proponer acciones de mejora.
- Capacitar al personal de nuevo ingreso en el uso de herramientas virtuales las cuales la institución considere indispensables para el desarrollo de sus labores docentes diarias y periódicas. Evaluar dicho proceso para consolidar el aprendizaje del personal, pero también monitorear si el proceso de capacitación del personal fue exitoso o si hay áreas de mejora.

Beneficios

- Aumentar la satisfacción y el compromiso de los nuevos empleados, al brindarles una acogida cálida, una orientación clara y un apoyo constante.
- Reducir la rotación y el absentismo de los nuevos empleados, al generarles un sentido de pertenencia, una motivación y una confianza en la organización.
- Mejorar el rendimiento y la productividad de los nuevos empleados, al proporcionarles los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar su puesto de forma eficaz y eficiente.
- Fortalecer la cultura y el clima organizacional, al promover los valores, las normas y las buenas prácticas de la empresa, y al facilitar la integración, la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización.

Conclusiones

- La propuesta de mejora para el proceso de inducción de personal pretende optimizar la gestión del talento humano en la empresa, al facilitar la incorporación, el desarrollo y la retención de los nuevos empleados. Para ello, se plantean una serie de acciones que buscan planificar, adaptar, utilizar, involucrar y retroalimentar el proceso de inducción.

6. Referencias

- Aberšek, F. y. (2021). *Artificial intelligence in education*. IntechOpen. <https://doi.org/https://doi.org/10.5772/intechopen.96498>
- Adriana, M. (2020). *Onboarding digital: el futuro de la incorporación laboral post Covid-19*.
<https://doi.org/https://empresas.infoempleo.com/hrtrend>
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. ORBIS.
https://doi.org/http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y Selección de personal*. GoBack.
- Blasco, R. D. (2004). *Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999003.pdf>
- Brioli, A. R. (2011). *Competencia del docente universitario para la enseñanza en entornos virtuales*. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico.
- Cabrera, N. (2007). *La Evaluación de Competencias en un Entorno Virtual de Aprendizaje*. Unidad de Apoyo al EEES de la UOC .
- CEPAL - UNESCO. (2020). *La educación en tiempos*. UNESCO.
- CEPAL. (2022). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19*. Naciones Unidas.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill.
- Cols, S. y. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hills.
- Cuesta, A. (1990). *La organización del trabajo y la psicología social*. La Habana.

- Diez, T. S. (2018). "Cómo reclutan las empresas a sus empleados: Nuevas técnicas de selección de personal". <https://doi.org/http://jobsearch.about.com/od/recruiting/a/how-companiesrecruit.htm>
- Drucker, P. (9 de Agosto de 2021). *Asixt*. Obtenido de Asixt: <https://asixt.es/donde-hay-una-empresa-de-exito-alguien-tomo-alguna-vez-una-decision-valiente-peter-drucker>
- Encabo, S. O. (2020). *LA APLICACIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y OFERTAS DE EMPLEO: IMPACTO SOBRE EL DERECHO A LA NO DISCRIMINACIÓN*. Universidad de Granada.
- Fernández, T. (2020). *Optimización del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal*. Scielo.
- FINANCE., F. (11 de Febrero de 2021). *FED FINANCE*. Obtenido de FED FINANCE.: <https://www.fedfinance.es/noticias-y-consejos/como-la-pandemia-ha>
- García, L. y. (2019). *El impacto de las plataformas virtuales en el reclutamiento y selección de personal*. Revista R.H.
- García, O. (12 de 10 de 2018). *Gestión de calidad bajo el enfoque de liderazgo en las mypes del sector servicios, agencias de reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de Repositorio Institucional: <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/6115>
- Garduño Teliz, E. (2020). *Experiencias tecnopedagógicas en la gestión de cursos en línea durante la COVID-19*. Revista Transdigital.
- Gilda Carolina. (2016). *Las Redes Sociacales*. UJMD.
<https://doi.org/https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%2520VIRTUAL/TESIS/03>
- González. (2005). *Procesos de Reclutamiento y las Redes Sociales*. Dialnet.

- González Alonso, F. (2007). *METODOLOGÍA CUALITATIVA Y FORMACIÓN INTERCULTURAL EN ENTORNOS VIRTUALES*. Universidad de Salamanca.
- Grados. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. El Manual Moderno.
- Gutiérrez, C. I. (2020). *Las TIC en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano*. CESA.
- Hernández. (2008). *El modelo constructivista con las nuevas tecnologías: aplicado en el proceso de aprendizaje*. . Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/780/78011201008.pdf>
- Hernández, C. (2020). *Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano*. *lúmina*.
<https://doi.org/https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/3987>
- Irene. (2021). . *Onboarding para Empresas: Concepto, proceso y herramientas*.
<https://doi.org/https://factorial.mx/blog/onboarding- concepto-proceso-herramientas/#tipos>
- Lablanca, C. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte España.
- Livet, P. (1994). *La Communauté Virtuelle*. Le parisiens.
- López, G. (2019). El impacto de las redes sociales en el reclutamiento y selección de personal. págs. 45-60.
- M.A., G. (2020). *El nuevo reto del área de recursos humanos para mantener un buen clima organizacional en época de pandemia*. Universidad Militar Nueva Granada.

