



Facultad de Humanidades
Escuela de Ciencias Psicológicas
Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

Informe Final de Práctica efectuada en el Colegio Mixto San Agustín
(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Karla Lucrecia Buch Pacay

Campus Central, Septiembre 2020

Informe Final de Práctica efectuada en el Colegio Mixto San Agustín

(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Karla Lucrecia Buch Pacay

Ingeniero José Ernesto Muñoz Andrade (Asesor)

Lcda. María Gabriela Aceituno Méndez (Revisor)

Campus Central, Septiembre 2020

Autoridades Universidad Panamericana

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

Autoridades Facultad de Humanidades

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

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



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, agosto 2020. -----

En virtud que el presente informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema **"Informe Final de Práctica efectuada en el Colegio Mixto San Agustín"**, presentado por el (la) estudiante: **Karla Lucrecia Buch Pacay**, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) **estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.**

M.A. Elizabeth Herrera de Tapia
Decano
Facultad de Humanidades



1779

upana.edu.gt

Diagonal 34, 31-43 Zona 16

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril año 2020.

En virtud de que el presente: “Informe Final de Práctica efectuado en el Colegio Mixto San Agustín” por el (la) estudiante: Karla Lucrecia Buch Pacay previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Ing. José Ernesto Muñoz Andrade
Asesor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, agosto de 2020.-----

En virtud de que la Tesis con el tema: **“Informe Final de Práctica efectuada en el Colegio Mixto San Agustín.”**. Presentada por el (la) estudiante: **Karla Lucrecia Buch Pacay** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. María Gabriela Aceituno Méndez
Revisor



Guatemala, 31 de Enero 2020

CONSTANCIA DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA

Por medio de la presente se deja constancia que la alumna KARLA LUCRECIA BUCH PACAY quien se identifica con el ID 000037204 de la UNIVERSIDAD PANAMERICANA, habiendo realizado sus prácticas profesionales de la carrera de PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, del 14 de Marzo al 11 de Octubre de 2019 en las instalaciones del Colegio Mixto San Agustín ubicado en la 21 calle 32-38 de la zona 5.

Se otorga la presente constancia para los fines que al interesado le sean necesarios.

Aracely García de Vásquez



Dirección Técnica Administrativa

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Parte 1 Caracterización de la empresa	
1.1 Descripción	1
1.2 Ubicación	2
1.3 Productos y servicios	3
1.4 Organización	4
1.5 Organigrama	5
1.5.1 Organigrama con la estructura completa de Recursos Humanos	6
1.6 Misión	7
1.7 Visión	8
1.8 Valores	8
Parte 2 Diagnóstico	
2.1 Procedimientos utilizados para el Diagnóstico Organizacional	9
2.2 Fortalezas de la empresa	12
2.3 Aspectos susceptibles a mejoras	13
2.4 Diagnóstico por áreas	14
2.4.1 Área de reclutamiento de personal	14
2.4.2 Área de Contratación y Administración de Recursos Humanos	15
2.4.3 Área de Desarrollo de Gestión del Talento Humano	16
Parte 3 Desarrollo de la Práctica Profesional	
3.1 Descripción del trabajo realizado	19
3.2 Objetivos planteados	20
3.2.1 Objetivo general	20

3.2.2	Objetivos por área	20
3.2.2.1	Reclutamiento de personal	20
3.2.2.2	Contratación y Administración de Recursos Humanos	20
3.2.2.3	Desarrollo de Gestión del Talento Humano	21
3.3	Cronograma de trabajo	21
3.4	Área de Reclutamiento de personal	26
3.5	Área de Contratación y Administración de Recursos Humanos	32
3.6	Área de Desarrollo de Gestión del Talento Humano	38

Parte 4 Resultados

4.1	Análisis de la experiencia de práctica profesional	46
4.2	Resultados obtenidos	47
4.3	Propuestas	49

Parte 5 Aportes

5.1	Aportes a la institución	50
	Conclusiones	51
	Recomendaciones	53
	Referencias	55
	Anexos	56

Lista de figuras

Figura No.1	Ubicación del Colegio Mixto San Agustín	2
Figura No.2	Organigrama propuesto al Colegio Mixto San Agustín	6
Figura No.3	Organigrama con la estructura completa de Recursos Humanos	7
Figura No. 4	Pregunta 23 del cuestionario de Diagnóstico Organizacional	27
Figura No. 5.	Pregunta 7 del cuestionario de Diagnóstico Organizacional	28
Figura No. 6	Pregunta 44 del cuestionario de Diagnóstico Organizacional	33
Figura No. 7	Pregunta 9 del cuestionario de Diagnóstico Organizacional	35

Figura No. 8 Pregunta 15 del cuestionario de Diagnóstico Organizacional	43
---	----

Lista de tablas

Tabla No. 1 Análisis FODA	11
Tabla No. 2 Cronograma de actividades	21
Tabla No. 3 Formato de perfil de puesto	30
Tabla No. 4 Control de expediente del colaborador	37
Tabla No. 5 Formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	41

Resumen

El presente informe describe las actividades que se realizaron durante el proceso de la práctica profesional dirigida, el cual tuvo como objetivo implementar un departamento o área de Recursos Humanos en una organización. Considerándose como una de las áreas más importantes para el recurso humano, se implementaron los conocimientos adquiridos durante la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano siendo de gran apoyo para la institución y sus colaboradores.

El documento se divide en cinco partes, iniciando con la caracterización de la institución donde se describe su misión, visión, valores, objetivos, productos y servicios. En la segunda parte se encuentra el procedimiento que se llevó a cabo para el Diagnóstico Organizacional, obteniendo de la misma las fortalezas y los aspectos susceptibles a mejoras en cada una de las áreas.

Por otro lado, en la tercera parte se presentan los objetivos planteados de cada área, así como también el cronograma de trabajo que conllevó al cumplimiento del objetivo principal de la práctica profesional dirigida. La cuarta parte describe los resultados obtenidos en base al análisis de la experiencia durante el proceso de práctica y las propuestas que fueron basadas en el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano.

Por último, se presentan los aportes que se realizaron a la institución explicando cuales fueron las contribuciones y beneficios que obtuvo la misma, así como las conclusiones, recomendaciones y los anexos. Cabe destacar que en esta última parte se adjuntaron las herramientas utilizadas para la obtención de información.

Introducción

El presente informe describe el trabajo que se realizó durante el período de la práctica profesional dirigida, el cual tuvo como objetivo implementar un departamento o área de Recursos humanos a una empresa que no contara con el mismo, por lo que se realizaron e implementaron diferentes herramientas de apoyo en cada proceso para beneficio de la institución y de los colaboradores que la conforman.

La práctica profesional dirigida se realizó en el Colegio Mixto San Agustín, institución que cuenta con más de 65 años de brindar sus servicios a la sociedad y el cual permitió que el alumno cumpliera con el objetivo de aplicar sus conocimientos teóricos y prácticos a la realidad organizacional, formándolo en su carrera profesional de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, siendo una persona responsable, comprometido y puntual con las actividades asignadas desde el inicio hasta la finalización de la práctica.

Las actividades y herramientas se crearon para beneficio de la institución, específicamente para los colaboradores ya que algunos de los procesos como el reclutamiento, selección y contratación de personal no se realizaba de una manera correcta, entre otros procesos que son importantes en el área y que no se encontraban bien definidos.

El documento fue dividido en cinco partes con el propósito de dar a conocer de manera clara y específica la información completa de cada una de las actividades realizadas durante el proceso de la práctica supervisada de inicio a fin. Es importante destacar que toda la información que se describe en el mismo se basa en la información obtenida y las observaciones que se realizaron durante cada visita a la institución.

El informe se enfoca en la importancia que tiene el Departamento de Recursos Humanos dentro de una organización, dando a conocer situaciones reales sobre conflictos o errores que se comenten por no contar con el personal idóneo o el poco interés por el recurso humano; presentándose así diversas sugerencias y propuestas de mejora.

Parte 1

Caracterización de la empresa

1.1 Descripción

En 1954 fue fundado el Colegio con el nombre del Prócer Domingo Juarroz y más tarde lo bautizarían con el nombre de Colegio Mixto San Agustín en 1955. El sistema educativo del Colegio fue elaborado sobre la base de la experiencia y el conocimiento del recordado Luis Arturo Lemus de León, eminente pedagogo, escritor y connotado educador y la profesora Ana Beber de Lemus, maestra de educación Primaria Urbana con estudios superiores en la facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los esposos Lemus forjaron una institución educativa de calidad, que por generaciones ha brindado enseñanza a personas que posteriormente han destacado en sus respectivos campos de trabajo. Actualmente es dirigido por la Profesora Elsa Aracely García de Vásquez, con estudios superiores en la Facultad de Humanidades, Educación Musical en el Conservatorio Nacional y Gerencia Educativa.

En el año 2019 el colegio cumplió 65 años de ser fundado convirtiéndose en una institución sólida, prestigiosa y actualizando su calidad educativa con nuevos retos tecnológicos, académicos y metodológicos para los niveles de preprimaria, primaria y básico. El gran compromiso de la institución es tratar de elevar el conocimiento académico de cada estudiante por medio de la ejercitación oral, escrita y formar en ellos los principios y valores que generen cambios positivos, guardando el debido respeto a sus semejantes, para lograr integrarlos a una mejor sociedad.

El personal docente y administrativo desea que egresen personas capaces de enfrentar los diferentes problemas que se suscitan en el diario vivir, basándose en los valores espirituales y morales. Los docentes están inspirados en los valores, honestidad, solidaridad, honradez,

responsabilidad, puntualidad y lealtad; para ser ejemplo a seguir de los y las estudiantes de la institución.

1.2 Ubicación

Actualmente la institución se encuentra ubicada en la 21 calle 32-38 de la zona 5, cuenta con un edificio estable, amplio, higiénico y funcional, diseñado para fines docentes, además tiene áreas específicas para cada nivel académico. Algunas de las clases son paralelas destacando la especialidad para cada una de las materias, además de ser una institución bilingüe.

Figura No. 1
Ubicación del Colegio Mixto San Agustín



Fuente: elaboración propia (2019)

1.3 Productos y servicios

El Colegio Mixto San Agustín ofrece sus servicios a los niveles de Pre-Primaria, Primaria y Básico brindándole a la sociedad un servicio por más de 65 años con el propósito de que los alumnos se distingan por su alto nivel escolar y moral como personas responsables, autónomas y con juicio crítico para destacar en la sociedad.

La institución se preocupa por el desarrollo de los alumnos por lo que trabaja de la mano con los padres de familia. La metodología que se utiliza y bajo la ideología de Anita de Lemus y Luis Arturo Lemus, se fundamentó en el método planteo y solución de problemas, el cual consiste en que el educando sea capaz de resolver problemas de una manera práctica y eficaz, utilizando procesos de pensamiento deductivo y razonamiento lógico.

El Colegio es Laico, por tanto, se respetan todas las creencias religiosas y en su mayoría la población es católica por lo que se realizan actividades con esta orientación. Además, se realizan actividades de tipo cívica, deportiva, social, artística, recreativa y religiosa; todas las actividades son supervisadas por el Consejo Directivo y la Dirección Técnica Administrativa.

Algunas de las actividades se realizan dentro del plantel y otras fuera, pero todas son planificadas enviando por escrito los datos a los padres para informarles el objetivo educativo. Para la realización de estas actividades la participación de los alumnos, padres de familia y todo el personal que colabora en la institución es importante. Cuando hay actividades religiosas los alumnos no católicos se reúnen para trabajar alguna actividad especial o en su defecto se presentan una hora más tarde, debiendo respetar y permanecer en silencio mientras dure la actividad. Los alumnos católicos deben participar activamente en las diferentes actividades o celebraciones guardando la compostura adecuada.

