



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

**Informe Final de Práctica efectuada en la Fundación Nuestra Sagrada Familia**  
(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Gladis Imelda Mayorga Uz

Álamos, octubre de 2020

**Informe Final de Práctica efectuada en la Fundación Nuestra Sagrada Familia**  
(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Gladis Imelda Mayorga Uz

M.A. Rosa María Nochez (Asesor)  
Licda Laura Eunice Mejía Tuche (Revisor)

Álamos, octubre de 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 Cobar

Secretaria General EMBA Adolfo Noguera

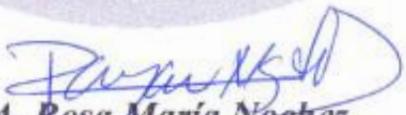
## **Autoridades Facultad de Humanidades**

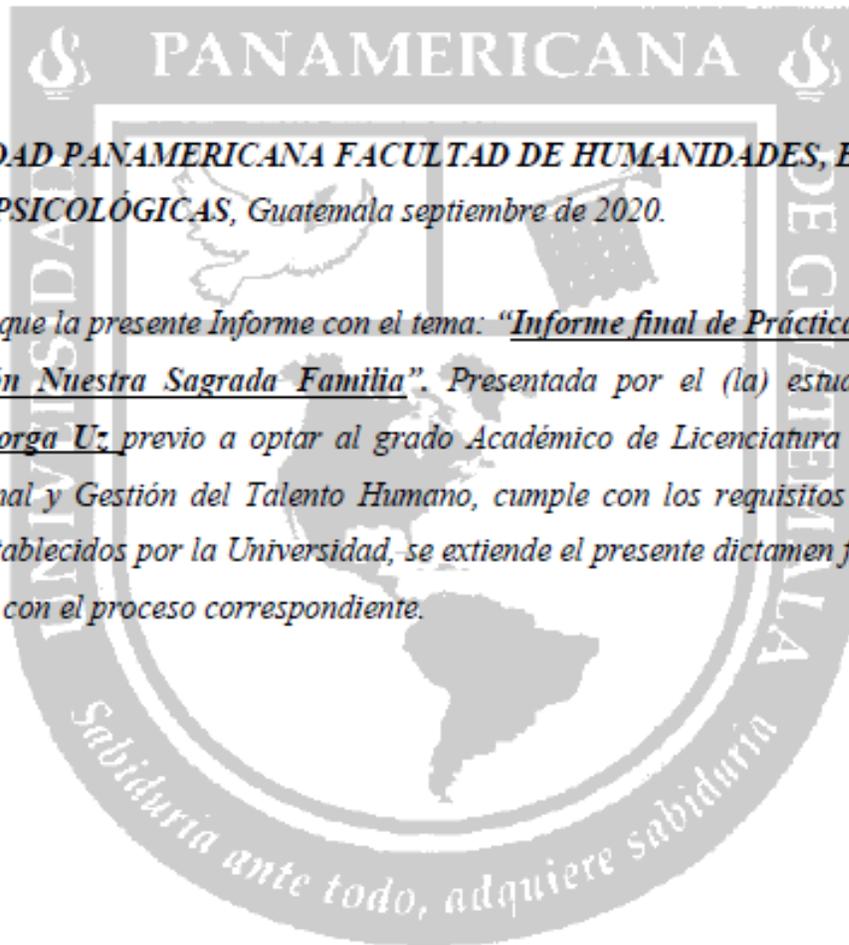
Decano M.A. Elizabeth Herrera de Tan

Vicedecano M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez

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

*En virtud de que el presente: **“Informe Final de Práctica efectuada en la Fundación Nuestra Sagrada Familia”** por la estudiante: **Gladis Imelda Mayorga Uz** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

  
**M.A. Rosa María Nochez**  
**Asesor**



***UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala septiembre de 2020.***

*En virtud de que la presente Informe con el tema: “Informe final de Práctica efectuada en la Fundación Nuestra Sagrada Familia”. Presentada por el (la) estudiante: Gladis Imleda Mayorga Uz, previo a optar al grado Académico de 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.*

***Ma. Laura Eunice Mejia Tuche***  
***Revisor***



Guatemala, 14 de abril de 2020.

Licda. Julissa Garcia  
Coordinadora Psicología Organizacional

Respetable Licenciada Garcia:

Saludandola he informandole que la señorita Gladis Imelda Mayorga Uz, estudiante de la Licenciatura de Psicología Organizacional en Gestión del Talento Humano, con ID 000008926, de la Universidad Panamericana de Guatemala, campus Alamos, realizo su práctica profesional dirigida II y III del 4to años de las Licenciatura, en el centro de ciudad infantil Nuestra sagrada familia. La práctica II para los manuales de políticas, descriptor de puestos y de evaluación de desempeño, las cuales fueron entregadas.

Asi mismo se realizo un proyecto y levantamiento del departamento de Recursos Humanos, trabajando en las area de: Diagnostico de Recursos Humanos, organización, reclutamiento y selección, contratación, aspectos legales, diagnósticos de necesidades de capacitación, sistema disciplinario y seguridad industrial. El cual estos manuales fueron entregados en una USB.

Se extiende la presente constancia para los fines que al interesado convenga.

Atentamente,

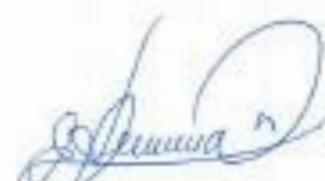
F. Claudia de Rivera  
Licda. ~~Julissa Garcia~~  
Director de establecimiento.

Nuestra  
Sagrada Familia  
Centro de cuidado infantil



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

En virtud que el presente Informe con el tema: "Informe Final de Práctica  
efectuado en la Fundación Nuestra Sagrada Familia", presentado por el (la)  
estudiante: Gladis Imelda Mayorga Uz, reúne los requisitos técnicos y de  
contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende Dictamen de  
**Aprobación** previo a optar al grado académico de 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 Tam  
Decano  
Facultad de Humanidades



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

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Parte 1 Caracterización de la empresa</b>	1
1.1.Descripción	1
1.2 Productos y servicios	2
1.3 Organización	2
1.4 Organigrama	4
1.5 Misión	4
1.6 Visión	5
1.7 Valores	5
<b>Parte 2 Diagnóstico</b>	6
2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico	6
2.2 Fortalezas de la empresa	7
2.3 Aspectos susceptibles a mejoras	8
2.4 Diagnóstico por áreas	9
2.4.1 Área de reclutamiento de personal	9
2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos	10
2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano	11
<b>Parte 3 Desarrollo de la Práctica Profesional</b>	12
3.1 Descripción del trabajo realizado	12
3.2 Objetivos planteados	13
3.2.1 Objetivo general	13
3.2.2 Objetivos por áreas	14
3.2.2.1 Reclutamiento de personal	14

3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano	14
3.3 Cronograma de trabajo	15
3.4 Área de reclutamiento de personal	17
3.5 Área de contratación y administración de recursos humanos	20
3.6 Área de desarrollo de gestión del talento humano	25
<b>Parte 4 Resultados</b>	<b>28</b>
4.1 Análisis de la experiencia de práctica profesional	28
4.2 Resultados obtenidos	30
4.3 Propuestas	31
<b>Parte 5 Aportes a la institución</b>	<b>33</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>34</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>35</b>
<b>Anexos</b>	<b>36</b>

### **Lista de figuras**

Figura 1 Organigrama

### **Lista de tablas**

Tabla 1 Cronograma de actividades

Tabla 2 Checklist de Expediente

Tabla 3 Programa de inducción general a personal de nuevo

## **Resumen**

Proponer y construir un departamento de recursos humanos es crucial para el éxito de la organización, puede ser el recurso más importante para mejorar y mantener a los empleados motivados. Es el encargado de la selección, contratación, capacitación, motivación y por la seguridad de todos, así cumplir las expectativas de los colaboradores y los objetivos de la organización.

Cada área implementada contribuye con un proceso para el crecimiento de la organización y desarrollo para la innovación de nuevos procesos. Se trabajó 3 áreas importantes para la construcción de un departamento de recursos humanos. La primera fase fue la construcción de reclutamiento y selección, buscando los procesos más adecuados y acordes para la institución evitando altos gastos y un proceso más fiable para el ingreso de un colaborador más idóneo y comprometido para la organización.

La segunda fase construida es el área de contratación y administración de recursos humanos, esta fase desarrolla de todo tipo de aspectos legales para evitar futuros problemas con los colaboradores, las instituciones y con el Ministerio de Trabajo, también construir un documento que apoye con la disciplina de la institución y colaboradores.

La tercera fase es el desarrollo de gestión del talento humano. Este documento describe cómo se transformó el área de capacitación equipándolo con un diagnóstico de necesidades de capacitación, así evitar gasto innecesario y proveyendo una evaluación de desempeño, proporcionar una herramienta que evalúa las brechas abiertas de los colaboradores y que se puedan trabajar en ellas, proporcionándoles las capacitaciones necesarias para incrementar su desempeño y productividad en el Centro de Cuidado Infantil Nuestra Sagrada Familia.

Otro tema que se trabajó es el área de gestión de talento humano en seguridad industrial, desarrollando diferentes protocolos para evitar riesgos y accidentes en el centro de cuidado infantil,

es muy importante esta fase, debido que los colaboradores deben de sentirse cómodos y confiados para trabajar y obtener una motivación para ellos.

