



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

Informe Final de Práctica efectuada en Estructuras y Vidrios, S.A.
(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Heidy Pricila García Pinto

Guatemala, agosto 2020

Informe Final de Práctica efectuada en Estructuras y Vidrios, S.A.

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Heidy Pricila García Pinto

M.A. Rosa Maria Nochez (Asesora)

Licda. Glendy J. Pérez Nisthal (Revisora)

Guatemala, agosto 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
Secretaria 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 FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA
DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, julio 2020. _____

En virtud que la presente Sistematización de Práctica Profesional Dirigida con el tema "Informe Final de Práctica efectuada en Estructuras y Vidrios, S.A." presentado por el (la) estudiante Heidy Pricila García Pinto reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Díctamen de Aprobación** previo a optar 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 Tan
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 efectuada en Estructuras y Vidrios, S.A."** por la estudiante: **Heidy Priscila García Pinto** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenidos establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

M.A. Rosa María Nochez
Asesor



Guatemala, 15 de abril de 2020

Señores
Facultad de Humanidades
Universidad Panamericana

Estimados Señores:

Por medio de la presente tengo el agrado de comunicarle que la practicante Heidy Priscila García Pinto, estudiante de la carrera Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano, quien se identifica con carné de estudiante 201500675, realizó sus prácticas profesionales en esta empresa, durante los siguientes periodos: 150 horas del 18 de junio al 5 de julio de las 2018 y 200 horas del 08 de julio al 09 de agosto de 2019.

Hago constar la estudiante, cumplió con la planificación y con la entrega del material de apoyo para el área de recursos, el cual es un aporte de gran valor para la empresa.

Esperando haber aportado con su formación profesional, se extiende la presente constancia de para los usos que la interesada le convengan.

Atentamente,

Ing. Eddi Waldemar Barrera
Gerente General

ALUSTAR
ESTRUCTURAS Y VIDRIO, S.A.

- ventasalustar@hotmail.com
- Diagonal 14-21-79, Zona 5
- Arrivillaga, Guatemala
- ☎ (502) 2335-5613

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Parte 1	1
Caracterización de la empresa	1
1.2 Productos y servicios	2
1.3 Organización	3
1.4 Organigrama	4
1.5 Misión	5
1.6 Visión	5
1.7 Valores	5
Parte 2	6
Diagnóstico	6
2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico	6
2.3 Aspectos susceptibles a mejoras	7
2.4 Diagnóstico por áreas	8
2.4.1 Área de reclutamiento de personal	8
2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos	9
2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano	11
Parte 3	13
Desarrollo de la Práctica Profesional	13
3.1 Descripción del trabajo realizado	13
3.2 Objetivos planteados	14
3.2.1 Objetivo general	14
3.2.2 Objetivos por áreas	14
3.2.2.1 Reclutamiento de personal	14
3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos	14
3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano	14
3.3 Cronograma de trabajo	15
3.4 Área de reclutamiento y selección de personal	16

3.5 Área de contratación y administración de recursos humanos	19
3.6 Área de desarrollo de gestión del talento humano	21
Parte 4	25
Resultados	25
4.1 Análisis de la experiencia de práctica profesional	25
Parte 5	29
Aportes	29
5.1 Aportes a la institución	29
Conclusiones	30
Recomendaciones	31
Anexos	32
Lista de Figuras	
Figura No. 1 Organigrama	4
Lista de Tablas	
Tabla No. 1 Cronograma	16

Resumen

El presente informe tiene como finalidad presentar el trabajo realizado durante el desarrollo de la práctica profesional en la empresa Estructuras y Vidrios, S.A. con el objetivo de aplicar los conocimientos y destrezas adquiridas durante la Carrera de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano.

Estructuras y Vidrios, S.A., es una empresa guatemalteca con 25 años de experiencia en el negocio de la fabricación e instalación de estructuras y acabados en vidrio, su marca comercial es ALUSTAR.

La práctica profesional tuvo por objetivo realizar un diagnóstico de los procesos que realiza la empresa en las áreas de reclutamiento y selección, contratación, administración y desarrollo de recursos humanos y realizar propuestas de mejora para los mismos.

La metodología utilizada fue la descriptiva, debido a que se analizó la situación de la empresa, los procesos que se ejecutaban, las condiciones laborales, la percepción de la gerencia y colaboradores a través de la entrevista estructurada y observación.

De los resultados obtenidos se presentaron los principales hallazgos en cada una de las áreas de recursos humanos evaluada y que estos permitieron el diseño de propuestas que ofrezcan a la empresa lineamientos, procedimientos y herramientas para su implementación.

Se concluyó que es necesaria la implementación del departamento de recursos humanos quien debe ser el que se encargue de toda la gestión relacionada al recurso humano.

Se recomendó por medio de la propuesta la implementación de los procesos primordiales para la correcta gestión de los colaboradores.