Alguno de los servicios especiales que el Colegio ofrece son:

- Inglés: todos los alumnos reciben el curso de inglés desde el nivel Pre-Primario hasta los alumnos de Básicos.
- Computación: la institución cuenta con un salón específico para la clase de computación en los tres niveles, los alumnos de Preprimaria trabajan con tablet específicamente una para cada alumno.
- Seguro médico por accidentes para alumnos y personal: tanto los alumnos como el personal docente cuentan con un seguro en caso de accidentes dentro de la institución.
- Escuela para padres: se les proporciona a los padres de familia un espacio para pensar, reflexionar y actuar acerca de la relación con sus hijos, a través de intercambio de información relevante y de experiencias.
- Servicio de internet: el servicio es confiable y es supervisado por el personal docente encargado para restringir el acceso a sitios no aptos.

1.4 Organización

El Colegio Mixto San Agustín cuenta con un personal aproximado de cincuenta colaboradores entre los que destacan el Consejo Directivo, Dirección Técnica Administrativa, Secretaría, personal Docente y Servicio quienes se encargan de cumplir con los objetivos establecidos de la institución y ofrecer un buen servicio a los padres de familia.

El Consejo Directivo es el respaldo del centro educativo, conociendo la misión y visión de la institución. Su función principal es de velar por mantener un ambiente adecuado en cuanto a infraestructura, obtención de materiales pedagógicos y tecnológicos, así como analizar y aprobar el presupuesto del centro educativo y la administración de recursos económicos.

La Dirección Técnica Administrativa es la responsable principal de la institución, además se encarga de atender a los padres de familia ante cualquier anomalía que se presente con alumnos, personal docente y administrativo. La persona que ocupa el puesto de directora debe decidir de

acuerdo a cualquier situación que se presente los mecanismos prudentes para el bienestar el centro educativo, velando por los valores de disciplina, verdad y respeto.

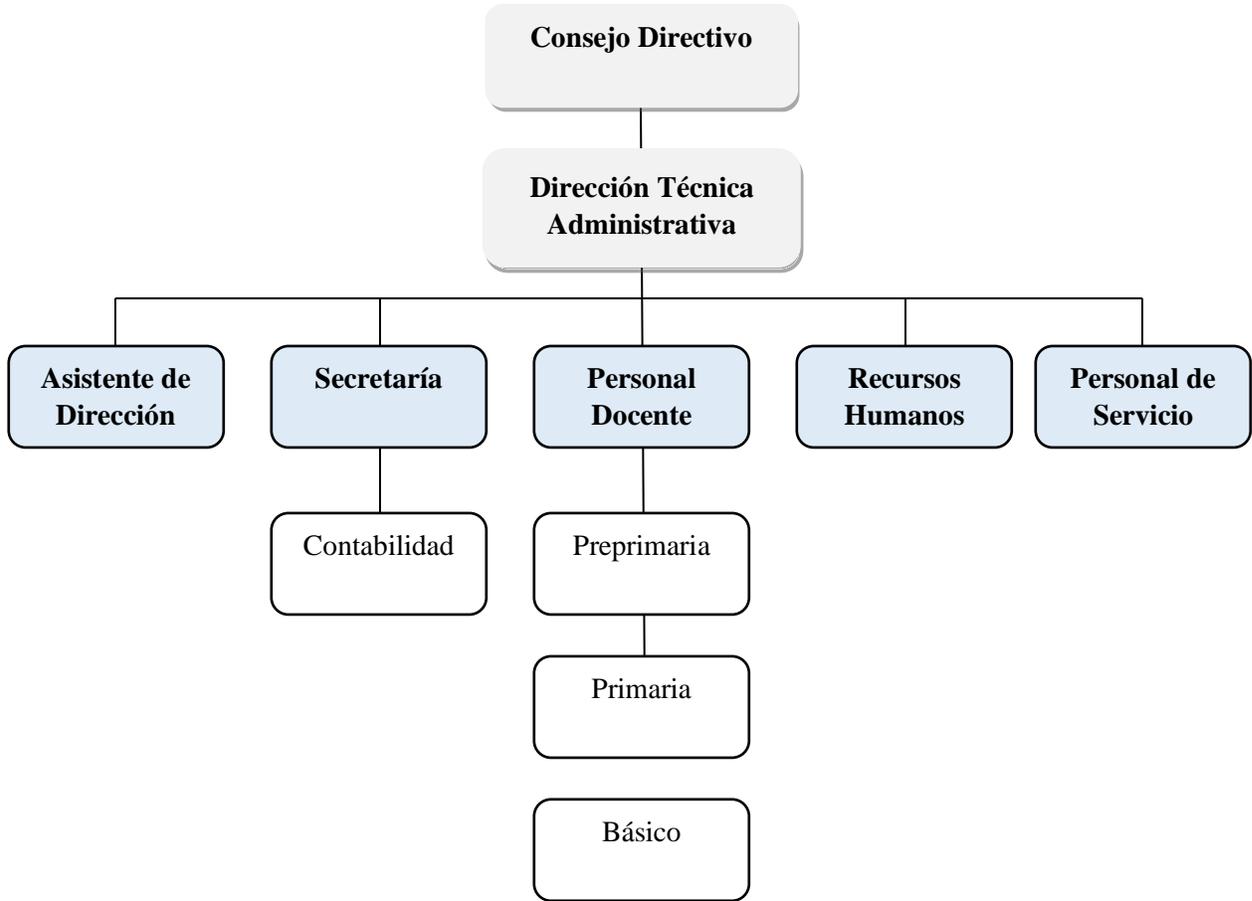
El área administrativa se encarga de atender todo lo relacionado con papelería de los alumnos tomando nota y registro de todos los documentos que reciben y atender a los padres de familia ante cualquier duda. El personal docente cumple con sus deberes y obligaciones especialmente en llevar una comunicación con los padres de familia y alumnos para lograr un mejor proceso de enseñanza.

El personal de servicio son los encargados de mantener en óptimas condiciones higiénicas la institución, además cumplen con mantener cerrada la puerta de ingreso de conformidad con el horario oficial de labores, no pasar ningún implemento a los alumnos por ninguna causa y sin la debida autorización de la Dirección Técnica Administrativa.

1.5 Organigrama

El Colegio Mixto San Agustín no contaba con una estructura organizacional definida, lo cual ocasionaba confusión entre los colaboradores sobre el nombre y funciones de su puesto de trabajo. Para dar solución a lo anterior se procedió a crear un organigrama donde se actualizaron los nombres de cada puesto, realizando cuestionarios y entrevistas se logra obtener la información necesaria y como propuesta se agrega el departamento de Recursos Humanos en la misma, mostrándose de la siguiente manera:

Figura No. 2
Organigrama propuesto al Colegio Mixto San Agustín

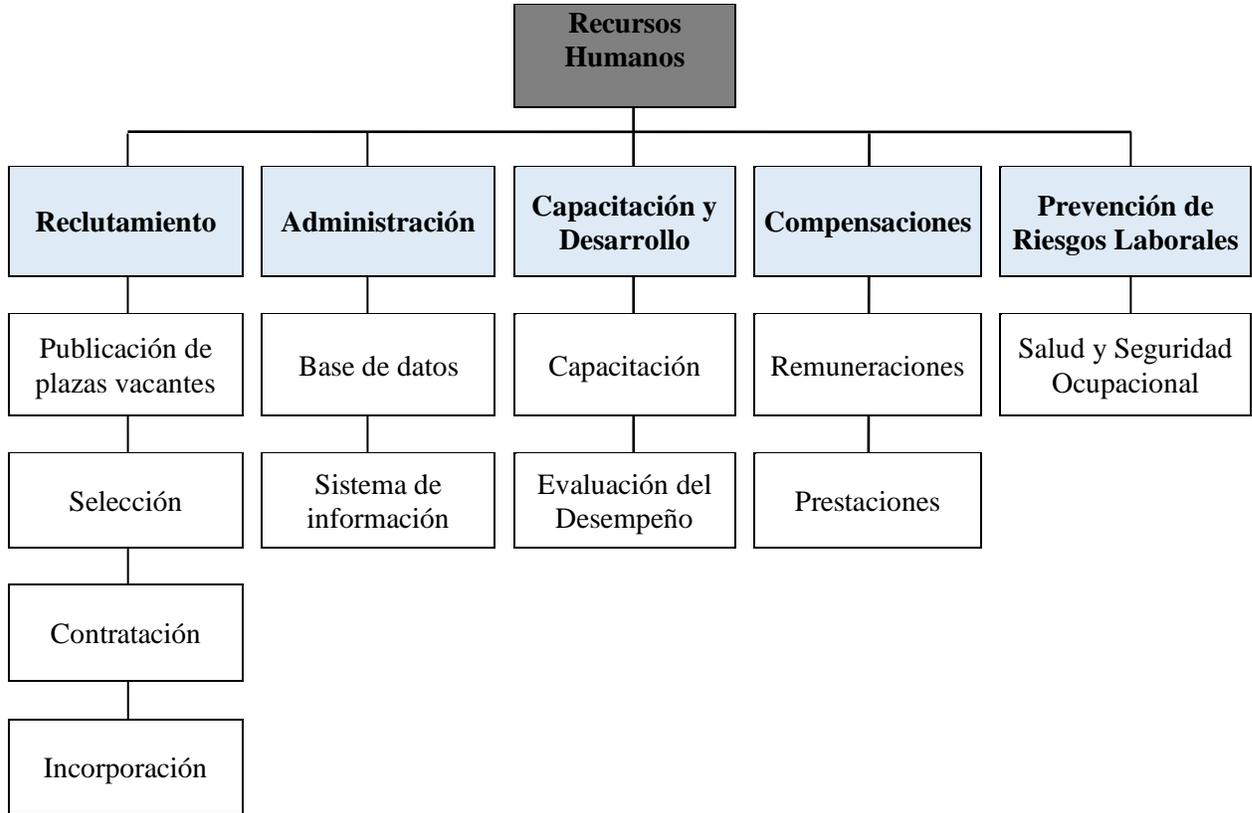


Fuente: elaboración propia (2019)

1.5.1 Organigrama con la estructura completa de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos dentro de una organización se encarga de gestionar todo lo relacionado con las personas que trabajan en la misma, por lo que es importante implementar una estructura organizacional bien definida para asignar a cada uno sus funciones, tareas y responsabilidades. Por lo tanto, el organigrama propuesto fue el siguiente:

Figura No. 3
Organigrama propuesto de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia (2019)

1.6 Misión

Somos un Colegio que forma personas líderes, teniendo como modelo a Dios e inspirando en la filosofía de San Agustín a través de una educación integral, innovadora y de calidad en las distintas etapas del desarrollo de nuestros alumnos, así como desarrollar un pensamiento crítico y analítico del método de planteo de solución de problemas.

1.7 Visión

Ser la primera elección de las familias como centro educativo por la calidad y la innovación en las estrategias pedagógicas, para un desarrollo integral de nuestros alumnos en conjunto con los padres de familia, utilizando las nuevas herramientas tecnológicas, didácticas y lograr destacarse como líderes creativos ante la sociedad.

1.8 Valores

Nuestros estudiantes reciben una instrucción académica, pero se fomentan los principios necesarios que rigen la conducta dentro de la sociedad y ayudan al éxito profesional y personal. Bajo esta filosofía, el Colegio desarrolla lo que el alumno cultiva en el seno del hogar, la cual es su primera escuela, recalcando las siguientes virtudes.

- Amor a Dios.
- Disciplina.
- Verdad.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Ética.