## **Introducción**

La psicología organizacional es un capital de enorme valor para el éxito de una organización. Además de máquinas y bienes materiales, una empresa está compuesta fundamentalmente por personas, para alcanzar las metas se debe de cuidar en todo momento el aspecto humano de la organización. El campo de la psicología organizacional apunta a mantener el buen clima entre los colaboradores, condiciones favorables y capacitaciones para el desarrollo profesional. Su propósito es solucionar los problemas que eventualmente que puedan surgir en cuanto a personas de temperamentos diversos, colaboradores que trabajen en un mismo ambiente, creando diferentes procesos que apoyen a la organización y a los colaboradores en gestión humana.

El desarrollo de un proyecto de recursos humanos es muy importante, debido a que existen diferentes tareas del departamento que deben instruir a la organización. Una tarea importante es seleccionar personas idóneas, en esta tarea la psicología organizacional proporciona diferentes beneficios, al seleccionar el candidato más apropiado para una determinada vacante. La tarea de reclutar y seleccionar a una persona apta para el puesto es fundamental para construir una organización exitosa, las técnicas de esta área ayudan a reducir costos y las posibilidades de errores dentro de la empresa.

La psicología organización no solo vela por el buen estado de los colaboradores, sino también es un departamento que apoya a la organización con temas de aspectos legales. RRHH vela por su buen funcionamiento en pago de planilla de IGSS, proyección de ISR, libros de salario, manejo de documentos legales, informe patronal al Ministerio de trabajo y lo más importantes es ser un juez entre la organización y los colaboradores.

Motivar a los colaboradores es una tarea muy importante para que ellos puedan sentirse comprometidos, valorados y que puedan realizar un trabajo más productivo. Unas de las mayores motivaciones de un colaborador es capacitarse y a través de ello puedan recibir una remuneración o un ascenso. Otra rama para motivar a un colaborador es verla por su seguridad evitando el riesgo y accidentes y proporcionarles un clima laboral agradable.

# **Parte 1**

## **Caracterización de la empresa**

### **1.1 Descripción**

En el 2010, los socios de la fundación manifiestan el deseo de emprender un proyecto en beneficio de la niñez de Guatemala. El propósito era encontrar un sistema que brinde un servicio integral a niños de escasos recursos, para contribuir en su formación y ofrecerles un futuro con las oportunidades necesarias para crecer como guatemaltecos sanos, con deseo de superación, responsables y útiles para su sociedad.

Dado el nexos que algunos socios de la fundación tienen con los fundadores de hogares Club Machine en Bogotá, Colombia, se inició un acercamiento con esta fundación para conocer el proyecto, y aprender tanto de su manejo como sus experiencias en los diferentes programas que manejan (el de prevención en la comunidad, el de protección en hogares y el que brinda apoyo a madres maltratadas).

La fundación se instituyó legalmente a finales del año 2010 y nace desde el inicio como el apoyo y acompañamiento de Hogares Club Michin. Durante el segundo semestre del 2010, los socios de la Asociación Cometa conocieron en Guatemala a los miembros de la Fundación Javier Alejos y Asociación Ambi, los cuales estas asociaciones mencionadas anteriormente, quienes administraban desde el año 2009 el centro de Cuidado Infantil “Nuestra Sagrada Familia” en una casa en la zona 5 de la ciudad Guatemala.

En el año 2011, se consolida la alianza entre las tres fundaciones: Cometa, Javier Alejos y Ambi. Bajo esta nueva administración se recibieron a 32 niños menores de 12 años a principios de año y para fin de año el centro atendía 59 niños. El año 2012 se retira la Asociación Ambi y las Fundaciones Cometa y Javier Alejos permanecieron al frente de la administración y el manejo de la casa. En 2015, se amplía la cobertura a 90 niños. Además del cuidado y atención diaria, la fundación cuenta con el programa de becas escolares en centros educativos privados

## 1.2 Productos y servicios

Entidad guatemalteca privada sin fines de lucro, creada en el año 2010, que apoya a padres de familia de escasos recursos en el cuidado, formación y educación de sus hijos e hijas menores de edad, buscando mantener la unidad y desarrollo de las familias; con el fin de evitar que los niños crezcan en un ambiente que los expone a situaciones riesgosas. El centro cuenta con los programas: atención de día completo a niños pequeños (quienes aún no están en edad escolar) y de medio día para quienes estudian.

Los programas están diseñados para estimular la autoestima y confianza de los niños, y lograr el desarrollo de su potencial. Nuestra Sagrada Familia ofrece un cuidado afectivo, cuatro tiempos de alimentación, actividades orientadas a desarrollar las habilidades de los niños en un ambiente sano y agradable, para formarse como personas constructivas. El centro es administrado y sostenido desde enero de 2011 por Fundación Cometa y Fundación Javier Alejos. Actualmente se atienden a más de 100 niños pertenecientes a más de 65 familias, de lunes a viernes, en jornada de 7:15 a 17:00 horas. Los usuarios del programa tienen entre 1 y 12 años y están conformados en siete grupos, por edades, cada uno de los cuales recibe atención de personal calificado.

## 1.3 Organización

El Centro de Cuidado Infantil Nuestra Sagrada Familia es una entidad guatemalteca privada sin fines de lucro, creada por un grupo de empresarios que velan por el apoyo a padres de familia de escasos recursos en el cuidado, formación y educación de los niños. Este grupo de empresarios, es la junta directiva del centro de cuidado, es el encargado velar por el cumplimiento de misión visión y objetivos de la organización, también es el comisionado por tener un buen control y equilibrio en las finanzas.

El centro de cuidado infantil cuenta con una junta de comité social el cual se encuentra integrado por algunos socios de la junta directiva y familiares de los socios. Ellos apoyan al cumplimiento

de los objetivos que están relacionados con el apoyo a la comunidad, satisfacer necesidades sociales, integrar esfuerzos colectivos y una de sus principales funciones es organizar eventos sociales para obtener ingresos económicos a la fundación.

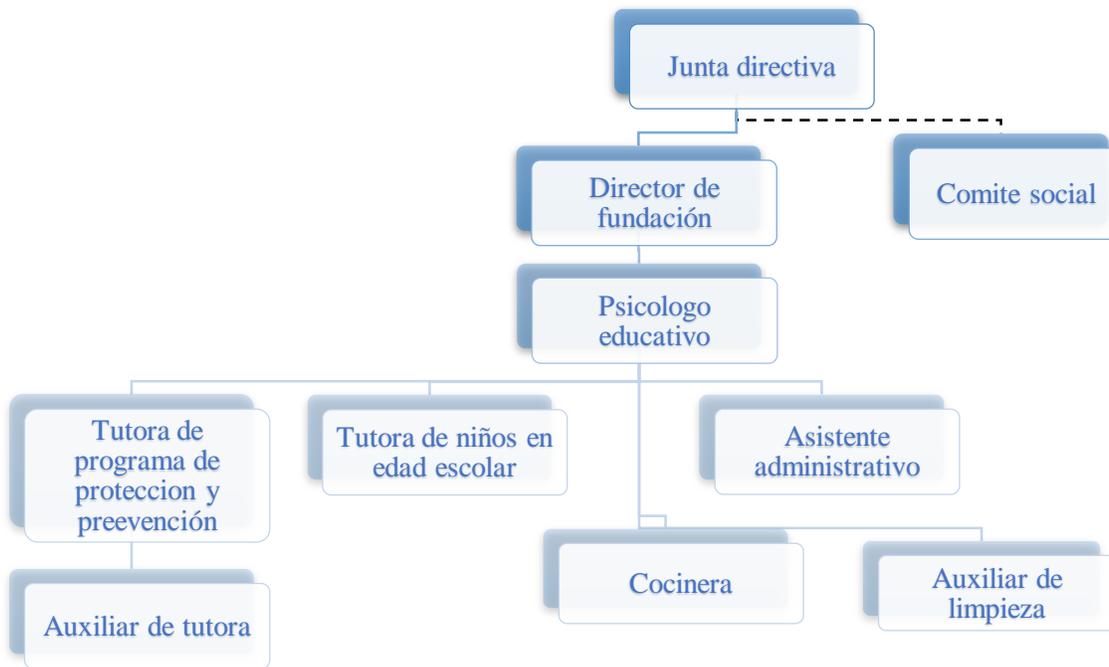
El director del centro de cuidado infantil es el responsable de supervisar todo el personal y las operaciones del día a día de la instalación he inspeccionar los programas para la enseñanza de los niños. También es el encargado de supervisar las tareas administrativas, es el responsable de supervisar el plan de estudios y el buen control de los gastos internos. La psicóloga educativa trabaja junto de la mano con el director para la supervisan del personal, asume las responsabilidades cuando no se encuentra el director. La psicóloga educativa vela por el cumplimiento de todas las licencias y regulaciones de seguridad y encargada de la comunicación con los padres.

El centro de cuidado infantil se encuentra estructurado por 3 áreas. La primera es el área administrativa que cuenta con 4 colaboradores; el director, la psicóloga educativa, la asistente administrativa, vela por el cumplimiento del manejo de documentos administrativo, el personal de limpieza quien vela por el orden, limpieza de la organización y el apoyo para el cuidado personal de los niños.

El área de aprendizaje se encuentra estructurado por 15 colaboradores, 4 tutoras de programa de protección y prevención con sus respectivas auxiliares, quienes apoyan para el aprendizaje de los niños en edad preescolar. 3 tutoras de niños en edad escolar y 4 auxiliares ellas velan por el aprendizaje de los niños en edad escolar y realizan programas de aprendizaje para los niños de bajas notas. También cuenta con el área de cocinas que actualmente se encuentran 4 colaboradores que apoyara con preparar platos y especialidades culinarias para ser servidas en sus respectivos tiempos de comida para satisfacer la primera necesidad de los niños.