Introducción

Como parte del plan de estudios, de la facultad de humanidades de la Universidad Panamericana se realizó el proceso de práctica profesional en la empresa Estructuras y Vidrios, S.A. previo a obtener el título de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, en el grado de Licenciatura.

El desarrollo del trabajo de práctica consistió en realizar un diagnóstico de los procesos actuales de recursos humanos en la empresa Estructuras y Vidrio, S.A. y con base a los puntos de oportunidad, diseñar propuestas de mejora.

En la parte uno del presente informe, se desarrolla la caracterización de la empresa con el objetivo de conocer sus inicios, el giro de negocio, su estructura y la filosofía organizacional.

La segunda parte inicia con la descripción del trabajo realizado en el proceso de práctica y la metodología utilizada para el alcance de los objetivos planteados para cada área objeto de estudio del diagnóstico, que determina la situación actual de la organización con este análisis se realiza un resumen de las principales fortalezas y debilidades de los procesos que generan una base para la propuesta.

La parte tres, presenta el análisis de la experiencia de práctica profesional, los resultados obtenidos y la propuesta de mejora para los procesos existentes en ALUSTAR, la cual ofrece una estructura y guía para llevar a cabo los procesos que fortalecerán el desarrollo de la gestión de recursos humanos.

Finalmente, el informe contiene los aportes realizados a la empresa; así como las conclusiones, recomendaciones, anexos que contienen información indispensable para la puesta en marcha de la propuesta que, sin duda alguna, generará grandes beneficios a la organización.

Parte 1

Caracterización de la empresa

1.1. Descripción

Estructuras y Vidrios, S.A. es una empresa familiar 100% guatemalteca con 25 años de trayectoria en el mercado guatemalteco. En el año 1995, nació la idea de crear una pequeña vidriería de su actual propietario, Ing. Eddie Barrera, con el objetivo de tener una actividad laboral propia. Ubicó su negocio en la diagonal 14 de la zona 5, donde actualmente están ubicadas sus oficinas comerciales. Comenzó con la venta de vidrio por pedazos y complementó el negocio con la fabricación de ventanas de aluminio y vidrio, que era atendido por él mismo.

Con el paso de los años y mucho esfuerzo del propietario y su esposa, el negocio fue creciendo, ya no se daba abasto para atender la demanda de instalaciones a domicilio, por lo que contrataron a dos personas para la atención de clientes. A la vidriería llegaban clientes de diferentes colonias de la zona 5 y alrededores, atraídos por su buen precio e innovación de diseños, gracias a este éxito años más tarde su propietario decide expandirse, abriendo su segunda sucursal en la 1ra. Avenida, zona 1 de Boca del Monte, dándole un nombre comercial a su negocio, con el que fuera identificado fácilmente por sus clientes y decide crear la marca ALUSTAR.

Para la sucursal, contrató dos personas más; una para atención al cliente y facturación, y la otra para el despacho del aluminio y vidrio, con esta iniciativa se propone la ardua tarea de dirigirse a un nuevo mercado de clientes brindando el servicio de asesoría y desarrollo de proyectos en la industria de la construcción en el ramo de aluminio, PVC y vidrio.

En la actualidad, ha logrado ganar varios proyectos a través de licitaciones gracias a sus excelentes precios, pero sobre todo por su orientación a la satisfacción de clientes y a una oferta de calidad, tanto en sus productos de elaboración propia, en la eficiencia de sus procesos, como en la entrega de cada uno de los servicios comprometidos.

Es además proveedor de varias cadenas de restaurantes a nivel nacional, también lo refieren entidades bancarias, almacenes de electrodomésticos y ha formado parte de varios proyectos nivel nacional de edificación y vivienda, lo que le ha permitido ser fuente de empleo para más familias guatemaltecas.

1.2 Productos y servicios

Las operaciones de vidriería ALUSTAR están dirigidas a clientes locales a los cuales ofrece cobertura nacional específicamente al sector de la construcción, remodelación y decoración de edificaciones y viviendas. Su enfoque es comercial ofreciendo a sus clientes productos de gran calidad y estilo, su objetivo a la fecha es aumentar su participación en proyectos inmobiliarios y lotificaciones para darle posicionamiento a la marca.

Ofrece una amplia gama de perfiles de aluminio y PVC para estructura de ventanas, puertas, mamparas, puertas para ducha y barandas; vidrios y cristales templados, laminados, insulados, blindados, incoloros, bronce, gris, reflejantes, arenados y reforzados a medida y en diferente espesor; variedad de colores y espesores de policarbonatos utilizados para coberturas de diferentes ambientes.

Ofrece además, servicio en asesoría técnica personalizada en proyectos para los profesionales relacionados directamente con el sector de la construcción, remodelación y público en general; diseño y fabricación de muebles en cristal para equipamiento de oficinas y locales comerciales como divisiones, tabiques de cristal, mamparas, pizarrones de cristal, mostradores, exhibidores, anaqueles, repisas y espejos decorativos; servicios de instalación y desinstalación de ventanas, puertas, mamparas y barandas con sistemas pivot, corredizo.