Parte 2

Diagnóstico

2.1 Procedimientos utilizados para el Diagnóstico Organizacional

Se puede definir al Diagnóstico Organizacional como un análisis procesal que examina cada una de las áreas que posee una organización, por lo tanto, la finalidad de aplicar este instrumento al Colegio Mixto San Agustín era conocer la situación actual de la institución y tomar las acciones correspondientes que permitieran alcanzar los objetivos propuestos. Para dicho diagnóstico se llevaron a cabo ciertas actividades para obtener la información necesaria, las cuales fueron de mucho apoyo y así elaborar las sugerencias correspondientes de acuerdo a sus necesidades, por lo tanto, para llevar a cabo el proceso de recopilación de información se procedió a la utilización de los siguientes métodos de investigación:

- Investigación de campo: realizar este método de investigación permitió obtener la información necesaria para realizar un análisis sobre la situación interna de la institución, por lo tanto, se procede a crear cuestionarios, realizar entrevistas y observaciones de las actividades de cada persona durante sus horas de trabajo documentándolo todo por escrito y de manera individual.
- Método de investigación cuantitativo: la utilización de este método fue de gran utilidad para obtener los resultados de los cuestionarios mencionados anteriormente y realizar el análisis correspondiente; los datos obtenidos de manera física fueron trasladados de la misma manera en digital, facilitando la obtención de resultados por medio de gráficas.
- Método cualitativo: el método de investigación cualitativo fue aplicado durante cada visita a la institución, ya que se observaron las diferentes actividades que los colaboradores realizaban durante sus horas de trabajo y verificar si los mismos se apegaban a los lineamientos que establecía la institución.
- Observación directa: la observación directa fue uno de los métodos de recolección de datos que permitió recolectar información importante sin intervenir ni alterar el trabajo del personal

de la institución y que a su vez permitió validar la información que los mismos describieron al momento de realizar las encuestas.

El cuestionario elaborado (anexo 2) constaba de 64 preguntas que los colaboradores debían realizar de manera física, por lo que se coordinaron los días de visita a la institución con el fin de lograr la participación de todos; este trabajo se efectuó durante el mes de marzo del año 2019, sin embargo, de 50 colaboradores únicamente se entrevistaron a 19 personas entre los que se encuentra personal administrativo, docente y de servicio.

Debido a la carga de trabajo no se realizaron todos los cuestionarios planeados, por lo que se optó por hacer observaciones y preguntas al personal en general para luego hacer un análisis de toda la información obtenida por medio de gráficas que fueron de gran utilidad para obtener los resultados finales de cada encuesta.

El análisis FODA es una herramienta creada por Albert S. Humphrey el cual permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. Aplicar esta herramienta permitió obtener de manera detallada un análisis interno y externo de la institución, mismo que fue de gran utilidad para la elaboración de diversas propuestas de mejora y crear herramientas de apoyo como manuales administrativos, formatos de evaluación del desempeño, clima laboral, entre otros, que los colaboradores consideraban importantes aplicar para llevar a cabo con éxito el logro de sus objetivos laborales.

El siguiente cuadro muestra el análisis FODA que se le realizó a la institución, mostrándose de manera detallada cada uno de los aspectos encontrados durante el tiempo de la práctica profesional dirigida. Es importante destacar que de los cuatro aspectos analizados el que más predominó fueron las debilidades:

Tabla No. 1
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en la docencia. • La institución cuenta con recursos materiales y tecnológicos necesarios. • Las aulas cuentan con espacios suficientes para los alumnos. • Cantidad reducida de alumnos por aula. • La institución cuenta con cámaras para observar a los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La institución cuenta con 56 años de servicio. • Oportunidades de capacitación para los docentes. • Participación de padres de familia y alumnos en las diferentes actividades. • Acceso a herramientas de trabajo. • Mejorar la comunicación interna.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Descontento por falta de atención por parte de la directora hacia los docentes. • Falta de organización por parte de la Dirección Técnica administrativa. • Falta de inducción a los docentes nuevos. • El área administrativa no tenía definido sus puestos y tareas laborales ya que no contaban con perfiles de puesto. • Falta de organigrama. • Falta de manuales administrativos. • Falta de motivación para el personal administrativo, docente y de servicio. • Falta de botiquín en cada una de las aulas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de personal por falta de atención. • No tener un control adecuado en la institución. • Falta de preocupación por el talento humano. • La institución se encuentra rodeada de otros establecimientos, lo cual puede representar competencia. • Que los docentes tomen decisiones equivocadas debido a la falta de atención de parte de su líder. • Falta de trabajo en equipo. • Renuncia de personal por mal clima laboral.

Fuente: elaboración propia (2019)

2.2 Fortalezas de la empresa

Durante el proceso del Diagnóstico Organizacional se determinó cuáles eran las fortalezas de la institución por medio de los resultados obtenidos del análisis FODA, detectando así que una de las principales son los años y calidad de servicios que ofrecen a las personas del sector. La institución considera que es importante brindar una buena imagen e impresión a los clientes, por lo tanto, toman en cuenta cada detalle de las sugerencias y comentarios que los padres de familia realizan para mejorar aquellos aspectos no tan positivos para el bienestar de cada uno de los alumnos.

Otra de las fortalezas detectadas fue la activa participación del personal, lo cual favoreció el proceso de investigación. En base a las observaciones se determina que las instalaciones son amplias y adecuadas para los alumnos, además de contar con recursos importantes, también toman en cuenta la seguridad de los mismos, a través de cámaras de seguridad observan cada una de las actividades de los alumnos y personal docente.

Por otra parte el personal docente es capacitado de manera constante con la finalidad de orientarlos sobre métodos, estrategias y actividades que faciliten los procesos de aprendizaje de los alumnos; esto es una motivación para el personal en general ya que los beneficiaba en sus labores diarias, los actualizaban en el medio y desarrollaban una actitud de compromiso para mejorar la educación.

La institución cuenta con recursos materiales y tecnológicos que benefician tanto al personal como a los alumnos, algunas aulas tienen instaladas cañoneras que utilizan los docentes para impartir sus clases y que también sirven para llevar a cabo las capacitaciones al personal; es importante destacar que el uso de estos recursos procura ser utilizado con el debido cuidado para el buen mantenimiento de los mismos. El personal de servicio también cuenta con los implementos necesarios para mantener en óptimas condiciones higiénicas la institución, procurando crear una buena imagen a los padres de familia y personas que visiten a la misma.

2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

Por medio del análisis realizado anteriormente se detectaron las debilidades que la institución presentaba, mismas que fueron utilizadas para brindar propuestas de mejora que les permitiera un mejor control de sus actividades laborales y omitir todos los comentarios negativos que algunos colaboradores compartieron durante todo el proceso del Diagnóstico Organizacional.

Una de las principales y más importante fue la falta de comunicación entre el personal con su líder, misma que dificultaba la relación y generaba un mal clima laboral entre los colaboradores. Para este problema se crearon formatos de evaluación de liderazgo, clima laboral y un manual de Gerencia de Recursos Humanos con el fin de implementarlo para mejorar la falta de comunicación. Adicional a lo anterior se realizó de una manera más conveniente la estructura organizacional como se mostró al inicio del informe.

La no efectiva comunicación generaba en los colaboradores falta de motivación, debido a que sus opiniones no eran tomadas en cuenta para cambios de mejora. Por otra parte el personal de nuevo ingreso no recibe ninguna inducción para su adaptación a la organización, lo cual es necesario que el mismo conozca de manera general toda la información sobre cuáles serán sus responsabilidades, a quien deben dirigirse, saber la misión, visión, valores y objetivos de la institución.

La seguridad de los alumnos y personal en general es una de las prioridades principales de la institución, sin embargo fue notorio la falta de señalización en cada pasillo, desorden en los sanitarios y supervisión por parte del personal docente hacia los alumnos al momento de subir y bajar gradas; como propuesta de mejora a esta situación se les brindó documentos con información sobre la seguridad en los establecimientos educativos con la finalidad de tomar conciencia de los riesgos o consecuencia de no contar con la seguridad adecuada.

2.4 Diagnóstico por áreas

2.4.1 Área de Reclutamiento de Personal

El Reclutamiento de Personal es un factor importante para toda organización ya que del mismo depende el logro de metas y objetivos que se establecen, como elegir al personal idóneo y calificado que se necesita. Mediante el Diagnóstico Organizacional se pudo detectar la falta de conocimiento sobre cómo llevar a cabo un proceso de reclutamiento exitoso, por lo tanto, se procedió a crear propuestas de mejoras para el área con la finalidad de que el proceso se realice de manera adecuada.

La institución no cuenta con un área específica ni personal capacitado para llevar a cabo los diferentes procesos de Recursos Humanos, por lo que las personas encargadas de encontrar al personal idóneo para un determinado puesto son el Consejo Directivo y la Dirección Técnica Administrativa quienes son los responsables de realizar las llamadas, entrevistas y pruebas correspondientes.

El no contar con las herramientas o guías necesarias para un determinado proceso dificulta que el mismo logre ser un éxito, por lo que fue necesario realizar un manual de reclutamiento, selección y contratación de personal donde se especificara los pasos a seguir y la importancia de cumplir cada de uno de ellos; adicional a lo anterior los perfiles de puesto también fueron propuestos a la institución, ya que son indispensables para un buen proceso y en el mismo se define las características que se requieren de un puesto en específico, facilitando la búsqueda de personal.

Otro aspecto relevante durante el Diagnóstico Organizacional es el medio de reclutamiento que utilizaban, siendo a través de personas conocidas por el personal que ya labora dentro de la institución o familiares de los mismos; el medio utilizado es más rápido y de bajo costo lo cual facilita la búsqueda, sin embargo, el contratar a familiares llega a ocasionar conflictos entre los mismos y muy probablemente se llega a perder la oportunidad y talento de otras personas.

2.4.2 Área de Contratación y Administración de Recursos Humanos

La contratación es uno de los pasos más importantes para formalizar la futura relación entre el colaborador y la empresa, garantizando así los derechos y obligaciones de ambas partes. En base a los resultados obtenidos de la investigación se determina que el proceso de Contratación y Administración de Recursos Humanos de la institución no se realizaba de una manera técnica.

Para un buen proceso de contratación se debe iniciar por el reclutamiento y selección adecuado de personal, mismos que siguen una serie de pasos tales como la identificación del puesto a ocupar, medios para atraer a los candidatos, seleccionar a la personas que cumple con los requisitos, aplicar las pruebas necesarias, entrevistas; la institución omitía ciertos pasos necesarios para la búsqueda del personal idóneo, por lo que ocasionaba que el despido de personal docente se hiciera de manera constante durante el año y los alumnos perdieran en ocasiones el interés de sus estudios.

Es importante destacar que la institución para su proceso de reclutamiento lo realizaban en compañía de una empresa consultora, donde el Consejo Directivo y la Dirección Técnica Administrativa eran los encargados de seguimiento al proceso, sin embargo, el medio que más predominaba era el reclutamiento interno.

La inducción es un proceso importante que se le debe realizar a toda persona nueva que ingresa a una organización, aunque muchas de las mismas no lo consideren como necesario, es importante hacer conocimiento a las personas sobre cuál es el objetivo que quieren lograr, su misión, visión, cultura o políticas que deben seguir para lograr el éxito deseado; a la falta de esto los colaboradores se abocaban a otros compañeros lo que a futuro lograba ocasionaba bajas expectativas e ineficiencia laboral.

La base de datos y el registro de control de personal como las asistencias de trabajo, ausencias y permisos son de gran relevancia a nivel empresarial, ya que en ella se guarda toda la información necesaria de la organización. El personal encargado de la base de datos dentro de la institución

era la Dirección Técnica Administrativa y Secretaría, quienes llevaban el registro de datos relacionados con el personal y los alumnos.

2.4.3 Área de Desarrollo de Gestión del Talento Humano

El talento humano influye de manera positiva en el rendimiento y productividad de una organización por lo que es importante que el personal que se incorpore realice un buen desempeño. Para lograr los objetivos planteados es importante que los colaboradores se comprometan a cumplir con todo lo requerido en su puesto de trabajo, lo cual es necesario establecer un contrato de trabajo. Al colaborador, el contrato le aporta la seguridad de trabajar en una organización profesional que ha definido sus obligaciones y el acuerdo con respecto a todos los términos del empleo; para la organización el contrato le da seguridad de que el colaborador es consciente de sus obligaciones y que ha acordado cumplir con los términos descritos en el documento.

Los perfiles de puesto son instrumentos de Gestión de Recursos Humanos que contienen la descripción concreta de las tareas, responsabilidades, experiencia y características de un puesto establecido. Mediante el proceso del Diagnóstico Organizacional se obtiene como resultado que la institución no cuenta con ningún perfil de puesto ya que para su proceso de reclutamiento y selección únicamente se basan en la experiencia laboral de la persona, lo que limita la evaluación del desempeño de cada colaborador.