## 1.4 Organigrama

**Figura 1**  
**Organigrama de la Fundación Nuestra Sagrada Familia**



Fuente: elaboración propia (2018)

## 1.5 Misión

Somos una entidad privada, no lucrativa, que trabaja con calidad y eficiencia para apoyar a padres de familia de escasos recursos, en Ciudad de Guatemala, en el cuidado, la formación y educación de sus hijos e hijas menores de edad, buscando mantener la unidad familiar.

## 1.6 Visión

Ser una entidad social sostenible, reconocida nacionalmente por sus programas y modelos de atención adecuados para los niños pertenecientes a familias de escasos recursos en ciudad de Guatemala, mediante la implementación de programas innovadores con altos estándares de calidad.

## 1.7 Valores

Respeto: Capacidad de reconocer, apreciar y valorar a los otros teniendo en cuenta que todos somos válidos.

Honestidad: Propiciar un ambiente de confianza si existe la sinceridad para uno y para los demás.

Responsabilidad: Asumir las consecuencias de nuestros actos y cumplir con nuestros compromisos y obligaciones ante los demás

Generosidad: Caracteriza a los demás de un modo honesto sin esperar obtener nada a cambio.

Esfuerzo y trabajo: Hacer parte de ti el trabajo, buscar la perfección para la enseñanza

Innovación: Cambiar y evolucionar, hacer cosas nuevas, proporciona nuevas tácticas de aprendizaje.

Compromiso: Comprometerse a dar una excelencia de aprendizaje.

## **Parte 2**

### **Diagnóstico**

#### **2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico**

En el mes de junio de 2019, se realizó un diagnóstico del proceso de recursos humanos en el Centro de Cuidado Infantil Nuestra Sagrada Familia. Por lo que fue necesario elaborar diversas herramientas para recopilar información sobre de datos de recursos humanos. Estas herramientas nos apoyaron para obtener un informe sobre los procesos que se encontraban ya estructurados y cuáles eran los necesarios para implementar cada área del departamento de recursos humanos.

Para iniciar el proceso de diagnósticos de hallazgos, se coordinó una reunión con el director del Centro de Cuidado infantil Nuestra Sagrada Familia. La reunión con el director se llevó a cabo para solicitar la autorización de la revisión de los documentos y archivos necesarios para obtener la inquisición necesaria. Con la respectiva autorización del director, se comenzó con la búsqueda de los hallazgos en el mismo mes, en las áreas de organización, reclutamiento y selección, contratación, aspectos legales, DCN, sistema disciplinario y seguridad industrial.

Se realizaron entrevistas con los colaboradores iniciando con el área de aprendizaje, seguidamente con cocina y administración, las preguntas realizadas a los colaboradores consistían en obtener información de pertenencia y aspectos organizacionales. Se programó una semana de entrevistas individual en los horarios de 8:00 a 10:00, las sesiones aproximadamente eran de 10 a 20 minutos, las preguntas fueron objetivas y algunas cerradas. Estas entrevistas realizadas a los colaboradores también nos apoyaron para obtener información del clima laboral, el comportamiento y compromiso de cada colaborador.

La primera fase consistió en realizar una entrevista al director del Centro de Cuidado Infantil con preguntas sobre reclutamiento y selección, esta reunión también fue para dar a conocer sobre la importancia del área. La segunda fase fue examinar por medio de una lista de chequeo, lo procesos

que se realizaban cuando se abre una vacante. Se analizó la solicitud de vacantes, la forma de atracción de candidatos, los filtros de curriculum, los procesos de investigación, pruebas que realizan y la forma de la toma de decisión para la contratación. Esta lista de chequeo nos dio a conocer que no existían diversos procesos para búsqueda del candidato idóneo y fue una herramienta para construir un manual de reclutamiento y selección.

Debido a la falta de tiempo del área administrativa de la organización, se utilizó la herramienta, de entrevistas por Skype en horarios nocturno con la asistente administrativa del Centro de Cuidado Infantil, ella es la encargada en temas de aspectos legales. Para obtener información del área, se realizó un cuestionario de preguntas de aspectos legales, en procesos de inscripción de IGSS e IRTRA, firma de contrato laboral, inducción de pagos y beneficios, políticas organizacionales y sistema disciplinario. Este cuestionario nos mostró las deficiencias y mejorar para el área.

La observación fue una técnica muy importante en la práctica para obtener más información, se observó y se examinó los documentos de las capacitaciones impartidas por área y a cada colaborador, realizando anotaciones relevantes para obtener resultados. Esta herramienta también se utilizó para investigar el área de seguridad industrial. Se hizo un recorrido en la organización tomando nota y observando los riesgos y accidente que pudiese tener un lugar o algún objeto, se analizó y se anotaron las señales que debe de tener cada área para prevenir o anunciar un evento.

## 2.2 Fortalezas de la empresa

Las fortalezas del Centro de Cuidado Infantil Nuestra Sagrada Familia, han ayudado para que la organización pueda crecer y mantenerse estable. Entre las fortalezas de la organización se encuentra sus colaboradores antiguos, quienes están muy comprometidos con la organización. Al ingresar a la organización no les extienden un descriptor de puesto, pero cada uno de los colaboradores tienen sus funciones claras y la desempeñan con una buena actitud, otra fortaleza es que cuentan un índice de clima laboral alto, el trato entre los colaboradores es bueno.

A pesar de que los colaboradores no contaban con evaluación de desempeño, mantienen un programa de retroalimentación sobre su desempeño y planificación de enseñanza. Existe una excelente relación entre el colaborador y los padres de familia quienes se encuentran con un alto índice de empatía. Cuentan con un excelente programa de enseñanza para el refuerzo de los cursos de los niños que tienen bajas notas. Otra fortaleza que cuenta el Centro de Cuidado Infantil es que recibe donaciones de entidades estables y realiza actividades el cual generan ingreso para el establecimiento.

### 2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

Al realizar el diagnóstico en el Centro de Cuidado Infantil Nuestra Sagrada Familia se encontraron diferentes deficiencias, los cuales eran aspectos que se trabajaron y se podían obtener mejoras para el crecimiento e innovación. Una de ellas es que no contaba con un organigrama el cual señalara la jerarquía y la relación entre los otros departamentos. Otra deficiencia es que la organización no comprendía con un proceso de reclutamiento y selección adecuado, cuenta con un alto índice de rotación de personal de nuevo ingreso e inconvenientes para la atracción candidatos. Al momento de la contratación la organización no realizaba un proceso conveniente de información de pagos y benéficos, inducción de compañía y la celebración del contrato no era apropiada.

En temas de aspectos legales no contaban con el conocimiento la elaboración de una planilla de IGSS, proyección de ISR, varios de estos temas se encontraban pendientes de realizar. Otros temas de aspectos legales y administrativos, no poseían con un archivo de boletas de pagos ni constancias de vacaciones físicas y firmadas por los colaboradores. Se encontraron que la empresa no tenía un sistema disciplinario, reglamento de trabajo ni policías para desvincular a los colaboradores.

Revisando los documentos de capacitación, se determinó que las capacitaciones que han impartido no tienen un fundamento de apoyo para trabajar con brechas abiertas de los colaboradores, desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación es una gran mejora para la organización. Entre otras mejoras, se observó que no contaban con planes de para evitar riesgos, tampoco con

protocolos evaluación y sismos, esta son bases importantes para mejoras y evitar riesgos y accidentes, también no hacen simulacros de evacuación tanto para los niños ni colaboradores.

## 2.4 Diagnóstico por áreas

### 2.4.1 Área de reclutamiento de personal

Cuando se realizó el diagnóstico del área de reclutamiento y selección del centro de cuidado infantil, los resultados dieron a conocer que el proceso que se manejaba no era sistematizado y estandarizado. No contaban con requisición de vacantes, tampoco formatos para publicar las vacantes, las fuentes de atracción de candidatos no eran las apropiadas. El proceso de filtro de currículos no se procesaba adecuadamente, tomaban cualquier curriculum y se citaba al candidato. Se programaba la entrevista a los candidatos sin tener el conocimiento que cumpliera con las necesidades básicas de la plaza., las preguntas que realizan a los candidatos en la entrevista no son convenientes y la metodología que se utilizaba es anticuada.

Fue notorio que no contaban con pruebas psicométricas para evaluar el perfil psicológico de los candidatos y detectar las fortalezas y áreas oportunas para poder tomar decisiones con mayor información sobre la persona que se contratan. También no contaban con prueba técnicas para poder evaluar el conocimiento el puesto vacante. En esta fase se implementar pruebas psicométricas online sin costo alguno y realizar pruebas técnicas de diferente área.

El diagnóstico también arrojó que se encuentra una deficiencia en el proceso de investigación de los candidatos, no realizan las investigaciones adecuadas para tener más conocimiento del postulante, por ejemplo: la investigación de antecedentes penales y policíacos, referencias crediticias, referencias personales y laborales. Estas son herramientas que apoyarán para tener conocimiento de los postulantes y tomar una mejor decisión. La toma de decisión para la contratación es adecuada, pero la falta de herramientas los conducía a tomar algunas malas

decisiones. Algunos expedientes de los colaboradores no están completos, debido a que no tenían un listado de papelería para la contratación y así armas el informe completo de los colaboradores.

#### 2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos

El Centro de Cuidado Infantil actualmente cuenta con 24 colaboradores, se examinaron los documentos del expediente, el cual se encontraron incompletos. Cada expediente debe de contener: curriculum actualizado, contrato laboral, antecedentes penales y policíacos, fotocopia de DPI, constancias laborales, cartas de recomendación, boleto de ornato del año en curso, título de diversificado, 2 fotografías tamaño cedula, tarjeta de salud, tarjeta de pulmones y los informes de pruebas o investigaciones realizadas. Estos documentos deben estar completos en los expedientes, cada documento es constancia que los procesos son los correctos y que se encuentran en orden.