- <https://doi.org/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36748/GalvisRodriguezMariaAng%c3%a9lica2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, M. Á. (2020). *RECLUTAMIENTO 4.0*. Universidad de Jaén.
- MINEDUCYT. (2018). *Modelos de presencialidad*. MINEDUCYT.
- MINEDUCYT. (2021). *Certificación Google Classroom*. San Salvador, San Salvador, El Salvador.
- Montoya, L. M. (2015). Un acercamiento a la investigación cualitativa. *Forum doctoral*, 3.
- Mukiur, R. M. (2016). *Reclutamiento a través de las redes*. Redalyc.
- Mukiur, R. M. (2016). *Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0*. Universidad de Zulia.
- O'Reilly, T. (1 de Mayo de 2004). *La Web 2.0 y la sociedad de la información*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119790004>
- Orozco, H. (2001). *Redalyc*. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44002504www.redalyc.org>
- Palma, T. y. (2020). *“Infancia y adolescencia en la era digital: un informe comparativo de los estudios de Kids Online del Brasil, Chile, Costa Rica y el Uruguay*. CEPAL.
- Pedraza, L. A. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. En L. A. Pedraza, *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico* (págs. 17-25). Clío América.
- Ramírez, G. E. (2004). *PROCESOS DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO*. SURATEP.
- Ramírez, N. (30 de Julio de 2021). *VenturesSoft*. Obtenido de VenturesSoft: <https://venturessoft.com/como-reinventar-el-proceso-de-reclutamiento-post-pandemia/?privacy=updated>

- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0*. UOC.
- Romesín, H. M. (2021). *HACIA UNA ERA POST POSMODERNA EN LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS*. REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN.
- Rosa, R. (2020). *Lecciones del Covid-19 para el sistema educativo mexicano*. Blog de educación.
- Salinas, M. C. (2001). *Capacitación empresarial a distancia: Un modelo práctico y económico de desarrollo humano laboral*. Congreso Virtual Educa.
- Salvador, Ó. L. (2020). LEY ESPECIAL DE EMERGENCIA POR LA PANDEMIA COVID-19, ATENCIÓN INTEGRAL DE LA VIDA, LA SALUD Y REAPERTURA DE LA ECONOMÍA . *Acta legislativa*. San Salvador: Ministerio Legislativo. Obtenido de <https://faolex.fao.org/docs/pdf/els195998.pdf>
- Sánchez, M. (2019). Aprendizaje colaborativo en el sistema de educación superior ecuatoriano. En M. Sánchez, *Revista de Ciencias Sociales* (págs. 131-140).
- Serrano, J. (2016). *Reclutamiento de personal*.
- Suarez, E. A. (2022). *Impacto de la inteligencia artificial en la selección de personal de las PYMES* . Universidad Politécnica Salesiana.
- Valle, D. y. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Mc Graw-Hill.
- Wilbur, S. P. (2000). *An Archaeology of cyberspaces: Virtuality, community*. Routledge.
- Zapata, M. (2010). *Evaluación de competencias en entornos virtuales de aprendizaje y docencia universitaria*. Universidad de Alcalá.

ANEXO

**ENCUESTA DIRIGIDA A GERENCIA DE TALENTO
HUMANO DEL COLEGIO BILINGUE CUSCATLÁN**

Objetivo: identificar información relacionada al impacto de la virtualidad en los procesos de selección, reclutamiento e inducción en el área de Talento Humano del Colegio Bilingüe Cuscatlán durante la pandemia COVID-19.

1. ¿Cuáles fueron las estrategias virtuales que se implementaron durante la pandemia COVID-19 en el proceso de selección y reclutamiento del talento humano en el Colegio Bilingüe Cuscatlán?
2. ¿Qué elementos de los procesos de selección y reclutamiento se vieron más afectados por las demandas de la virtualidad durante la pandemia?
3. ¿Cuáles fueron los retos que la gerencia del talento humano enfrentó al adaptarse al cambio abrupto causado por la pandemia en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal?
4. ¿De qué forma se reestructuró la metodología del proceso de inducción del personal debido a la pandemia? ¿Podría proporcionar detalles sobre la nueva implementación?

5. ¿Qué fortalezas y oportunidades identificó el área de Talento Humano al enfrentarse a la intensificación de la virtualidad durante la pandemia COVID-19 en la toma de decisiones relacionadas con los procesos de selección y reclutamiento?
6. ¿Cuál fue el mayor desafío que tuvo que superar el área de Talento Humano durante la pandemia para llevar a cabo con éxito los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal?
7. ¿Qué procesos de selección y reclutamiento quedaron desfasados por las exigencias de la virtualidad en tiempos de pandemia?
8. ¿La institución educativa cuenta con un plan de acción para afrontar fenómenos o circunstancias de cambio similares a la pandemia COVID-19?