Desde la perspectiva de algunos colaboradores consideraban que el salario que recibían no era suficiente para el trabajo que realizaban, además los recursos materiales no eran suficientes por lo que decidían comprar de su salario; es recomendable que se realice un análisis de sueldos estableciendo salarios equitativos y justos de acuerdo con el mercado laboral, con el fin de mantener al recurso humano en la organización, recompensar al colaborador de acuerdo a su desempeño o dedicación e incentivarlo a que tome mayores responsabilidades y compromiso por su trabajo.

A través de cada visita planificada a la institución se observaron algunas capacitaciones que se le realizaba al personal docente, los temas eran relacionados a cómo mejorar o motivar a los alumnos durante clases e incluso sobre temas como el liderazgo y la importancia de tener valores; las capacitaciones son clave para la supervivencia y desarrollo de toda organización porque beneficia al personal mejorando sus conocimientos, habilidades, conductas y los actualiza con lo último en el medio.

Es recomendable tomar en cuenta la opinión de los colaboradores sobre que otros temas consideran necesarios recibir capacitación acorde a su área de trabajo, realizándolo por medio de un DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) misma que fue sugerida a la institución como herramienta clave para crear planes de capacitación y mejorar todos aquellos aspectos negativos que el personal considera necesario cambiar.

El clima laboral fue uno de los aspectos que más relevancia tuvo durante el análisis del diagnóstico, esto se debe a la falta de comunicación entre la Dirección Técnica Administrativa y el personal en general, el no organizarse o establecer un horario de atención provocaba en las personas molestia, ya que sus dudas no eran resueltas e incluso temor de tomar decisiones incorrectas. Debido a la situación se propuso un cuestionario como herramienta para la obtención de información sobre lo que opinan los colaboradores con respecto a su trabajo, sugerencias de cambio, además de llevar un control y registro de supervisión.

La seguridad e higiene ocupacional es tema de gran importancia en una organización porque se debe garantizar el bienestar de los colaboradores. La institución debe tomar en cuenta la seguridad de los alumnos y personal que laboran en la misma, por lo que se consideró necesario crear una planificación de seguridad escolar; por tal razón se elabora un checklist donde se anotaron todas las observaciones relacionadas con la seguridad de la institución.

A través de la observación fue notoria la falta de señalización en toda la institución, en la entrada de algunos sanitarios se encontraban en desorden y ningún salón de clase contaba con botiquín propio. Para mejorar la situación se recomendó que el personal fuera capacitado ante cualquier

situación de emergencia que pueda ocurrir y generar conciencia en los alumnos sobre las consecuencias de no seguir instrucciones para su bienestar.

Parte 3

Desarrollo de la Práctica Profesional

3.1 Descripción del trabajo realizado

La práctica profesional dirigida inicia con el objetivo de crear un Departamento de Recursos Humanos en una organización que no contara con el mismo, por lo que se procede a la búsqueda de un lugar con los requisitos establecidos por la universidad. El colegio Mixto San Agustín es una institución que cuenta con más de 65 años de brindar sus servicios a la sociedad, sin embargo la institución no cuenta con un área específica que se encargue del recurso humano ni los procesos necesarios que se realizan en la gestión; la institución le abre sus puertas a todo estudiante que necesite realizar prácticas ya sea a nivel diversificado o universitario para contribuir con sus conocimientos y habilidades para mejorar todo proceso que esté desactualizado o incompleto para beneficio de la misma.

En segundo lugar, se realiza un cronograma con las actividades que se llevaron a cabo durante el tiempo establecido de práctica, describiendo así, las observaciones, cantidad de días y horas necesarias para brindar o mejorar todo proceso que estuviese incompleto. En base al documento anterior como primera actividad realizada fue la presentación del alumno practicante con el personal que labora en la institución, seguidamente se establecieron los objetivos de la práctica y un recorrido por las instalaciones.

En resumen, se realiza cada una de las actividades establecidas en el cronograma para cumplir con el objetivo principal de práctica, recabando información necesaria y un análisis de lo obtenido; para finalizar se realizan los manuales administrativos para mejorar e implementar los procesos que se encontraran incompletos y que eran necesarios aplicarlos para bienestar de los colaboradores y alumnos de la institución.

3.2 Objetivos planteados

3.2.1 Objetivo general

La práctica profesional dirigida tuvo como objetivo establecer el departamento o área de recursos humanos por medio de los conocimientos, métodos y técnicas adquiridas a lo largo de la carrera por el alumno, resolviendo problemas específicos de la profesión, teniendo la oportunidad de actuar en el medio laboral y fortalecer su formación ética.

3.2.2 Objetivos por áreas

3.2.2.1 Reclutamiento de personal

Lograr que el proceso de reclutamiento y selección se realice de manera adecuada por medio del manual correspondiente al área, contribuyendo así a la implementación y consolidación de la administración e incrementar las capacidades internas para captar o retener los recursos humanos que la institución necesite.

3.2.2.2 Contratación y Administración de Recursos Humanos

El objetivo de implementar un manual de administración de recursos humanos como una herramienta de apoyo para la institución es, conocer de manera general los procedimientos administrativos para beneficio propio como:

- Tener una mejor visión de la institución para su adecuada organización.
- Tener una mejor comunicación con los colaboradores.
- Aplicar herramientas que faciliten y orienten al personal para una mejor Contratación y Administración.

3.2.2.3 Desarrollo de Gestión del Talento Humano

Implementar en la institución una herramienta de apoyo que sirva para medir y administrar el desempeño de los colaboradores por medio de la capacitación, evaluación del desempeño y salud ocupacional, permitiéndoles tener una visión clara de la importancia de los procesos que se deben tomar en cuenta para alcanzar el éxito personal y organizacional.

3.3 Cronograma de trabajo

Tabla 2
Cronograma de actividades

Empresa: Colegio Mixto San Agustín.

Alumna: Karla Lucrecia Buch Pacay

Fecha: 7/03/2019



PLANIFICACIÓN ANUAL DE PRÁCTICA																												
No	Actividad	Observaciones	Días	Horas	MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO			
					Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación a la institución.	Entrega de carta y presentación con los colaboradores.	1	1																								
2	Establecimiento de objetivos.	Entrega de planificación de práctica y divulgación de la información.	1	1																								
3	Recorrido de instalaciones en la institución.	Observación de la diferentes áreas (aulas, dirección, otros).	1	2																								

PLANIFICACIÓN ANUAL DE PRÁCTICA																												
No.	Actividad	Observaciones	Días	Horas	MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO			
					Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4	Diagnóstico Organizacional	Establecimiento de misión, visión, organigrama, historia de la institución.	3	10																								
5	Creación de FODA.	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.	1	2																								
6	Cultura organizacional.	Código de ética, uniforme, valores y principios.	1	4																								
7	Reclutamiento, selección y contratación	Creación de formatos.	1	6																								
8	Entrevista y establecimiento de los puestos de trabajo.	Definición de actividades.	1	4																								
9	Revisión de perfiles de puesto.	Apoyo de parte de la directora.	1	2																								
10	Proceso de reclutamiento.	Formatos y contratos.	1	2																								
11	Proceso de selección.	Proceso de entrevista y pruebas psicométricas.	1	2																								
12	Proceso de contratación.	Contrato de trabajo o nombramiento del puesto de trabajo.	1	2																								
13	Elaboración del manual de reclutamiento, selección y contratación.	Los colaboradores deberán conocer la existencia, importancia y alcance de dicho manual.	31	34																								

PLANIFICACIÓN ANUAL DE PRÁCTICA																				
No.	Actividad	Observaciones	Días	Horas	MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO					
					Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana					
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
14	Administración	Revisión de archivo y registro personal de cada colaborador.	1	4																
15	Archivo de registros personales.	Expedientes.	1	4																
16	Solicitud de empleo.	Manejo de información del candidato al puesto de trabajo.	1	3																
17	Control de entrada y salida del personal.	Llamadas de atención, asistencia, otros.	1	3																
18	Sugerencia de formatos.	Permisos, licencias y vacaciones.	1	6																
19	Proceso de desvinculación laboral.	Proceso de finalización de contratos según lo establecido en el código de trabajo.	1	2																
20	Políticas salariales.	Procedimientos de compensaciones y salarios según el mercado.	1	2																
21	Régimen disciplinario.	Reglamento interno de la institución.	1	10																
22	Elaboración del manual de administración.	Elaboración de material adecuado para la ejecución de los procesos administrativos.	30	34																

PLANIFICACIÓN ANUAL DE PRÁCTICA																												
No.	Actividad	Observaciones	Días	Horas	MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO			
					Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
23	Gestión del Talento Humano	Identificación de los colaboradores hacia la institución.	1	4																								
24	Inducción y capacitación.	Por medio de un DNC.	2	6																								
25	Evaluación del Desempeño (recomendación de un formato).	Mejorar las habilidades, actitudes y conocimiento del personal.	1	6																								
26	Clasificación de puestos.	Establecimiento de la jerarquía de la institución de manera clara.	1	4																								
27	Clima laboral (recomendación de formatos de evaluación).	Creación de formatos (sugerencia de implementar herramientas).	1	5																								
28	Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional.	Creación de formatos y recomendaciones de seguridad en la institución.	1	10																								
29	Elaboración del manual de gestión del talento humano.	Brindar herramientas esenciales para el bienestar del personal.	31	34																								
30	Gerencia de Recursos Humanos.	Establecimiento del puesto idóneo para el departamento de Recursos Humanos.	1	6																								
31	Evaluación de liderazgo.	Cuestionario para conocer el estilo de liderazgo de la directora de la institución.	1	0																								
32	Proceso de reclutamiento del puesto de recursos humanos.	Requerimiento de un proceso de selección del personal.	1	2																								

PLANIFICACIÓN ANUAL DE PRÁCTICA																												
No.	Actividad	Observaciones	Días	Horas	MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO			
					Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
33	Redacción de perfiles de puesto.	Descripción del puesto, sueldos, horarios, otros.	1	6																								
34	Pruebas psicométricas	Digitales o físicas	1	4																								
35	Entrevista a la directora de la institución.	Observaciones y apuntes.	1	4																								
36	Elaboración del manual de Recursos Humanos.	Desarrollo del perfil de puesto hacia la personas encargada de la institución.	30	34																								
37	Redacción de los manuales.	Reclutamiento, Selección y Contratación, Administración, Gestión del Talento Humano, Gerencia de Recursos Humanos.	122	136																								
38	Aprobación de los manuales.	Aprobación por parte de la universidad.	P	P																								
39	Elaboración del informe final		P	P																								
40	Aprobación del informe final.		P	P																								
41	Entrega y presentación de informe final.		P	P																								
42	Total de tiempo (días y horas)		155	184																								

Fuente: elaboración propia (2019)

3.4 Área de reclutamiento de personal

El área de Reclutamiento y Selección de personas es uno de los más importantes para una organización, ya que su objetivo es seleccionar al personal idóneo para toda la organización, cumpliendo con el mejor perfil de puesto, experiencia en lo que se desea desempeñar o que se establezca y presentación. En base a la planificación anual de práctica se realizaron cada una de las actividades conforme a un orden, por lo que se procedió a realizar la primera actividad que fue el Diagnóstico Organizacional.