Otro documento importante que no se encontraba en el expediente era el trámite de inscripción de IGSS e IRTRA, la inscripción es muy importante para garantizar que los empleados gocen del beneficio de la cobertura del seguro social. El Centro de Cuidado Infantil trabaja con el Banco Industrial en el pago de planilla, la constancia de la cuenta bancaria debe de estar archivada en el expediente para el uso de ingreso de la cuenta al sistema, pero este tampoco se encontraba.

El análisis también arrojó que el proceso para la celebración del contrato laboral e inducción de pagos no se realizan, debido a esto, los colaboradores no tienen el conocimiento exacto de la forma de pago, los beneficios con los que cuenta y los descuentos que se les realizan. La inducción de compañía es otro proceso el cual el Centro de Cuidado Infantil no realiza, los colaboradores están muy comprometidos con la organización, pero tienen una falta de orientación sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.

En el área de aspecto legal, se encontró una deficiencia con la entrega de las constancias de boletas de pago, ya que estas no se encuentran impresas y debidamente firmadas por cada colaborador. La documentación de las constancias de vacaciones se encuentra grabadas en el sistema, pero las

constancias físicas no están impresas y firmadas por los colaboradores. Otros documentos legales tales como libro de salarios no están archivados y no se encuentran al día por falta de conocimiento.

### 2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano

Capacitar a los colaboradores es realmente importante, esto permite mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes, capacitar a los colaboradores creará individuos mucho más rentables en sus puestos de trabajo. Por ello, se examinó la gestión del talento en el área de capacitación, algunos documentos mostrados de capacitación indicaron que no existe un diagnóstico de necesidades para capacitación, por ello las capacitaciones que se han impartido demuestran que no son las correctas para los colaboradores, tampoco cuentan con un plan de capacitación. A través de estos resultados se demostró también que la evaluación de desempeño no se realizaba y no contaban políticas de capacitación en el Centro de Cuidado Infantil.

En el tiempo que se realizó la práctica se demostró que cuentan un alto índice de clima laboral, la cultura organización está muy comprometida con el Centro de Cuidado Infantil, aunque los valores no están muy determinados, los colaboradores demuestran alto respeto y compromiso hacia la organización. El respeto y la comunión entre ellos los colaboradores son buena, pero, aun así, se necesita mejorar en esta fase obtener mejores resultados.

El diagnóstico de gestión del talento humano arrojó también que en el área de seguridad industrial no cuenta con un sistema de protocolo de plan de seguridad y emergencia. Estos procedimientos deben de estar muy bien estandarizados para evitar desastres. Este protocolo debe de ser un documento que contiene los pasos a seguir y procesos de seguridad, también debe de contener la variable de riesgos que puedan efectuar en el centro de cuidado infantil. Otra deficiencia encontrada fue que no tienen un plan de evacuación para los niños y colaboradores, esto se debe planificarse y organizarse con un grupo de colaboradores para poder emplear de forma óptima y reducir al mínimo las consecuencias o daños humanos y económicos que puedan derivarse de una situación de emergencia.

## **Parte 3**

### **Desarrollo de la Práctica Profesional**

#### **3.1 Descripción del trabajo realizado**

Al comenzar la práctica profesional de la Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano en el Centro de Cuidado Infantil Nuestra Sagrada Familia, se inició con una reunión con el director, para obtener información sobre que procesos actualmente contaban y solicitar la autorización para acceder a los documentos y archivos de la organización. Se comenzó con un análisis de la situación actual, y realizando un plan sobre los aspectos y procesos que se implementarían. Ya realizado el plan se inició con un cronograma para medir y cumplir el tiempo establecido para la entrega del proyecto.

Se empezó con la construcción del organigrama organizacional, dejando establecido la jerarquía y la relación entre otros departamentos. Se trabajó junto con el director y los colaboradores por medio de una entrevista, para obtener información y construir un manual descriptores y perfiles de puesto. La organización ya contaba con la misión, visión, valores y objetivos, pero se apoyó con el levantamiento de un libro escrito de éstos, el cual fue una solicitud especial por el director.

Se construyó un proceso y un manual estandarizado y sistematizado de reclutamiento y selección. Iniciando con la creación del formato de requisición de puesto, implementando fuentes para la atracción de candidatos, estableciendo los filtros de currículos, ejecutando una entrevista por competencia, definiendo pruebas psicométricas junto con las evaluaciones técnicas. También se desarrolló las diversas investigaciones de los candidatos y definiendo las personas correctas para tomar la decisión de la contratación, la papelería correcta para la contratación y control de evaluación de periodo de prueba para un nuevo candidato.

Se determinó un proceso para realizar la contratación de un nuevo colaborador de acuerdo a las necesidades del puesto. Ejecutando un programa para la inducción de compañía para proporcionar información; misión, visión, objetivos y valores de la empresa, forma de pagos, beneficios que tiene la organización. Construyendo la fase para la inscripción de IGSS e IRTRA, apertura de cuenta para efectuar pagos, grabación de huella y dando a conocer el sistema disciplinario de la organización para que se pueden integrar y tengan el sentido de pertenencia de la organización.

Se construyó un manual para la realización la planilla de IGSS, proyecciones de ISR, la forma correcta de llevar las constancias de vacaciones y realizar le proceso de pagos de vacaciones, manejo de documentos legales y como realizar el informe del patrono, se creó un sistema disciplinario y políticas de desvinculación de un colaborador. También se ejecutó un archivo para llegar documentos legales en orden, por ejemplo, constancias de boletas de pagos, documentos de desvinculación laboral, constancias de vacaciones.

Se elaboró un manual de evaluación de desempeño para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y medir de forma objetiva e integral la conducta profesional y el rendimiento de los colaboradores, también es una herramienta para encontrar brechas abiertas de los colaboradores. Asimismo, se trabajó un manual para el diagnóstico de necesidades de capacitación, con sus respectivas políticas de capacitación para su implementación. Se construyó un protocolo de emergencia, sismo y un plan de evacuación.

## 3.2 Objetivos planteados

### 3.2.1 Objetivo general

Implementar procesos de recursos humanos, para mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos del Centro de Cuidado Infantil Nuestra Sagrada Familia.

### 3.2.2 Objetivos por áreas

#### 3.2.2.1 Reclutamiento de personal

Implementar un proceso idóneo de reclutamiento para la atracción de candidatos para una excelente selección.

Establecer un proceso apto para selección de candidatos sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Documentar el proceso de reclutamiento y selección junto a sus políticas para un uso de futuras ocasiones.

#### 3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos

Desarrollar un proceso de contratación adecuado para el ingreso de un nuevo colaborador.

Implementar un proceso idóneo para la entrega de contrato e inducción de pagos.

Implementar un archivo para el resguardo los documentos legales.

#### 3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.

Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.

Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de laboral.

Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

### 3.3 Cronograma de trabajo

**Tabla 1**  
**Cronograma de actividades**

Depto.	Actividades	Revisión	Aprobación
<b>Diagnóstico de RRHH</b>	Verificación de procesos a Diagnostico	25-mar	26-mar
	Realización de formatos para verificar los procesos	27-mar	28-mar
	Diagnóstico de muestras	01-abr	02-abr
	Resultados del Diagnóstico	03-abr	04-abr
<b>Organización</b>	Realización de Organigrama	08-abr	09-abr
	Revisión de visión y misión	10-abr	11-abr
	Descripción de valores organizacionales.	22-abr	23-abr
	Realización de perfiles y descriptores de puesto	24-abr	25-abr
	Realización de escala salarial	29-abr	30-abr
<b>Reclutamiento y Selección</b>	Definición de proceso de reclutamiento y realización de flujo grama.	03-jun	04-jun
	Creación de formato de requisición de personal	05-jun	06-jun
	Creación de solicitud de empleo	03-jun	04-jun
	Definición de que papelería para expediente.	10-jun	11-jun
	Definición de proceso de selección	12-jun	13-jun
	Creación de manual de Selección, incluyendo pruebas psicométricas según su familia de puestos.	17-jun	18-jun
<b>Contratación</b>	Definición de Proceso de contratación, con su flujograma	19-jun	20-jun
	Definición de políticas de contratación	24-jun	25-jun
	Revisión de contrato laboral según el código de trabajo.	26-jun	27-jun
	Definición de herramientas para el ingreso del nuevo colaborador a la organización.	12-ago	13-ago
<b>Aspectos legales</b>	Planilla del IGSS	19-ago	20-ago
	Libro de Salarios	21-ago	22-ago

	Pago de Vacaciones	26-ago	27-ago
	Proyección ISR Asalariados	28-ago	29-ago
	Manejo de la documentación	02-sep	03-sep
	Informe del Patrono al Mintrab	04-sep	05-sep
<b>DNC</b>	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	09-sep	10-sep
	Plan de capacitación Anual.	11-sep	12-sep
	Presupuesto de Capacitación	17-sep	18-sep
<b>Sistema Disciplinario</b>	Verificación de Reglamento Interno de Trabajo	23-sep	24-sep
	Creación de reglamento de trabajo.	25-sep	26-sep
	Creación de compromiso de los colaboradores del reglamento de trabajo.	30-sep	01-oct
	Creación de modelo de difusión de sistema Disciplinario	02-oct	03-oct
	Creación de proceso de desvinculación laboral con su Flujograma.	07-oct	08-oct
	Creación de políticas de desvinculación.	07-oct	08-oct
<b>Seguridad Industrial</b>	Verificación de Seguridad Industrial	09-oct	10-oct
	Sugerencias de Procesos de SSO	14-oct	15-oct
	Creación de libro de Actas	16-oct	17-oct
	Señalización	22-oct	23-oct
	Formatos charlas, accidentes.	24-oct	25-oct

Fuente: elaboración propia (2019)

### 3.4 Área de reclutamiento de personal

Para obtener los resultados del área de reclutamiento y selección se indagó por medio de una entrevista con el director del Centro de Cuidado Infantil para verificar el estado real del área. Se encontraron varias falencias, debido a que no contaban con un proceso definido y establecido para su buen funcionamiento. Se encontraron carencias en diversos aspectos tales como en el proceso de atracción de personal, filtro de hoja de vida, entrevista presencial, pruebas psicométricas e investigación de personal entre otras, por ello se implementaron diferentes aspectos para mejorar dicha área.

Para desarrollar el proyecto de la implementación del área de reclutamiento y selección, se inició con la planificación de evaluación de necesidades, gracias a la evaluación se observó varias deficiencias en diferentes procesos. Se creó el formato de requisición de personal de las vacantes, este formato contiene la información del nombre de la plaza, cantidad de vacantes, datos de escolaridad, experiencia del candidato, habilidad, los conocimientos básicos, competencias, pruebas que se necesita aplicar al candidato, área a la que perteneces, salario y funciones principal, los objetivos del puesto. Este formato queda a cargo de la psicología educativa quien será la responsable de llenarlo y solicitar la vacante.

Se definieron los dos procesos de reclutamiento, el cual consisten en el interno y externo. Si el proceso de reclutamiento es interno se evaluará aun colaborador que actualmente este trabajando en la organización para que pueda aplicar a la plaza. Se evaluará al colaborador su antigüedad, escolaridad y conocimientos en el área, para poder tomar en cuenta en el proceso de la vacante. Se aplicaran las pruebas correspondientes para plaza, las personas a cargo de la toma de decisión confirman si están de acuerdo para que el colaborador pueda obtener la plaza.

Si el proceso será externo, después de recibir la requisición de la vacante se iniciará con la publicación de vacante. En este proceso no se tenía las fuentes definidas para la publicación, por lo que construyó un proceso de atracción de candidatos, la publicación será por medio de las siguientes fuentes:

- Anuncio en periódico: Esta publicación puede ser en Prensa Libre o Nuestro Diario. En ellos debe colocarse un anuncio llamativo y con la información clara sobre el puesto vacante.
- Volantes: En este proceso se podrá contactar a una persona que pueda realizar el volanteo en los lugares aledaños, para que los interesados puedan ir a dejar papelería al Centro de Cuidado Infantil o enviar su hoja de vida por medio de correo electrónico.
- Sitios Web: Página oficial de Facebook e Instagram de la del Centro de Cuidado Infantil.
- Anuncio de la vacante colocado en la cartelera de anuncios del Centro de Cuidado Infantil.

Si el candidato aplicara a través del correo, los currículos serán recibidos por medio del correo general del centro del Cuidado Infantil Nuestra Sagrada Familia. Si el candidato entregara su hoja de vida físico serán recibidos en el Centro de Cuidado por la asistente administrativa o la psicóloga educativa. Ellas serán las encargadas de acumular en una caja especial los currículos, para después realizar el primer filtro de las hojas de vida, que estará a cargo de la psicóloga administrativa.

Al finalizar con el proceso de reclutamiento, se definió el primer filtro de hojas de vida, el cual consiste en verificar cada currículo examinado que cumplan con los requisitos básicos, por ejemplo: edad, escolaridad, experiencia. Ya realizado el primer filtro se efectuará una entrevista preliminar por vía telefónica el cual tendrá una duración máxima de cinco minutos por persona; en la cual se deberá obtener información básica del candidato y se dará información básica de la plaza. Este proceso se realiza con el fin de conocer si el candidato se encuentra interesado en la plaza y si cumple con la expectativa y si el candidato es aceptable se programará una entrevista personal.

Se creó un formato de solicitud de empleo, que consiste en obtener información actualizada, y recopilar datos de primordial interés de los candidatos tales como: nombre, edad, sexo, nivel de estudios, cursos que ha tomado, experiencia laboral, datos familiares, pretensión salarial y otros datos. Este formato lo llenará el candidato cuando asista a la entrevista, esta información también apoyará para confirmar datos en la entrevista y así enfocarnos en realizar preguntas por competencias a los candidatos. Este formato se lo entregará la asistente administrativa a los

candidatos completar la información y trasladarla a la psicóloga educativa para que realice la entrevista.

Junto con el director del centro de cuidado infantil se construyeron entrevistas por competencias. Implementando información para construir las preguntas por competencias, estas preguntas hacen referencia a aspectos tales como: el conocimiento, la flexibilidad, tenacidad, firmeza, integridad personal, la toma de riesgos y la independencia. Se definieron diferentes preguntas para la entrevista por competencia motivacionales, competencias analíticas competencias de liderazgo, competencias interpersonales. Esta implementación le permitirá evaluar a diferentes candidatos para ver si poseen las habilidades para desarrollar su trabajo. Estas entrevistas las realizará la psicóloga educativa.

Se construyó un formato para las entrevistas, al finalizar la entrevista se llenará este informe con la descripción de la conducta que se observó y de datos que se tomó nota en la entrevista. El informe contiene antecedentes sobre presentación personal, facilidad de comunicación, tipo de vocabulario, lenguajes corporales, valores mostrados, cordialidad, puntualidad e interés. Además, datos relevantes sobre las respuestas dadas de las preguntas que se realizó en la entrevista por competencias, este informe apoyara para tomar la toma de decisión.

Se elaboró una batería de pruebas psicométricas y pruebas técnicas, para medir las capacidades, actitudes y factores de personalidad que influyen en el puesto de trabajo que se desea ocupar. De la misma manera un proceso para investigación de los candidatos, el cual consiste en verificar sus antecedentes penales y policíacos, referencias crediticias, investigación de título, se creó un formato para la investigación de referencias personales y laborales, estas son herramientas creadas para tener conocimiento de información de los postulantes.

Definida las herramientas, también se estandarizó el proceso de la toma de decisión, que será a cargo de la psicóloga educativa y el director del Centro de Cuidado Infantil, se reunirán para debatir los puntos fuertes y débiles de cada candidato, de esta forma se llegará a un consenso respecto a la elección del nuevo colaborador de la empresa. Cuando ya se encuentra seleccionado el candidato

se le solicitará la papelería para la contratación, cuando el candidato entregue la papelería completa se confirma la plaza y se realizará el proceso de contratación. Cada proceso del área de reclutamiento y selección quedó documentado por medio de un manual, para que cada fase pueda registrarse y transmitir en forma ordenada y sistemática.

**Tabla 2**  
**Checklist de Expediente**

Checklist de Expediente	
No.	Documentos
1	Solicitud de empleo
2	Curriculum vitae con fotografía actualizado
3	Copia de DPI
4	Constancia de Nit
5	Copia de carne del IRTRA (sí lo tuviera ya tramitado)
6	Copia de carne del IGSS (sí lo tuviera ya tramitado)
7	Copia de título de diversificado o constancia de pensum.
11	Antecedentes penales y policíacos vigentes.
12	Constancia de tarjeta pulmones y salud.
13	Constancia de manipulación de alimentos (esto es para el área de cocina)
14	Cartas laborales de sus trabajos anteriores.
15	Dos cartas de recomendación personal

Fuente: Elaboración propia (2018)

### 3.5 Área de contratación y administración de recursos humanos

Para obtener información del área de contratación y administrativa de recursos humanos se determinó un cuestionario que mostro cuales eran las deficiencias para trabajar en ello. Los resultados alcanzados no fueron satisfactorios, por ello fue necesario realizar una planificación para trabajar en el mejoramiento de los aspectos con indicadores deficientes del área.

Se principió con fijar un manual de políticas de vinculación de personal para poder desempeñar un proceso eficaz y efectivo. Se recomendó que unas de las principales políticas para poder contratar a un nuevo colaborador, debe de entregar papelería completa para ordenar el expediente. También que pueda recibir toda la inducción al iniciar las labores. También otras de las políticas es verificar que el candidato no cuente con antecedentes penales, policíacos, deuda, pirsin, tatuajes en el rostro, la autorización de la junta directiva por el director del Centro de Cuidado Infantil.

Se creó un formato para realizar la propuesta laboral. El candidato firmará la propuesta, esto indicará que se encuentra de acuerdo con la plaza. El diagnóstico realizado en el área, mostro que el contrato ya se encontraba realizado por lo que no se hizo alguna modificación, solo el proceso para la firma de la propuesta. Se celebrará la firma del contrato, el día que inicie a laborar, se realizara una reunión con la psicóloga educativa, juntos procederán con la lectura del contrato y firma del mismo. Asimismo, se entregará una carta para la apertura de una cuenta bancaria para planilla, dirigida al banco industrial. El formato de la carta de dejo creada para realizar el proceso.

Si el nuevo colaborador no cuenta con IGSS se procederá a realizar la inscripción, la sucesión consiste en que la asistente administrativa, llenará el formulario DRPT-59 para la inscripción de IGSS del nuevo colaborador. Se le otorgará un permiso de medio día para al colaborador pueda ir a las oficinas centrales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social a realizar la inscripción y también para que pueda dirigirse a un banco Industrial para realizar la apertura de la cuenta bancaria.

Se diseñó un programa para la entrega de uniformes, dejando establecido las políticas de uso de uniformes y entrega de uniformes para los colaboradores de la organización. Además, se realizó un proceso adecuado para la grabación de huella, así mismo se establecieron políticas del uso adecuado de materiales de acuerdo con el artículo 74 del código de trabajo.