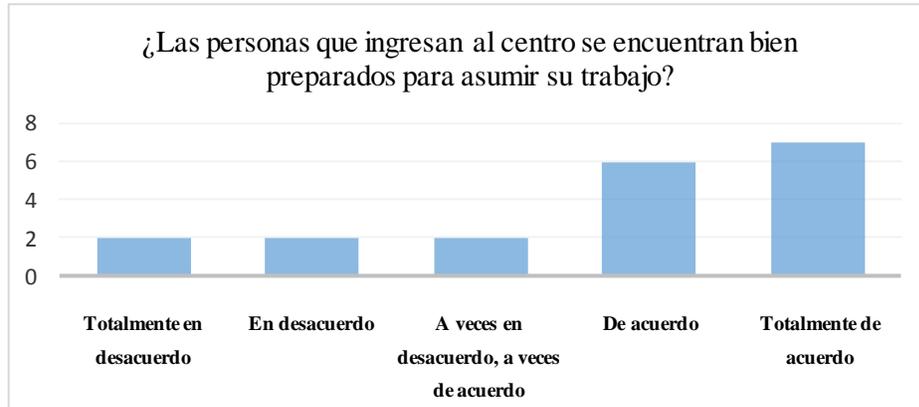
El Diagnóstico Organizacional fue una herramienta de mucha utilidad para la recopilación de información sobre la situación actual de la institución, conociendo los diferentes procesos que realizaban en las diferentes áreas. Mediante el análisis de los resultados obtenidos se pudo conocer como la institución se encargaba de reclutar, seleccionar y contratar a su personal, además se utilizaron otros métodos para comprobar que los resultados obtenidos tuvieran credibilidad. Para todo lo anterior se entrevistó a la directora, quien con el consejo Directivo se encargan de realizar todo el proceso de búsqueda de nuevo personal.

Para un buen proceso de reclutamiento es importante que se inicie con la definición del puesto vacante, es decir, establecer las características o competencias que la persona debe tener, verificar la disponibilidad del cargo para luego elaborar el perfil y descriptor de puesto para el proceso de selección; para la difusión del proceso se debe considerar las fuentes de reclutamiento, que pueden ser tanto internas o externas, así como también elegir los medios de reclutamiento que más le convenga a la organización.

Tomando como base el Diagnóstico Organizacional se analizó si el personal que labora en la institución tenía en claro cuáles eran sus funciones en su puesto de trabajo, por medio del cuestionario la mayoría respondió estar de acuerdo en tener en claro sus funciones, sin embargo, esto no obtuvo credibilidad al momento de realizar las entrevistas correspondientes:

Figura No. 4

Pregunta 23 del cuestionario de Diagnóstico Organizacional



Fuente: elaboración propia (2019)

A pesar de no observar el proceso de reclutamiento que realiza la institución, fue sugerido un manual de perfiles de puestos con la finalidad de crear un instrumento de apoyo para beneficio de cada uno de los colaboradores; de esta manera también se sugiere una estructura organizacional para definir los nombres de cada puesto de trabajo y líneas de mando.

Chiavenato (2007) afirma:

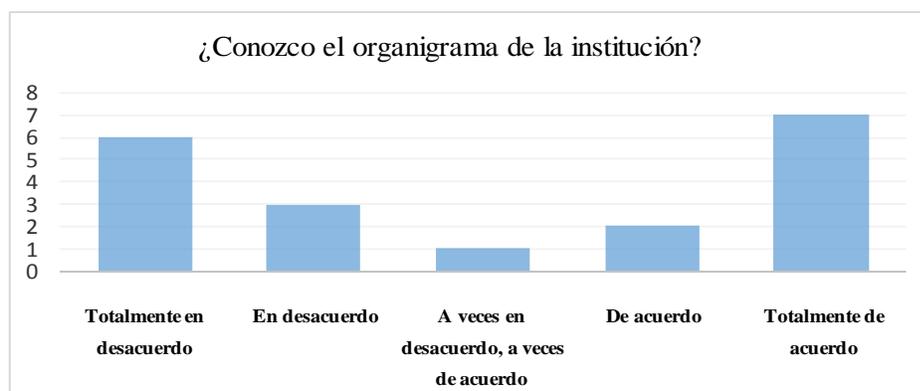
El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. (p. 155)

Las organizaciones que realizan un proceso de reclutamiento dependiendo de una decisión de línea es probable que el objetivo propuesto logre tener mayor éxito al momento de seleccionar al personal idóneo, realizándolo de una manera adecuada como lo describe el párrafo anterior. Por otra parte, es importante destacar que no todas las organizaciones realizan dicho proceso de una

manera adecuada, motivos que pueden ir desde la falta de un departamento o área de Recursos Humanos o personal no capacitado sobre el tema.

Figura No. 5

Pregunta 7 del cuestionario de Diagnóstico Organizacional



Fuente: elaboración propia (2019)

Los resultados obtenidos afirman que la mayoría del personal conoce la estructura organizacional de la institución, por lo tanto, el resultado no logra tener validez debido a la ausencia de un organigrama. El personal más antiguo ya tiene conocimiento de cómo se llevan a cabo los procesos y quienes son los encargados.

De acuerdo con Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2011):

Todas las organizaciones tienen una estructura de puestos, el ya conocido organigrama, éste no siempre es necesario para describirlo ya que incluso pequeñas organizaciones pueden marchar muy bien sin él, siempre y cuando todos entiendan lo que deben hacer” (p.125)

La obtención de información sobre las funciones de cada puesto se realizó por medio de cuestionarios que los mismos colaboradores respondían de manera física, facilitando el análisis de los resultados; luego se entrevistó a cada persona para corregir y agregar información, además de aclarar puntos importantes para la elaboración del perfil adecuado.

Como sugiere Werther & Guzmán (2014):

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados sobre las razones que obligan a la empresa efectuarlo. Tanto los motivos como los resultados del trabajo se deben dar a conocer en todos los niveles” (p. 90).

Para finalizar con el análisis área de reclutamiento, selección y contratación se hace entrega del documento sugerido a la directora de la institución, previamente revisada y autorizada por el asesor de práctica. Para la divulgación del manual se hace entrega de dos maneras, una digital para la compartirlo con todo el personal por medio de correo electrónico y de manera física para quedar a disposición de todos los colaboradores y colocarlo en un lugar visible para fácil accesibilidad.

El manual entregado a la Dirección Técnica Administrativa contiene toda la información necesaria para un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Es importante destacar que para cumplir el objetivo planteado es indispensable que las personas encargadas de estos procesos tengan la suficiente experiencia, habilidad y capacidad para la selección del nuevo personal.

Se realizaron los perfiles de puesto necesarios basados en el análisis del diagnóstico, los cuales contenían la información de cada puesto de trabajo como nombre, objetivo, descripción de funciones, requisitos, competencias, entre otros aspectos necesarios. El formato del perfil sugerido a la institución fue el siguiente:

Tabla No. 3
Formato de perfil de puesto

	Manual de Perfiles de Puesto	Fecha de emisión:
---	------------------------------	-------------------

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	
Departamento:	
Ubicación:	
Jornada de Trabajo:	
Periodo de Prueba:	
Salario:	

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato:	
-----------------	--

III. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

--

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO

--

V. PERFIL DEL PUESTO				
Requisitos mínimos de escolaridad:				
Experiencia Labora:				
Ingles u otro idioma:				
Aptitudes necesarias para el puesto	Características	Esencial	Deseable	No necesaria
	Rapidez de decisión			
	Coordinación General			
	Iniciativa			
	Creatividad			
	Nivel académico			
	Trabajo en equipo			
	Liderazgo			
	Comunicación Interpersonal			
	Orden y organización			
Conocimientos Técnicos:				

VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS

--

Fuente: elaboración propia (2019)

3.5 Área de Contratación y Administración de Recursos Humanos

Uno de los procesos considerados como lo más complicado es la contratación de personal, elegir al candidato ideal para ocupar el puesto que la organización necesita requiere de una adecuada planificación, de esto dependerá el éxito o fracaso de los objetivos que se establezcan en una organización. Para obtener una buena elección de personal se debe planificar y seguir una serie de pasos que orienten a lo largo del proceso y ayuden a tomar una decisión acertada.

La administración de recursos humanos según Chiavenato (2002): “Es un campo de estudios amplio pues abarca temas como psicología organizacional, derecho laboral, ingeniería de salud ocupacional, ingeniería en sistemas, entre otros” (p. 220).

La Administración de Recursos Humanos es fundamental para todas las organizaciones, porque consiste en la planeación, organización, desarrollo y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal; además se toma en consideración el esfuerzo, conocimiento, experiencia y habilidades de los miembros de una organización en beneficio para ambas partes.

Las actividades establecidas en la planificación de práctica se realizaron conforme a la realización de cada manual propuesto, por lo tanto como segunda actividad se procedió a la investigación correspondiente del área de contratación y administración de recursos humanos, donde se proporcionaron diversas herramientas de apoyo con el fin de aplicarlo a los procesos que no se realizaban de la manera correcta.

Como bien afirman Werther & Guzmán (2014): “El propósito de la administración de capital humano es conseguir empleados que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoran su eficacia y eficiencia” (p. 6).

Uno de los aspectos fundamentales en función de la Administración de Recursos Humanos se relaciona con la integración de procesos como el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y otros enfoques para incorporar a nuevos colaboradores los cuales son

esenciales aplicarlos en la organización para lograr los objetivos que se propone y obtener el éxito esperado.

Desde esa perspectiva, la contratación es uno de los enfoques más importantes para elegir a la persona idónea que ocupará el puesto de trabajo disponible; por medio de este proceso se acuerda entre las partes, es decir, entre empleador y empleado, la realización de determinado trabajo, el salario que recibirá a cambio de las funciones que realizará y cualquier otro tipo de compensación negociada. Es importante que se establezcan políticas salariales para orientar equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal, haciendo énfasis en las habilidades, responsabilidades o méritos para el desarrollo eficiente de las tareas que exige un puesto de trabajo.

Figura No. 6
Pregunta 44 del cuestionario del Diagnóstico Organizacional



Fuente: elaboración propia (2019)

Como se muestra en la gráfica algunos de los colaboradores se encontraban totalmente en desacuerdo con el salario que recibían, otros a veces en desacuerdo, a veces de acuerdo y el 6% indica estar de acuerdo. No se obtuvo mayor información sobre los salarios que el personal recibía ya que fue considerado como confidencial.

Koontz & Weihrich (2013) afirman:

El plan de requisitos administrativos se basa en los objetivos, pronósticos, planes y estrategias de la empresa, y se traduce en los requisitos del diseño de puestos y trabajos que se acoplan con determinadas características de los individuos, como inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia. Para satisfacer los requisitos organizacionales, los administradores reclutan, seleccionan, colocan y ascienden a las personas. (p.221)

Desde el punto de vista anterior para llevar a cabo una planificación en una organización es necesario considerar que todo proceso debe tener un objetivo en claro, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo, así como también el control y evaluación del mismo. Además, los diseños de puestos pretenden ser una mejora a través de aspectos técnicos y humanos, con el cual se logre obtener mayor eficacia y satisfacción laboral por parte de los colaboradores.

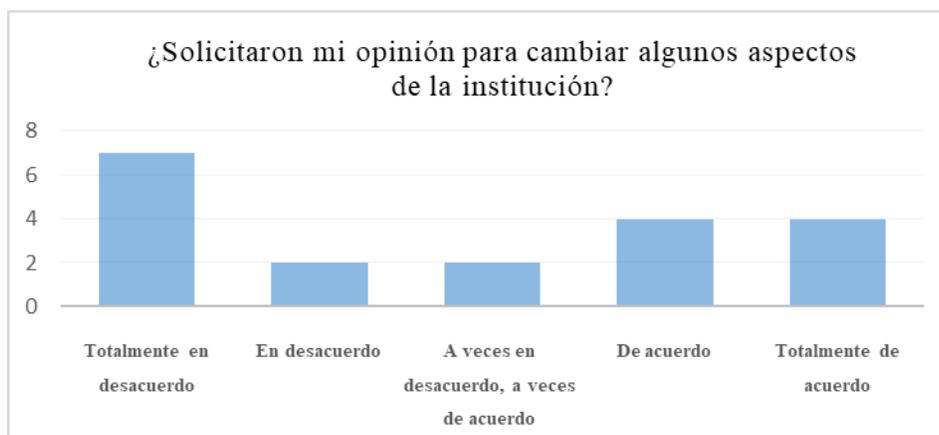
La obtención de información para el área de Contratación y Administración de Recursos Humanos no cumplió con los objetivos planteados, por motivos de confidencialidad la institución no permitió el acceso a diversos documentos relacionados con el área, lo cual dificultó realizar aportes o sugerencia de cambio, además de perder la oportunidad de conocer el manejo de ciertos sistemas; sin embargo se procedió a crear el manual de Administración de Recursos Humanos basado en experiencias anteriores y conocimientos adquiridos en la carrera de Psicología Organizacional.

La capacitación se constituye como una de las mejores inversiones para el recurso humano y una de las principales fuentes de satisfacción para los colaboradores, ya que responde a sus necesidades en busca de mejorar la actitud, conocimientos, habilidades o conductas en el puesto de trabajo. La Dirección Técnica Administrativa era la encargada de coordinar los días y horarios de las capacitaciones, así como también los temas a tratar; una deficiencia detectada es que la

opinión o sugerencias del personal no eran tomadas en cuenta debido a la mala comunicación entre jefe y colaborador.

Figura No. 7

Pregunta 9 del cuestionario del Diagnóstico Organizacional



Fuente: elaboración propia (2019)

La gráfica obtenida del análisis del Diagnóstico Organizacional muestra el 7% de los colaboradores estar totalmente en desacuerdo en que solicitaron su opinión para cambiar algunos de los aspectos de la institución, un 4 % sostiene estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que han participado de ciertos cambios, siendo únicamente un 2% que mencionó estar en desacuerdo.

De acuerdo con Chiavenato (2007) los objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p.1)

Cada uno de los puntos anteriores da a conocer la importancia que tiene la formación del recurso humano dentro de una organización, ya que la misma además de ser una inversión empresarial, permite que los colaboradores alcancen y desarrollen los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo. Por medio de las ideas, capacidades y habilidades del trabajo humano es como se logra el éxito o fracaso de una organización.

Por otra parte, el control de personal es otra forma de gestionar las actividades de los colaboradores, integrando una serie de procedimientos como los horarios de trabajo, permisos, asistencia, horas extras o control de turnos. La institución cuenta con un control de acceso electrónico, permitiendo registrar por medio de un código la hora de entrada y salida de la persona, si la persona no cumplía en su horario de trabajo recibía una llamada de atención por escrito.

El archivo de personal son los registros y documentos que contiene información de cada colaborador, siendo de gran utilidad para conocer las capacidades y logros de cada persona con el fin de aprovechar al máximo su potencial en la organización. El manejo de expedientes se puede presentar de diferentes formas, una de ellas puede ser de manera física y otra de manera digital; la base de datos en una aplicación de software específica tiene la ventaja de guardar gran cantidad de información, se comparte de manera más rápida, mejora la productividad e incluso llegan a ser más seguras que tenerlos en papel.

El siguiente formato fue sugerido específicamente al área administrativa debido a que el control de expedientes lo realizan de manera física, siendo este formato un apoyo para un mejor control de los documentos que le solicitan al personal en general. El formato se divide en tres partes que son el rubro, nombre del documento solicitado y por último se da la opción de marcar con una x de si o no el documento se encuentra en el expediente; cabe destacar que los datos en el formato podían variar, ya que no se obtuvo acceso a los expedientes del personal de la institución únicamente se describieron algunos de los documentos que todo expediente debería tener:

Tabla No. 4

Control de expediente del colaborador

 <p style="text-align: center;">CONTROL DE EXPEDIENTE DEL COLABORADOR</p>			
RUBRO	DOCUMENTO	SI	NO
	Solicitud de empleo.		
	2 Fotografías tamaño cédula.		
Personales	Curriculum vitae.		
	Constancia de estudios/diplomas.		
	Cartas de referencias laborales/personales.		
	Fotocopia de DPI.		
	Fotocopia carné de IGSS.		
	Fotocopia carné de IRTRA.		
De selección	Resultados de pruebas psicométricas.		
	Autorización de depósito en cuenta bancaria.		
	Antecedentes penales y policíacos.		
Legales	Contrato individual de trabajo.		
	Formato de cambio de puesto/incremento salarial		
	Constancia de conocimiento de reglamento interno de trabajo.		
	Constancia de entrega de uniforme.		
	Constancia de vacaciones.		

Fuente: elaboración propia (2019)

3.6 Área de desarrollo de Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano se refiere a las actividades necesarias para dirigir al personal de una organización, el cual parte de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y seguridad e higiene ocupacional. El compromiso de las personas con los objetivos empresariales es clave para el logro de metas establecidas.

De acuerdo a lo analizado la clasificación de puestos constituye la base del sistema de gestión de recursos humanos, en base a este proceso se determinan y ordenan los puestos en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que le correspondan. Por medio del diagnóstico organizacional se determina que la institución no tiene una estructura organizacional definida por lo que hizo la propuesta correspondiente, presentándose al inicio del presente informe.

Como bien afirma Hernández & Palafox (2012), la valuación de puesto es una de las principales herramientas de trabajo que permite establecer el sistema de remuneraciones: sueldos, salarios, prestaciones de acuerdo con las diversas carreras de las áreas de la organización. Lo cual beneficiaría a la institución para determinar la importancia de cada puesto.

Por todo lo mencionado anteriormente, es de suma importancia hacer un análisis de sueldos y capacitación, no sólo para satisfacer las expectativas del personal y reducir la incidencia de la rotación, sino para retenerlos y así desarrollar un plan de carrera para tener un cuadro de reemplazos potenciales. El objetivo principal de realizar este análisis es conseguir a personal cualificado, garantizar la igualdad de salarios entre colaboradores, retener a los colaboradores actuales, conseguir un buen desempeño laboral y control de costos.

La importancia que tienen hoy en día las capacitaciones es clave para la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. El diseñar un plan de capacitación permite la formulación y ejecución de una serie de etapas necesarias a tomar en cuenta cómo definir el objetivo que tendrá

cada capacitación a organizar, que beneficiará a los colaboradores y si el mismo tendrá los objetivos esperados; para esto es necesario tomar en cuenta las opiniones del personal sobre qué temas consideran necesarios a su puesto de trabajo, para esto es importante diseñar un formato de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

Chiavenato (2007) afirma que, los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futura y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basados en juicios. (p.1)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática donde el interés principal es el de evaluar un puesto de trabajo específico, además de considerarse una técnica administrativa necesaria, permitiendo detectar problemas como la integración del colaborador a la empresa o puesto de trabajo, motivación laboral, clima laboral, entre otros. Es importante destacar que el responsable de realizar dicho proceso de evaluación tenga en claro los objetivos a lograr, realizando una planificación donde describa cada paso a realizar antes, durante y después de la evaluación del desempeño.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de los conocimientos o habilidades de los colaboradores, las necesidades de capacitación surgen cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Las capacitaciones deben ser aplicadas a todo el personal en general y no solo a un área o departamento en específico, con el fin de mejorar el desempeño laboral; por lo tanto, se propuso a la institución un formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) para poder aplicarlo en su proceso de capacitación, presentándose de la siguiente manera:

Tabla No. 5

Formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)		
Nombre:		
Fecha de ingreso:	Puesto actual:	Antigüedad en el puesto:
Unidad Administrativa:		
Escolaridad:	Grado máximo de estudios:	
Estudia actualmente (indique):	Sí ()	No ()
Curso (s) de capacitación recibidos en los últimos 12 meses:		
Cuenta con personal a su cargo: Si () No ()		

Si su respuesta es sí especifique el nombre y el número de personas a su cargo

Puesto:	Número de trabajadores por puesto:
---------	------------------------------------

Instrucciones: conteste de acuerdo a sus necesidades

REQUIERO CAPACITACIÓN PARA:	
1. Fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades relacionadas con mi puesto. SI () NO () Quiero fortalecerme en Herramientas informáticas: __ Administración: __ Otro (especifique): _____	
2. Organizar mejor mi trabajo para el logro de objetivos.	SI ()
NO () Actividades que requiero organizar: _____	
3. Mejorar la comunicación y relaciones con mis compañeros (as) y jefe inmediato:	SI ()
NO () Que aspectos quiero mejorar: _____	
4. Mejorar el grado de precisión y confiabilidad en mi trabajo.	SI ()
NO () Quiero mejorar en: _____	
5. Desarrollar actitudes positivas hacia mis compañeros (as) y mejorar la atención a usuarios.	SI ()
NO () Requiero capacitación en: _____	

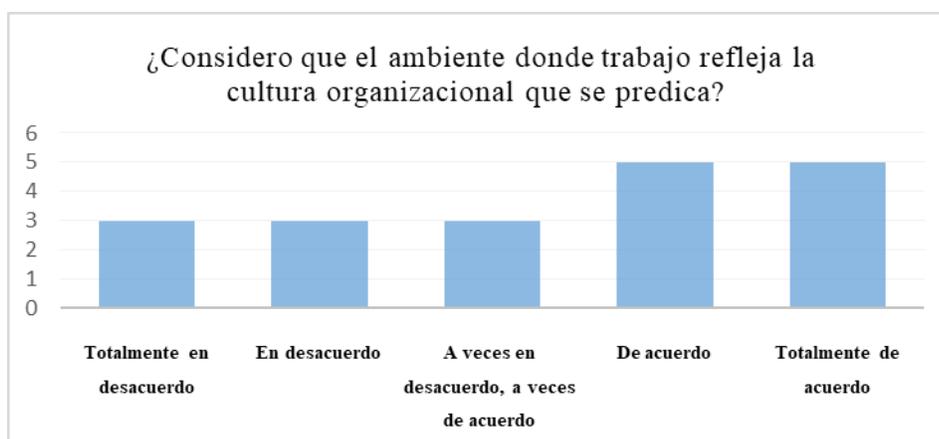
REQUIERO CAPACITACIÓN PARA:

<p>6. Capacitación para mejorar mi autoestima e incrementar conductas positivas. SI () NO () Requero capacitación en: _____</p>
<p>7. Desarrollar iniciativas para alcanzar objetivos, en el cumplimiento de mis labores. SI () NO () Iniciativas que quiero desarrollar: _____</p>
<p>8. Conocer normatividad así como lineamientos que se aplican en el trabajo que desempeño. SI () NO () Indique la normatividad: _____</p>
<p>9. De las respuestas afirmativas y en base a sus funciones, anote a su criterio los cursos que usted requiere:</p>
<p>Otro tema al que le gustaría capacitarse:</p>

Fuente: elaboración propia (2019)

Es importante destacar que por medio de estas herramientas se pueden obtener otros beneficios como mejorar el clima laboral, aumentar la productividad y elevar el nivel de los servicios. El clima laboral se refiere al medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, lo cual influye directamente con la satisfacción del colaborador y en la productividad; como consecuencia de la falta de comunicación y desinterés por saber o conocer opiniones del personal es que se generaban comentarios negativos.

Figura No. 8
Pregunta 15 del cuestionario de diagnóstico



Fuente: elaboración propia (2019)

Otra de las preguntas que incluía el cuestionario de diagnóstico organizacional fue como los colaboradores consideraban su ambiente de trabajo según la cultura organizacional, a los que en porcentajes similares los entrevistados opinan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que predica, los demás respondieron estar a veces en desacuerdo, a veces de acuerdo.

Como enfatiza Brune (1987), el clima organizacional es importante por las siguientes razones:

- Ayuda a evaluar las fuentes del conflicto, del estrés o de la insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Es conveniente para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos hacia los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Permite seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir. (p.1)

En relación a los puntos anteriores mejorar el clima laboral dentro de una organización contribuye al bienestar de los colaboradores, incentivando la innovación, la comunicación o el trabajo en equipo permitirá seguir con el desarrollo de la organización y así prever problemas a futuro. Es importante tomar en cuenta que hoy en día surgen nuevas empresas y el medio se vuelve aún más competitivo, por lo que mantener un excelente clima laboral es importante para tener una organización de éxito.

La principal ventaja de un clima laboral positivo es que los colaboradores sientan agradables la idea de ir cada día a su trabajo. Evaluar el ambiente de trabajo es una tarea que no debe pasar por alto. Uno de los factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral es el liderazgo, refiriéndose al tipo de relación entre jefe y subordinado, por lo que es recomendable que el líder debe tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias, siendo a veces fuerte o compresivo; las relaciones interpersonales son otro factor que puede afectar el ánimo de la organización.