Se sugirió un programa para la inducción general de personal, principiando con otorgar a los colaboradores de nuevo ingreso una carta de bienvenida y creando un programa para la inducción

de compañía el cual consiste en compartir con los colaboradores de nuevo ingreso, los beneficios de pertenecer al centro de cuidado infantil, dar a conocer la visión, misión, valores e historia de la empresa, generar compromiso e identificación con la institución.

**Tabla 3**  
**Programa de inducción general a personal de nuevo**

Programa de inducción general a personal de nuevo	
Gestión de talento humano	
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir con los colaboradores de nuevo ingreso, los beneficios de pertenecer al centro de cuidado infantil Nuestra sagrada familia.</li> <li>• Dar a conocer la visión, misión, valores e historia de la empresa.</li> <li>• Generar compromiso e identificación con la institución</li> </ul>
Duración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 días.</li> </ul>
Lugar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón de aprendizaje general</li> </ul>
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Administrativo</li> </ul>
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación</li> <li>• Bienvenida y objetivos de la actividad</li> </ul>
Módulo I	<p>Información General del centro educativo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión</li> <li>2. Misión</li> <li>3. Valores</li> <li>4. Historia</li> <li>5. Organigrama</li> <li>6. Recorrido por la instalación.</li> </ol>

Módulo II	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones de Trabajo <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Jornadas</li> <li>1.2 Horarios y turnos de trabajo <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2.1 Personal no sujeto a limitaciones de la jornada de trabajo</li> </ol> </li> <li>1.3 Período de refacción y almuerzo</li> <li>1.4 Descansos</li> <li>1.5 Asuetos y feriados</li> <li>1.6 Licencias y Permisos</li> <li>1.7 Control de asistencia</li> <li>1.8 Ausencias justificadas</li> </ol> </li> <li>2. Remuneraciones <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Salario ordinario</li> <li>2.2 Salario extraordinaria</li> </ol> </li> <li>3. Prestaciones dinerarias <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Aguinaldo</li> <li>3.2 Bono 14</li> <li>3.3 Vacaciones</li> </ol> </li> <li>4. Prestaciones no dinerarias <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Acceso al IGSS <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1.1 Procedimiento de afiliación</li> <li>4.1.2 Condiciones para la atención médica</li> <li>4.1.3 Licencias y subsidios por incapacidad temporal</li> </ol> </li> <li>4.2 Acceso al IRTRA</li> <li>4.3 Uniforme</li> </ol> </li> </ol>
Módulo III	<p>Régimen Disciplinario y de Despido</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipos de Faltas</li> <li>2. Tipos de sanciones</li> <li>3. Derecho de Defensa y Debido proceso</li> <li>4. Causas justas de desvinculación</li> <li>5. Procedimiento de desvinculación</li> </ol>
Módulo IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción al puesto específica, 2 días.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se construyó el programa para la inducción al puesto, creado un checklist de entrega de herramientas que necesitará en su trabajo. Realizando un formato de inducción de las tareas y obligaciones que debe desempeñar con los documentos correspondiente, asimismo entregándole

un descriptor del puesto que estará desempeñando, para proporcionarle más información sobre su labor y que puede realizar un trabajo eficiente y eficaz.

Para el área de aspecto legal se construyó un manual que incluye el proceso para realizar la planilla de IGSS según la ley, dejando los pasos planteados para la elaboración, la forma correcta para llenar el formato en Excel. Esta fase permitirá realizarlo en línea a través de la plataforma del IGSS, este portal está habilitado 24 horas al día, esto ayuda a reducir costos de gestión y tiempo. Se construyeron políticas de elaboración de certificados de IGSS, consiste en solicitarlo 1 día antes para que el colaborador pueda asistir a la cita médica sin ningún inconveniente, los pasos para realizar el certificado se encuentran en el manual.

Actualmente tienen el conocimiento de la forma y las fórmulas del pago de vacaciones, bono 14 y aguinaldo, pero no tiene un documento que consta que los colaboradores han gozado sus vacaciones y que han recibido los pagos salariales y prestaciones. Por ello se implementó un formato y un archivo para que los colaboradores puedan firmar la constancia de vacaciones y la constancia de pagos salariales, así llevar el control físico y evitar futuros inconvenientes.

El patrono laboral tiene la obligación de hacer una proyección de la renta anual de cada colaborador al inicio del año o al inicio de la relación laboral. La proyección de ISR se realiza cada vez que exista una modificación a sus ingresos, es decir, que en aquellas entidades en donde se han llevado a cabo incrementos salariales, horas extras, entre otros. Por ello se construyó un manual de aspectos legales, el cual se encuentra acorde a la ley y de los pasos y la metodología para realizar la proyección. Junto a esto se elaboraron el informe patronal al Ministerio de trabajo, dejando las herramientas para crear el informe y el método para elaborar el reporte.

El Centro de Cuidado infantil no contaba con políticas de desvinculación por lo que se desarrollaron las políticas para diferentes casos, por ejemplo: si el colaborador renuncia, si el colaborador abandona sus funciones, si es despedido justificado o por reestructuración, por incumplimiento del periodo de prueba. Cada artículo construido en el manual se encuentra acorde

a ley, para que la terminación del contrato laboral cumpla los derechos y obligaciones, así que ambas partes pueden terminar en buenas condiciones.

### 3.6 Área de desarrollo de gestión del talento humano

Para examinar el área de desarrollo de gestión de talento humano se utilizó la herramienta de observación y anotación para detectar las fallas y deficiencias en esta área, además de realizar una entrevista al director del centro de cuidado infantil para obtener información relevante del estado real del área. Se detectaron varias deficiencias, no contaban con evaluación de desempeño, no tenían un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación y falencias en el área de seguridad industrial. Por lo que se construyeron diferentes manuales para el área de desarrollo de gestión de talento humano.

Se inició en el desarrollo de la creación del manual de evaluación de desempeño. Creando las políticas para obtener los alcances y límites para aplicar las evaluaciones. Se definió la metodología que se usara el cual fue una evaluación 360, el tiempo en aplicarlas, quienes serán las personas que evaluarán, el área responsable en realizar la pruebas, objetivos de la evaluación desempeño. Igualmente se definió qué se busca en la evaluación, qué competencias se quieren incluir y qué grado de exigencia requiere cada una de ellas. En la evaluación también se desarrolló los tipos de competencias los cuales corresponden a competencias generales y específicas y lo más importante es el método que se utilizara para comunicarles a colaboradores sobre las evaluaciones.

La evaluación de desempeño, apoya para tomar decisiones organizacionales, como promociones a los colaboradores a puestos de mayor nivel y responsabilidades, conocer las áreas de oportunidad de cada colaborador. Nos apoyara a reducir la rotación de personal que actualmente tiene la organización, que cada puesto no tenga duplicidad de tareas he identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo según los perfiles, habilidades y competencias de los colaboradores.

También se elaboró un plan para explicar los resultados de la evaluación por competencias a cada colaborador. El paso final de la evaluación por competencias, la explicación de los resultados es

clave dar un buen feedback sobre las competencias y habilidades de los colaboradores. El director de centro de cuidado infantil será la persona a cargo quien realizará esta fase final. Se recomendó que las evaluaciones sean cada 6 meses. Se implementó también un sistema de bonificaciones e incentivos para los colaboradores que tengas resultados positivos.

La elaboración del manual de diagnóstico de necesidades de capacitación, se inició con la creación de políticas para definir los lineamientos de organizacionales y formación de los colaboradores. En este manual también se definió las importancias para su ejecución y su implementación. Se creó un diagnóstico de la situación real de la organización. Para ello fue importante diseñar un plan de capacitación, el cual consistió en definir el objetivo de capacitación, a que área se aplicara, quienes serán los responsables, presupuesto, modalidad y tiempo disponible.

Se desarrollaron técnicas de monitoreo y análisis del desempeño actual usando técnicas como observación, entrevistas, cuestionarios, etc. También se desarrolló un programa para identificar el tipo y nivel de capacitación que se requiere y analizar cuál es la mejor manera de proporcionarla. Además, se construyeron los formatos para la detección de diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual se dejaron escrito en el manual. Se elaboraron herramientas para medir el nivel de aprendizaje de los colaboradores, el cual se basó en la medición del modelo de Kirk Patrick. Se crearon diversos formatos para el aprendizaje los cuales fueron: reacción, aprendizaje, conducta, resultados, cada formato realizado e implementado para su uso.

Junto con la directora se desarrolló una escala salarial de los diferentes puestos, la escala estructurada presenta varios percentiles que incluyen un mínimo de sueldo y un valor máximo, el rango en el que se ubique a un colaborador va depender de aspectos más personales, tales como su desempeño en el puesto y sus aportes. Esta herramienta elaborada permitirá gestionar de forma estratégica al talento en general y también facilita la administración de las compensaciones del Centro de Cuidado Infantil.

El Centro de Cuidado Infantil Nuestra Sagrada Familia, se realizó un diagnóstico en el área de seguridad industrial por lo que se encontraron diversas fallas en el área de seguridad industrial, por lo que se elaboró un manual de salud y seguridad industrial. En el manual se dejó escrito la importancia de su implementación y ejecución. Se realizó el diagnóstico por medio de una herramienta de observación y anotación en una matriz de riesgos, para evaluar los riesgos y accidentes que pueda tener la organización.