Por estas razones se sugirió a la institución un formato de evaluación de clima laboral (Ver anexo 3) con el fin de que esta herramienta se aplicará a todos los colaboradores para que la Junta Directiva y Dirección Técnica Administrativa logrará mejorar la comunicación, así como también que los mismos brindarán una posible solución o acciones a tomar. La falta de comunicación

originaba conflictos entre la Dirección Técnica Administrativa y el personal docente, por lo que hizo notoria la falta de liderazgo; el liderazgo es la clave para que una empresa funcione, ya que es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida.

Parte 4

Resultados

4.1 Análisis de la experiencia de práctica profesional

La práctica profesional dirigida fue una experiencia de mucho aprendizaje tanto personal como profesional. De manera personal la primera impresión en la institución fue muy buena por la oportunidad de llevar a cabo las prácticas requeridas por la universidad en tan prestigiosa institución, además de la buena relación que se generó con los colaboradores y la confianza brindada fue de mucho beneficio para el proceso de investigación.

Como experiencia profesional el aprendizaje que se adquirió durante la práctica obtuvo aspectos tanto positivos y negativos, entre ellos la importancia que tiene los recursos humanos en una organización y las consecuencias de no considerar como necesario opiniones a nivel interno o externo para mejorar e implementar procesos y técnicas que logren los objetivos establecidos. Las actividades planificadas desde un inicio no se realizaron de la manera esperada, además la falta de apoyo por parte de la Dirección Técnica Administrativa y Secretaría dificultó crear más propuestas de mejora y aprendizaje.

Por las razones anteriores se tomaron decisiones propias con la finalidad de cumplir con el objetivo de crear el área de Recursos Humanos, teniendo como base el aprendizaje adquirido durante la carrera y experiencias anteriores. Los manuales propuestos surgieron de la necesidad que tenía cada área en su momento, realizando un análisis de la situación se utilizaron los métodos y acciones más adecuadas para la obtención de información; es importante destacar que a pesar de no tener acceso a toda la información, realizar todas las actividades planificadas y la falta de apoyo por parte de la institución, no fueron obstáculo para cumplir con todo lo solicitado por la universidad.

4.2 Resultados obtenidos

Durante el tiempo establecido de práctica se logró cumplir con el objetivo propuesto al inicio, aunque la falta de apoyo por parte de la institución no permitiera llevar a cabo todo lo propuesto se hizo lo técnicamente necesario para beneficio de la institución y los colaboradores. Mediante el diagnóstico organizacional se obtuvo un análisis más profundo sobre la situación actual de la institución, lo que permitió realizar las sugerencias de apoyo y conocer aspectos de interés en cada área, dándoles un porcentaje de viabilidad a los manuales propuestos:

- Reclutamiento, selección y contratación: el manual de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos se le otorgó un 60% de viabilidad, tomando en cuenta las necesidades de la institución por implementar herramientas administrativas importantes para un mejor control de las actividades y cambios necesarios. El otro 40% no fue considerado como viable para la institución debido a la falta de interés por parte de la Dirección Técnica Administrativa por considerar como no necesario la implementación de herramientas de apoyo para los procesos de reclutamiento y selección, además la falta de comunicación entre los docentes y la directora de la institución dificultaba la divulgación de información.
- Manual de administración: la viabilidad para el manual de administración fue un 50% de beneficio para las áreas encargadas de los procesos de contratación de personal, capacitación, inducción, archivo de personal y control de asistencia del personal docente; el otro 50% no se consideró viable para la institución debido a que el personal se rehúso a cambiar la forma de llevar el control de los archivos del personal y la falta de tiempo del personal no les permite ver los cambios necesarios para un mejor control y registro de información.
- Manual de Gestión del Talento Humano: el manual de gestión del talento humano se le consideró un 50% de beneficio para la institución, considerando la necesidad de informar y orientar los colaboradores en los diferentes procesos. Por otra parte, el otro 50% no tenía la posibilidad de establecerse en la institución debido a la falta de personal idóneo o capacitado para llevar a cabo los procesos de gestión.
- Manual de Gerencia de Recursos Humanos: el manual de dirección de recursos humanos se le otorgó un 40% de viabilidad ya que en el mismo se describe la importancia que tiene el

liderazgo, comunicación y estructura de una organización. El otro 60% no se considera viable debido a la falta de revisión e interés por cada uno de los manuales realizados.

4.3 Propuestas

1. Una de las propuestas brindadas al área de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos fue la actualización de datos, iniciando con una de las principales que es la estructura organizacional de la institución, estableciendo de manera clara los nombres de cada puesto de trabajo, utilizando un diseño adecuado para una mejor visualización. También es necesario actualizar los perfiles de puesto cuando esto lo requiera ya que en el mismo se identifica la formación de una persona para realizar sus funciones y tareas; es importante destacar lo necesario que es realizar paso a paso cada etapa del reclutamiento y selección para cumplir con el objetivo de encontrar a las personas idóneas para el logro de los objetivos.
2. Una correcta administración del personal permitirá que la institución aproveche al máximo las capacidades de cada persona por lo que es importante destacar que todo el personal debe participar, conocer y sugerir cambios de mejorar que los beneficie positivamente.
3. La Gestión del Talento Humano implica una serie de medidas necesarias para el logro de los objetivos, entre ellos un correcto desarrollo laboral del personal. Ejecutar actividades como capacitaciones, evaluación del desempeño, clima laboral o de seguridad ocupacional, motiva y genera compromiso en relación al trabajo que el colaborador realiza, además previene consecuencias o conflictos a nivel interno y futuros; cabe destacar que toda actividad debe realizarse bajo una planificación que especifique los objetivos, beneficios, propuestas, ejecución y control de todo lo propuesto, además es necesario tomar en cuenta la opinión de las personas considerándose una oportunidad para mejorar la comunicación entre jefe y subordinados.

Parte 5

Aportes

5.1 Aportes a la institución

Uno de los primeros aportes para la institución fue aplicar un diagnóstico organizacional para conocer en su momento la situación actual de la institución, lo cual fue considerado por parte de los colaboradores como necesario e importante conocer la opinión de todo el personal desde los más antiguos hasta los de recién ingreso. El realizar esa actividad fue de mucho beneficio para ambas partes ya que el colaborador logró dar sus puntos de vista tanto positivos como negativos y permitió recabar información relevante que lograra cumplir con el propósito de práctica.

Como segundo aporte para la institución fue la realización de manuales administrativos para las áreas de reclutamiento, selección y contratación, administración de recursos humanos, gestión del talento humano y dirección de recursos humanos. En cada manual se describió la importancia, beneficios y alcances en cada área con la finalidad de ser instrumentos para instruir y proporcionar información de la institución a los colaboradores en la realización de sus actividades.

Las dificultades que surgieron durante el proceso de práctica no fueron obstáculo para crear otras herramientas de mejora para las distintas áreas, por lo que se tomó la iniciativa de realizar más sugerencias como la definición de la estructura organizacional, formatos de evaluación del desempeño, clima laboral, DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación), solitud de empleo, control de archivo, perfil y descriptor de puesto, cada propuesta se entregó de manera física a los encargados de cada área con sus respectivas instrucciones.

Aunque el contrato de trabajo no fue sugerido ni entregado de manera física, se hace el aporte de cómo debe ir un contrato laboral en base a lo que establece el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el cual se encuentra en el anexo 3.

Conclusiones

Durante el proceso de la práctica profesional dirigida se llegó a la conclusión de la importancia que tiene el área de recursos humanos en una organización, cada persona debe estar consciente de la importancia que tiene su trabajo dentro de la misma ya que son el factor indispensable para el logro de los objetivos; la importancia que tiene el área de recursos humanos depende de las personas que se encargan de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, entre otros, ya que deben ser personas que tengan los conocimientos necesarios sobre los mismos.

La institución contaba con el apoyo de una empresa externa para su proceso de reclutamiento y selección, aunque este proceso puede llegar a ser exitoso también puede ser afectado por la falta de preparación que se da al colaborador. Se concluye que los procesos como la inducción de personal se llevan a cabo para que la persona se pueda informar e integrar de mejor manera en la organización.

Las dificultades que se dieron durante el tiempo de práctica permitieron conocer las capacidades propias del alumno, basándose en los conocimientos adquiridos durante la carrera y las experiencias anteriores permitió cumplir con el objetivo propuesto al inicio, además de mejorar el nivel de desempeño profesional.

El liderazgo es un factor importante dentro de una organización, la persona encargada de guiar a su equipo de trabajo debe asumir compromiso con la misión u objetivos establecidos, comunicación y confianza de sí mismo y evitar conflictos internos. En el caso de la institución la directora no contaba con el tiempo suficiente para atender a las necesidades del personal a su cargo, lo que generaba una mala comunicación y diversos aspectos negativos de la misma.

Para mejorar los niveles de eficiencia en la institución es necesaria la colaboración y participación de todos los colaboradores que conforman la misma, en este caso se debe considerar la opinión o comentarios que las personas tengan en relación a su trabajo; por otra parte, todo

cambio que el líder considere necesario llevar a cabo, debe comunicarlo en general al personal para evitar malos entendidos.

Recomendaciones

En función de los resultados y conclusiones obtenidos basado en el trabajo realizado se recomiendan las siguientes acciones:

Lo recomendable es implementar una unidad especializada para el área de recursos humanos específicamente, que pueda encargarse de los procesos que correspondan al área y vele por que los objetivos se logren. Aplicar los procesos de manera profesional tendrá como beneficio para la institución mejorar las condiciones de trabajo, la comunicación entre los miembros elevará la motivación de las personas y obtendrán mejores resultados.

Según los resultados de la investigación realizada a la institución se determina que una empresa externa apoya en los procesos de reclutamiento y selección, sin embargo, el mismo no obtuvo credibilidad. Por lo que se recomienda que el Consejo Directivo evalúe si esa empresa logra los objetivos que espera la institución en cuanto a la búsqueda del personal idóneo.

Los objetivos propuestos de práctica se cumplieron con éxito de inicio a fin, por lo que se recomienda que el alumno continúe formándose como profesional en el área y tomar las experiencias como un medio de aprendizaje de todo lo positivo y negativo que puede llegar a suceder a la realidad laboral.

Es necesario que la Dirección Técnica Administrativa se organice en cuanto a sus actividades diarias, planificando los días y horarios en los que pueda atender a padres de familia siendo está la mayor dificultad para atender a sus labores diarias, lo mismo ocasiona la falta de comunicación con el personal y si no se puede dedicar el tiempo necesario, se recomienda asignar a una persona que se encargue de resolver las dudas de los colaboradores.

Algunos de los formatos propuestos a la institución no solo cumplían con el objetivo de mejorar un determinado proceso, sino también, para conocer la opinión de los colaboradores. Entre los formatos sugeridos se encuentra el de clima laboral, considerándose como necesario para conocer

los aspectos tanto positivos como negativos que se generaba en el ambiente, calificando a sus compañeros de trabajo, líder, condiciones de trabajo, entre otros; por lo que se considera como necesario aplicarlos y darles seguimiento cuando este lo requiera.

Referencias

- Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8va. Ed.) México, DF: McGraw Hill - INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Gibson J.L. (2013). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. (13ª. Ed.) México DF: MacGraw Hill - INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández & Rodríguez S., y Palafox de Anda G. (2012). *Administración: teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (3ª. Ed.). México, DF: MacGraw Hill Publishing Co.
- Werther W. & Davis K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humanos de las empresas*. (6ª. Ed.) México, DF: McGraw Hill - INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Análisis FODA. (2016, 1 Diciembre). En *Análisis FODA*.. Recuperado de: <https://www.analisisfoda.com/>
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://glifos.upana.edu.gt>
- Ministerio de Trabajo y Provisión Social. (2019). *Contrato de trabajo: modelo para contrato de trabajo*. Guatemala: autor. Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/dgt/contrato-de-trabajo>

Anexos

Anexo 1

Fotografía No. 1

Área de juego de Preprimaria



Fuente: Karla Lucrecia Buch Pacay (2019)

Fotografía No. 2

Área de Primaria



Fuente: Karla Lucrecia Buch Pacay (2019)

Fotografía No. 3

Área específica de educación física



Fuente: Karla Lucrecia Buch Pacay (2019)

Anexo 2

Formatos creados

2.1 Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

Instrucciones: en este cuestionario se presentan preguntas acerca de cosas que ocurren en cualquier organización laboral. Su objetivo es conocer su percepción acerca de su centro de trabajo y como se siente en él, con fin de planificar acciones que ayuden a incrementar la efectividad en el logro de los objetivos.