Obtenido los resultados de la matriz se logró dar las sugerencias para el mejoramiento en el área. Se sugirió el desarrollo de una brigada de seguridad, capacitarla para brindar sus servicios en cualquier emergencia. La brigada es la responsable de apoyar a los niños y colaboradores del Centro de Cuidado Infantil para salvaguardar y proteger durante una emergencia. Esto lo realizan mediante actividades y acciones que permitan evitar o mitigar los efectos de una contingencia. Se realizó un listado de funciones que deberá cumplir como brigada de seguridad y el uniforme que debe portar para y sus herramientas.

Se creó una señal de alarma para emergencias, debido que no contaban con un parlante para comunicación o algún tipo de alarma, se implementó un sistema de silbato el cual es la principal alarma establecida de emergencia, se tocará de manera previamente convenida. Asimismo se establecieron zonas seguras, puntos de reuniones evitar desastres. También se elaboró un programa para el orden, higiene y en diferentes áreas.

Detectando los riesgos para evitar grandes desastres, también se definieron los riesgos puros y especulativos. Se planteó unos procedimientos para sismos para accionar antes y después del sismo, implementado paso a paso. En caso de emergencia se estructurados medidas preventivas. Asimismo, los resultados nos apoyara para realizar un informe sobre las señalizaciones que debe de tener el centro de cuidado infantil, y las medidas que debe de tener al colocarlo, el significado de cada color, los tipos de señalizaciones y el material que se debe utilizar.

## **Parte 4**

### **Resultados**

#### **4.1 Análisis de la experiencia de práctica profesional**

La práctica profesional es fundamental, una práctica relacionada con los estudios académicos que permite aplicar los conocimientos aprendidos durante el tiempo de estudios. La práctica profesional fue esencial para desarrollar las habilidades competentes para un trabajo en el área de recursos humanos, es una excelente oportunidad para entrar al mercado laboral y comenzar a aprender sobre el sector profesional de la psicología organizacional y gestión de talento humano.

La psicología organizacional en la actualidad es una rama muy importante dentro de la organización. Por ello implementar un departamento de recursos humano en una empresa que no cuenta con ella da la oportunidad de construir las herramientas y procesos para un buen desarrollo del talento. La práctica realizada fue en el centro de cuidado infantil Nuestra Sagrada Familia. La organización no contaba con conocimientos de gestión de talento humano, por ello se construyeron diferentes procesos y herramientas para examinar que proceso eran deficientes en la organización.

Uno de los temas importantes para la búsqueda de hallazgos fue encontrar y definir las herramientas para obtener los resultados y a partir desde ahí para la construcción del proyecto. Unos de los hallazgos encontrados fue que no contaba con la organización no contaba con el organigrama determinar la jerarquía de todo el personal fue un tema difícil, aunque los organización es pequeña el director no tenía conocimiento de cómo está estructurado las área y los puesto. Otra dificultad encontrada fue que el director del centro de cuidado infantil no contaba con mucho tiempo para indagar y obtener más resultados

Un aspecto valioso que se puede destacar, fue los resultados que se obtuvo al comunicarle al director la importancia del área de reclutamiento y selección el cual es estaba muy comprometido en desarrollarlo. Al finalizar el proceso y juntos con sus herramientas y formatos respectivos, él concientizo que es un tema muy importante para la organización y que a través de ellos se evita

gastos innecesario y un mejor desarrollo en la empresa. Buscar nuevas metodologías para construir las herramientas que apoyen al centro de cuidado infantil, para el ingreso de personas idóneas, es un tema que fue muy minucioso y valioso, debido a que esas personas que se contrataran tendrán información confidencial y acceso al centro de cuidado infantil.

El tema sobre aspectos legales es un crucial, debido a que estos procesos deben de estar al cien por ciento para evitar problemas o inconvenientes legales. Los temas legales de recursos humanos son temas complicados y muy complejos, por ello todo aspecto legal, se obtuvo información del código de trabajo, la constitución de la República de Guatemala y otras herramientas. Como futuros psicólogos debemos de tener conocimientos en esta área ya el del departamento de recursos humanos no solo vela por el recurso humanos sino también por el funcionamiento administrativo de la organización.

A la hora de crear un plan de capacitación, la responsabilidad debe de ser de recursos humanos, se debe de tener en cuenta del costo económico que implica para el área y los beneficios que le traerá a la organización y a cada colaborador. Por ello se estructuró un manual de procesos continuos para ser planteado en base a las necesidades reales del Centro de Cuidado Infantil, y orientándose al desarrollo de habilidades y conocimientos que ayuden a los colaboradores a desarrollar competencias, ayudándolos a mejorar su desempeño y ofreciéndole la posibilidad de carrera dentro del centro de cuidado infantil nuestra sagrada familia.

Una de las dificultades encontradas fue organiza el tiempo, debió a que el Centro de Cuidado Infantil proporcionaba horarios para que asistiría a realizar el diagnóstico y la construcción del proyecto. Pero actualmente la tecnología es una herramienta valiosa para reducir tiempo y procesos el cual fue utilizada, para realizar entrevistas o realizar preguntar para construir el departamento de recursos humanos.

## 4.2 Resultados obtenidos

El objetivo principal de la práctica es implementar un departamento de recursos humanos, conseguir los objetivos estratégicos del centro de cuidado infantil Nuestra Sagrada Familia, ayudar a la organización a mejorar su eficiencia y efectividad, el cual se puede decir que fue creada satisfactoriamente. Esta implementación realizada para el área de recursos humanos busca obtener resultados positivos como un centro de beneficios y de carácter estratégico para afrontar con garantías, los retos que depara la mayor competitividad que exige el mercado, sobre la base de la confluencia de todos y cada uno de los miembros de la organización con los valores, la misión y la visión compartida al proyecto de prácticas.

Cada área desarrollada en la práctica tuvo un gran impacto en la organización; del área de reclutamiento y selección se obtuvo gran resultado, el proyecto plantado para el área fue como objetivo primordial una selección para elegir los candidatos más apropiados a las necesidades de la organización. Por medio de este proceso, el centro de cuidado infantil podrá saber quién de los candidatos cuenta con una mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Esta operación constituye con un punto clave debido a la necesidad de contar con un capital humano idóneo para hacer de la compañía una organización competitiva y productiva.

Evaluar y determinar el sistema de administración de recursos humanos en aspectos legales, se obtiene un resultado de apoyar a la organización en regular las relaciones laborales entre la organización y colaboradores, verificando que cumpla con la legislación laboral, contemplando los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, la previsión de pagos de planilla, IGSS y otros al Ministerio de Trabajo. Cada tema implementado al área no solo apoyará a prevenir demandas u otras, sino también que los colaboradores se sientan conformes trabajando en la organización.

Cada área construida durante la práctica demostró ser una gran fusión para el buen desarrollo del centro de cuidado infantil. Estos hallazgos que se obtuvieron demostraron que existan varios lugares del centro de cuidado, que no contaban con la seguridad necesaria para evitar riesgos o

accidentes. Esta implementación en la seguridad da un resultado importante en la necesidad de los trabajadores de contar con una herramienta que les proporcionen un ambiente de trabajo más seguro. Implementado el proyecto de seguridad industrial la organización toma conciencia de lo importante que es contar con un sistema integrado para disminuir y regular los riesgos, accidentes y enfermedades que están expuestos los colaboradores.

### 4.3 Propuestas

Con el diagnóstico realizado para encontrar los hallazgos se detectaron varias deficiencias el cual se trabajó y se realizaron las propuestas para el mejoramiento de cada área. En el área de reclutamiento y selección, se propuso un nuevo proceso efectivo y que reduzca gastos innecesarios. La propuesta fue la implementación de la requisición de personal, fuentes de atracción de candidatos, definición de filtros de currículos, entrevistas por competencias, investigación de documentos, someter a los candidatos a pruebas psicométricas y técnicas para evaluar su conocimientos y conductas, checklist de documentos para que el colaborador puede ingresar, definir el proceso de confirmación de plaza y la evaluación de periodo de prueba.

También se propuso un manual de políticas de contratación al personal, un programa para el ingreso de un nuevo colaborador en la organización, desde el desarrollo de la propuesta laboral, una reunión para la celebración del contrato laboral, un proceso estable para la inducción de compañía estableciendo que datos se debe impartir, también un proceso para la inscripción de IGSS y cuenta bancaria. También la propuesta de una inducción específica al puesto.

Se propuso realizar una capacitación a todo el personal del centro de cuidado infantil Nuestra Sagrada Familia que actualmente este trabajando para proporcionales una capacitación para darles a conocer la visión, misión, objetivos y los valores de la organización, así como los beneficios que tiene la organización, pero no tiene conocimiento de ellos para que puedan tener un poco más de sentido de pertenencia de la organización.

Creando la propuesta de manuales de aspectos legales tales como el proceso de planilla de IGSS, proyección de ISR, formatos de constancias de vacaciones y pago de salarios, informes del patrono a ministerio de trabajo. Dejando la propuesta de la creación de un manual de políticas de desvinculación de personal para evitar problemas legales, todo esto se estructuró por medio del Código de Trabajo y la Constitución de Guatemala.

Se elaboró una propuesta para realizar evaluaciones desempeño dejando los diseños y las evaluaciones establecidas, la dinámica para ejecutarlas y el proceso para proporcionar los resultados. En esta fase se proporcionó los pasos para realizar el diagnostico de detección de necesidades dejando paso a paso la ejecución y una propuesta de cursos en line sin gasto alguno. También se propuso un protocolo de seguridad y emergencia, un protocolo de evacuación de personal para evitar riesgos, la ejecución de las señalizaciones de las diferentes áreas para evitar accidentes

## **Parte 5**

### **Aportes**

#### **5.1 Aportes a la institución**

Realizar la práctica profesional en una organización le aporta varios beneficios, una de ellas es que la empresa pueda aprovechar de conocimientos actualizados y creativos para innovar procesos o crear nuevas formas de trabajar. En la práctica profesional realizada en el centro de cuidado infantil Nuestra Sagrada Familia, se construyeron varios procesos que no existían y que aportó a un buen desarrollo a la organización. Un aporte primordial que se realizó es crear un proceso de reclutamiento y selección sistematizado con lo necesario para la búsqueda y selección de un candidato idóneo, con herramienta de pruebas psicométrica y técnicas para investigación.