Es un cuestionario anónimo. La información que nos brindará es confidencial de la misma manera que los resultados obtenidos. Por cada pregunta hay una respuesta posible selecciona a la que más se ajusta a lo que piensa o siente y márkela con un numero de 1 a 5 en la hoja de respuestas asegúrese de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta. No hay respuesta correcta o incorrecta la mejor es aquella que realmente refleje a lo que ve o siente por lo que agradecemos su sinceridad.

Datos Generales del Encuestado									
Sexo:	Edad:	Estado civil:							
Escolaridad: 6to:		Nivel medio (bachiller u otro):			Universitario:		Otro:		
Estado de salud general:		Buena:		Regular:		Mala:			
Experiencia laboral (años):									
Experiencia en el puesto de trabajo actual (años):									
Categoría ocupacional: Obrero		Técnico	Profesional	Dirigente	Servicios	Otro			
Cual:									

Escala	
Razón	Puntos
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Al empezar a laborar me hicieron mención o compartieron la historia de la Institución?					
2	¿Conozco la misión y visión de la Institución?					
3	¿Conozco los objetivos de la Institución?					
4	¿Conozco los principios y valores de la Institución?					
5	¿Tengo clara cuál es la meta de la Institución?					
6	¿Conozco la estructura de la Institución, es decir cómo se encuentra conformada?					
7	¿Conozco el organigrama de la Institución?					
8	¿Mis objetivos de la Institución van ligados con la tarea que desempeño?					
9	¿Solicitaron mi opinión para cambiar algunos aspectos de la Institución?					
10	¿Mi institución realiza actividades externas, como voluntariado y al mismo tiempo participo de las mismas?					

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
11	¿Sé a quién dirigirme en caso de tener algún problema dentro de la Institución?					
12	¿Qué tanto recomiendo a la Institución como un buen lugar para trabajar?					
13	¿Mi lugar de trabajo es físicamente cómodo?					
14	¿Tengo acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar mi trabajo adecuadamente?					
15	¿Considero que el ambiente donde trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?					
16	¿Siento que puedo compartir con honestidad mis opiniones con mi jefe inmediato?					
17	¿Considero que mis responsabilidades están claras?					
18	¿Siento que tengo la oportunidad de mejorar mis habilidades?					
19	¿Considero que tengo libertad para decidir cómo realizar mi trabajo?					
20	¿En los últimos siete días: ¿He recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo?					
21	¿Me gustaría en el futuro seguir trabajando en mi centro de trabajo actual?					
22	¿Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupo?					
23	¿Las personas que ingresan al centro se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo?					

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
24	¿Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo?					
25	¿Considero que en el puesto de trabajo donde me encuentro puedo satisfacer mis necesidades?					
26	¿Me siento orgulloso de pertenecer a una Institución tan importante como este?					
27	¿Me siento motivado para seguir laborando en la Institución?					
28	¿Mi líder crea un ambiente de trabajo favorable?					
29	¿Mi líder utiliza valores para guiarme?					
30	¿Mis superiores (coordinador, directora) se interesan por mí como persona?					
31	¿Mi líder toma en cuenta mis opiniones?					
32	¿Conozco a mis superiores y quien es el líder en la Institución?					
33	¿Existe buena relación entre mis compañeros de trabajo?					
34	¿Evalúan mi desempeño laboral cada cierto tiempo?					
35	¿Considero que mi jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia conmigo y el resto de mis compañeros?					
36	¿Cuándo mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo?					
37	¿Cuento con todas las herramientas necesarias para desempeñar mis tareas?					

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
38	¿Utilizo los documentos oficiales de la institución (manuales, instrucciones de trabajo, planos, entre otros) para las actividades que se me asignen?					
39	¿Existe algún método para medir la calidad de mi trabajo?					
40	¿Considero que mi jefe inmediato se preocupa por darme retroalimentación?					
41	¿Siento que cuento con un balance sano entre mi trabajo y vida personal?					
42	¿Soy recompensado cuando realizo actividades en días u horarios que no corresponden a mi puesto de trabajo?					
43	¿El sueldo que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo?					
44	¿La cantidad de salario que recibo es satisfactoria?					
45	¿En mi Institución de trabajo las tareas están bien planificadas?					
46	¿La supervisión y control que realizan en mi trabajo me permite perfeccionar la calidad del mismo?					
47	¿Mi Institución se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores?					
48	¿En mi Institución existe poco interés por el bienestar de los trabajadores?					

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
49	¿Nuestro trabajo pierde calidad porque no se controla ni exige adecuadamente?					
50	¿Al comenzar a trabajar en mi Institución actual recibí inducción para facilitar mi adaptación al mismo?					
51	¿Los problemas en nuestra Institución se resuelven de una manera adecuada?					
52	¿Las sanciones que se establecen en la Institución son justas y adecuadas a los errores que se cometen?					
53	¿Somos adaptables a los cambios y estamos preparados para enfrentarlos de manera inmediata?					
54	¿Existen normas que regulan mi comportamiento en la Institución?					
55	¿Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan?					
56	¿En mi Institución se conocen las medidas de protección e higiene del trabajo?					
57	¿Por parte de mi Institución me han brindado capacitaciones sobre la salud y seguridad Industrial?					
58	¿Hemos hecho algunos simulacros?					
59	¿En mi Institución estás visibles las señalizaciones de seguridad (Salidas de emergencia, extintores, entre otros)?					
60	¿En mi institución existe un botiquín en casos de emergencia?					

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
61	¿El botiquín se encuentra en un lugar visible y accesible?					
62	¿En mi institución se encuentra una persona que se encarga específicamente para la seguridad del mismo?					
63	¿Mi institución se encuentra rodeada de alguna otra institución que este al nivel o alcance de la mía (competencia)?					
64	¿Tenemos viejas costumbres muy arraigadas que afectan la efectividad del trabajo?					

Fuente: elaboración propia (2019)

2.2 Encuesta Clima Laboral

		Encuesta de clima laboral		Fecha de emisión					
<p>Objetivo: El presente cuestionario tiene como finalidad analizar la forma en que el personal de la empresa percibe el ambiente de trabajo en que se desempeña, de esta manera con la colaboración de cada persona se podrá mejorar el entorno laboral.</p>									
<p>Instrucciones: Califique cada uno de los aspectos que se le presentará a continuación, marcando una X de acuerdo a la siguiente escala.</p>									
5	Totalmente de acuerdo.								
4	De acuerdo.								
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.								
2	En desacuerdo.								
1	Totalmente en desacuerdo.								
INSERCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO					5	4	3	2	1
1	Cuando ingresé al colegio, recibí inducción y capacitación de mi puesto de trabajo.								
2	Conozco la misión, visión, objetivos y valores del colegio.								
3	Me indicaron cuales eran las funciones de mi puesto de trabajo.								
4	Me brindaron la ayuda necesaria para realizar mis labores.								
5	Recibí el apoyo y confianza de mi jefe inmediato.								
RELACIÓN CON MI JEFE INMEDIATO									
1	Es una persona con la que se pueden conversar temas laborales.								
2	Acepta opiniones o sugerencias.								
3	Reconoce sus errores.								
4	Separa situaciones personales de las laborales.								
5	Fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo.								

LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO					
1	Me brinda herramientas que me ayudan a mejorar mi trabajo.				
2	Acepta ideas y sugerencia de cambio de mi equipo de trabajo.				
3	Cuando cometo un error recibo orientación de forma adecuada.				
RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO					
1	Puedo conversar abiertamente con mis compañeros de trabajo.				
2	Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo.				
3	Me siento a gusto en mi grupo de trabajo.				
CONDICIONES DE TRABAJO					
1	Existe planificación y organización del trabajo.				
2	Se cuenta con el material necesario para realizar el trabajo.				
3	Existe orden y limpieza en mí espacio de trabajo.				
EVALUACIÓN PERSONAL					
1	Soy una persona responsable con mi trabajo.				
2	Cumplo con todas las funciones asignadas.				
3	Estoy abierto a que, por la necesidad de trabajo, mi horario se pueda alterar.				
4	Poseo un buen control de mis emociones.				
Si tiene algún comentario por favor, dé a conocer su opinión.					

Fuente: elaboración propia (2019)

2.3 Cuestionario de Seguridad Industrial



CUESTIONARIO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Fecha de emisión:

Requerimiento	Si	No	Acciones a mejorar	Observaciones
¿La institución cuenta con el personal suficiente para la realización de las diferentes tareas?				
¿Reciben alguna capacitación sobre salud y seguridad industrial?				
¿Los pasillos son antideslizantes?				
¿Los cables eléctricos se encuentran en orden?				
¿La institución cuenta con los recursos necesarios para cada colaborador				
¿La institución cuenta con personal de servicio? ¿Reciben alguna inducción?				
¿Las paredes se encuentran bien pintadas o con rellenos en buen estado?				
¿Los corredores se encuentran limpios y sin objetos que obstruyan el paso?				
¿Los baños se encuentran ubicados en un lugar adecuado?				
¿Existe flujo de agua en los baños y jabón de mano?				
¿Existe medios para recalentar comida?				
¿Cuentan con botiquín médico y extintores?				
¿Existe señalización y rutas de evacuación?				
¿El edificio se encuentra en buen estado de conservación?				
¿Existe algún almacén general o cuarto para los utensilios de limpieza?				
¿Existe sala de profesores y es un lugar adecuado para el desarrollo de sus funciones?				
¿El espacio de recreo tiene suficiente espacio para los alumnos?				
¿El mobiliario de las clases es suficiente, está bien conservado y se adapta a los alumnos en sus diferentes niveles?				

Fuente: elaboración propia (2019)

Anexo 3

Contrato de Trabajo

El instructivo se encuentra en el reverso de la hoja del Contrato de Trabajo, según lo indica el Ministerio de Trabajo y Previsión social.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO	
_____ de Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal	
_____ edad	_____ sexo
_____ estado civil	_____ nacionalidad
_____ vecino de _____ con Documento Personal de Identificación número _____ extendido por el Registro Nacional de las Personas de _____ actuando en representación de _____	
_____ Y _____ Nombres de la empresa y dirección completa Nombres y apellidos del Trabajador	
_____ edad	_____ sexo
_____ estado civil	_____ nacionalidad
_____ vecino de _____ con Documento Personal de Identificación número _____ extendido por el Registro Nacional de las Personas de _____, con residencia en: _____ dirección completa	
Quienes en lo sucesivo nos denominaremos EMPLEADOR Y TRABAJADOR , respectivamente, consentimos en celebrar el presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO , contenido en las siguientes cláusulas:	
PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del año _____.	
SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes: _____ Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y condiciones de trabajo.	
TERCERA: Los servicios serán prestados en _____ Indicar dirección exacta donde se ejecutara el servicio	
CUARTA: La duración del presente contrato es: INDEFINIDO.	
QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la semana así: En jornada DIURNA: de las _____ a las _____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ horas a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. En jornada NOCTURNA: de las _____ a la _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada MIXTA: de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada CONTINUA DIURNA: de las _____ a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las _____ a las _____, en ésta jornada el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.	
SEXTA: el salario será de _____ más Bonificación Incentivo de _____ y le será pagada en efectivo cada _____ en _____ semana, quincena, o mes.	
SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo. Lugar de pago, .	
OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.	
NOVENA: El presente contrato se suscribe en _____ el día _____ del mes de _____ del año _____.	
_____ Firma o impresión digital del trabajador	_____ Firma del Empleador
En tres ejemplares, uno para cada una de las partes, el tercero que debe ser archivado por el Departamento de Registro Laboral. El contrato Individual de Trabajo debe ser remitido dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.	
VER INSTRUCTIVO AL DORSO	

Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2019)