La contribución de nuevos proceso para el desarrollo de la organización no tuvo algún costo para su implementación. El apoyo del abogado para la revisión de documentos y otros aspectos legales fue gratuito, además de construir un manual para realizar varios aspecto legales tales como la elaboración de planilla IGSS, proyección de ISR, libros de salario, informe patronal al Ministerio de Trabajo, políticas de vinculación, desvinculación y construir un sistema disciplinario, todo estos proceso realizados están acorde al Código de Trabajo y a la Constitución Política de la República de Guatemala.

Otro proyecto beneficioso para la organización fue contribuir un plan para evitar accidentes dentro del centro de cuidado infantil y elaborar un protocolo de emergencias, de evacuación por sismos, este plan se dejó documentado en un manual para poder realizar simulacros. En este proyecto el director concientizó para que todos los colaboradores estuviesen preparados para cualquier tipo de accidentes, también fue beneficioso debido a que se realizaron los simulacros para que los colaboradores pudieren prepararse para estos tipos de accidentes.

## **Conclusiones**

La organización donde se realizó la práctica profesional no cuenta con un departamento de recursos humanos, por ello se encontró un alto índice de deficiencia en diferente proceso de gestión de talento humano y administrativa.

La organización al no poseer un proceso de reclutamiento y selección establecido y estandarizado ha mostrado una alta rotación de personal, por ello construir un proceso sistematizado para seleccionar a los mejores candidatos para la plaza vacante era un tema primordial para evitar la rotación.

La organización contaba con algunas demandas de ex-colaboradores, debido a que unos procesos lo realizan sin ningún documento por escrito en temas de pagos salariales, vacaciones y prestaciones, por lo cual eso fue necesario construir un proceso para contener documentos físicos y apoyarles con algunos temas legales para evitar cualquier tipo de problemas en el futuro.

Las capacitaciones impartidas en el centro de cuidado infantil, se determinó que no son las necesarias para los colaboradores por ello, implementar un DCN es un tema muy importante para el mejoramiento de la productividad de los colaboradores.

Los diagnósticos encontrados en temas de seguridad industrial son muy delicados y meticulosos, debido a que con estos resultados podemos evitar riesgos altos y accidentes para los niños y colaboradores.

## **Recomendaciones**

En la actualidad es importante contar con un departamento de recursos humanos, quien es el responsable de velar por la satisfacción del personal que se encuentra ligado al logro de los objetivos y productividad de la empresa, por ello, más empresas ven el área de recursos humanos como una estratégica para la organización.

Aunque actualmente la empresa no cuente con un área de recursos humanos, es muy importante que la organización pueda poner en práctica los procesos de reclutamiento y selección, construidos en dicho manual para que los indicadores de rotación de personal bajen y puedan buscar candidatos idóneos para las plazas vacantes.

Aplicar la información planteada en los manuales estructurados, es una herramienta para que pueda apoyar y evitar demandas o algún problema en aspectos legales con el ministerio de trabajo.

Utilizar las herramientas para el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación. Capacitar a los colaboradores los orienta hacia un cambio evolutivo en los conocimientos, habilidades y actitudes basado en las necesidades del centro de cuidado infantil y sus proyectos de crecimiento a nivel interno como externo.

Seguir los programas de seguridad industrial, para crear un grupo de colaboradores para la brigada y continuar con los pasos del protocolo para evitar accidentes, también con el programa de simulacros de evacuación de niños y colaboradores.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Fotografías de colaboradores



Fuente: Centro de Cuidado Infantil Nuestra Sagrada Familia (2019)



Fuente: Centro de Cuidado Infantil Nuestra Sagrada Familia (2019)

## Anexo 2

### Formato de requisición de personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Numero de Requisición			
	Día	Mes	Año
<b>1. INFORMACIÓN DEL PUESTO VACANTE</b>			
Nombre del puesto:			
Escolaridad:			
Estado Civil:			
Idioma:			
Sexo:			
Conocimientos o Unidades Especiales:			
Experiencia Laboral:			
Nombre de la persona solicitante:			
Área solicitante			
Unidad que solicita:			
<b>2. OBJETIVOS DEL PUESTO</b>			
Funciones principales para realizar:			
<b>3. MOTIVO DE LA VACANTE</b>			
a. Sustitución de personal			
b. Aumento de plaza			
c. Nueva Creación			
Nombre de la persona que sustituye:			
A partir de qué fecha:			
<b>4. TIPO DE RECLUTAMIENTO</b>			
a. Interno			
b. Externo			
<b>AUTORIZACIONES</b>			

Fuente: Elaboración propia (2019)

### Anexo 3

### Formato de solicitud de empleo

<b>Solicitud de Empleo</b>		Fecha		
Puesto que solicita		Sueldo Mensual deseado		
Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente		Sueldo Mensual Aprobado		
		Fecha de Contratación		
<b>Datos Personales</b>				
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre(s)
				Edad
				Años
Domicilio		Colonia	Código Postal	Teléfono
Ciudad, Estado		Lugar de Nacimiento		Sexo
				<input type="checkbox"/> Masculino
				<input type="checkbox"/> Femenino
Vive con				Fecha de Nacimiento
<input type="checkbox"/> Sus padres	<input type="checkbox"/> Su familia	<input type="checkbox"/> Parientes	<input type="checkbox"/> Solo	Nacionalidad
Personas que dependen de usted				Estatura
<input type="checkbox"/> Hijos	<input type="checkbox"/> Cónyuge	<input type="checkbox"/> Padres	<input type="checkbox"/> Otros	Peso
				Estado Civil
				<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro
<b>Documentación</b>				
Clave Única de Registro de Población			AFORE	
Reg. Fed. De Contribuyentes			Numero de Seguridad Social	Cartilla de Servicio Militar No. Pasaporte No.
Tiene licencia de manejo			Clase y Número de Licencia	Siendo extranjero que documentos le permiten trabajar en el país
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si				
<b>Estado de Salud y Hábitos Personales</b>				
¿Como considera su estado de salud actual?		¿Padece alguna enfermedad crónica?		
<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo		<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)		
¿Práctica Ud. Algún Deporte?		¿Permanece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
¿Cuál es su meta en la vida?				

Datos Familiares						
Nombre	Vive	Fin	Domicilio	Ocupación		
Padre						
Madre						
Esposa (o)						
Nombre y edades de los hijos						
Escolaridad						
Nombre	Dirección	De	A	Años	Titulo Recibido	
Primaria						
Secundaria o Prevocacional						
Preparatoria o Vocacional						
Profesional						
Comercial u Otras						
Estudios que esta efectuando en la actualidad:						
Escuela	Horario	Curso o Carrera		Grado		

Hago constar que toda la información anteriormente mencionada es verídica y autorizo a la empresa a que investigue y realice las pruebas que crea convenientes. Entiendo que cualquier falsedad o anomalía en la misma podrá descártame del proceso de selección y en el caso de estar laborando determinará el fin de mi relación laboral sin responsabilidad para la empresa contratante. Base legal de la Ley de Acceso a la información Pública y del Código de trabajo vigente para la República de Guatemala.

F. \_\_\_\_\_

Firma del Solicitante.

Fuente: Elaboración propia (2019)

## Anexo 4

### Listado de papelería para expediente

#### Checklist de papelería

Nombre \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

#### Papelería

	SI	NO
Hoja de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antecedentes penales y policíacos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boleto de ornato del año en curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constancia de Nit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constancia de estudios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carnet de IGSS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjeta de salud y pulmones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjeta de manipulación de alimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carnet de IRTRA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuenta banco industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papelería completa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia (2019)

## Anexo 5

### Formato de evaluación de capacitación

Datos de la Capacitación	
Nombre del capacitador:	
Tema de la capacitación:	
Fecha de la capacitación	
Lugar dónde se realizó:	

**Instrucciones:** Indique el puntaje a cada ítem de acuerdo con su satisfacción como participante de la capacitación

Excelente	Bueno	Regular	Malo
4	3	2	1

Acerca del Capacitador	Punteo
Conocimiento sobre el tema	
Presentación personal	
Utilización del lenguaje del expositor	
Interacción con el grupo.	
Claridad en la presentación de temas.	
Resolución de dudas por parte del expositor	

¿El tema impartido fue acorde a sus necesidades?

Si  No

¿Por qué?

Coordinación de la capacitación	Punteo
Material de apoyo	
Puntualidad en la iniciación y finalización de la capacitación	

¿Cómo calificaría al capacitador?

Excelente                Bueno                                Regular                                Malo                            

Fuente: Elaboración propia (2019)

## Anexo 6

### Formato de programa y presupuesto

Capacitación		
<b>Nombre del curso:</b>		
<b>Tipo:</b>		
<b>Objetivo del curso:</b>		
Personal para capacitar: 40 colaboradores		
Contenido	metodología	Periodo de Ejecución
	Recursos	Gastos
		Q                    -
Intecap	Material a utilizar	
		Q                    -
		Q                    -
<b>Contactos:</b>	Alimentación	
		Q                    -
		Q                    -
	<b>Total</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)