La calidad de sus productos finales es alta, esto gracias a su combinación de materia prima importada de muy buena calidad y mano de obra calificada, cuidando cada detalle en los procesos. El servicio personalizado, asesoría de calidad y amplio conocimiento de los productos y servicios,

generan satisfacción a adicional a los clientes, es sin duda una ventaja competitiva de vidriería ALUSTAR.

1.3 Organización

ALUSTAR cuenta con una estructura organizativa jerárquica vertical que le permite ordenar sus actividades, procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

La empresa es dirigida y representada por el Gerente General quien también se encarga de la toma de decisiones a largo plazo, le reportan directamente a una asistente y tres jefaturas de área que interactúan simultáneamente entre sí, con actividades específicas y vitales para el funcionamiento de la empresa.

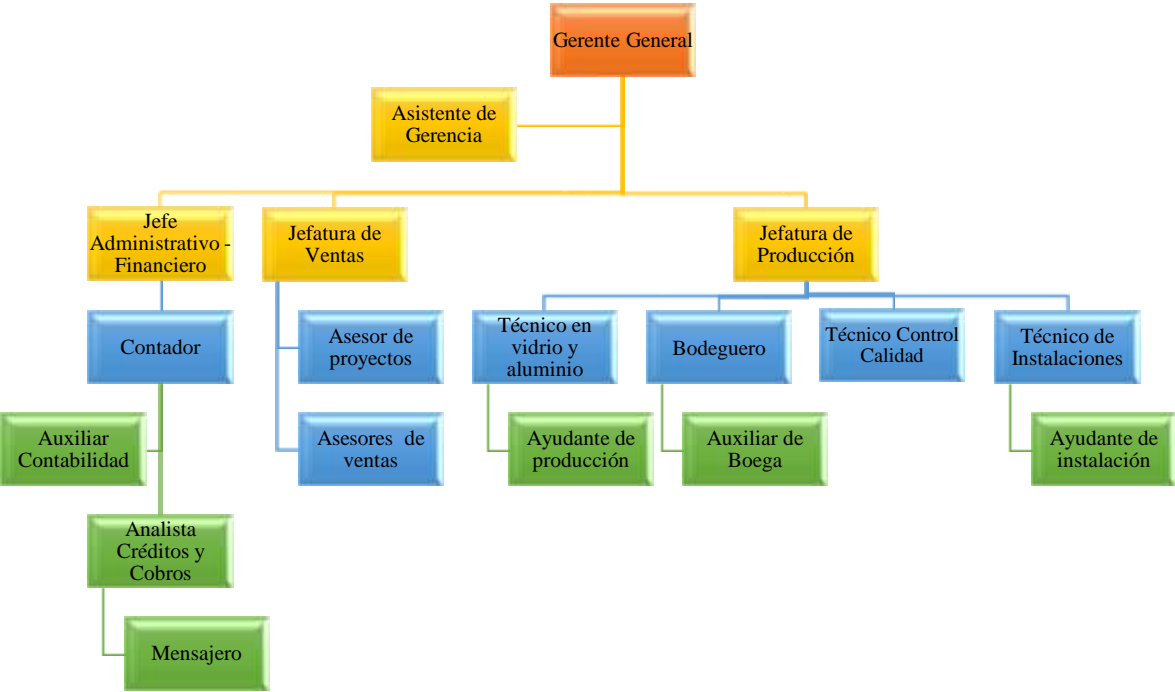
La jefatura administrativa-financiera se encarga de la planificación y control de presupuesto de la empresa, administración del personal, dirigir el movimiento económico-financiero y supervisión de la buena marcha de la empresa, le reporta directamente el contador quien tiene a su cargo a un auxiliar de contabilidad, analista de créditos y cobros y un mensajero.

La jefatura de ventas es la encargada de la estrategia para dar a conocer los productos y servicios que comercializa la empresa, de estudiar las necesidades de los clientes, de las ventas, de la gestión postventa y de la atención al cliente, para lograr los objetivos de crecimiento esperados, de la gestión postventa, atención al cliente, a esta jefatura le reportan los asesores de ventas y proyectos.

Jefatura de Producción, encargada de garantizar el cumplimiento del proceso de ordenes de producción, control de calidad en el proceso de producción.

1.4 Organigrama

Figura No. 1
Organigrama empresa Estructuras y Vidrios, S.A.



Fuente: elaboración propia (2018)

1.5 Misión

Diseñar, fabricar y comercializar estructuras en aluminio, PVC y acabados en vidrio de la mejor calidad, atendiendo las necesidades de nuestros clientes con servicio personalizado y rapidez.

1.6 Visión

Ser la primera opción en la fabricación de estructuras en aluminio, PVC y acabados en vidrio para proyectos inmobiliarios a nivel nacional, superando las expectativas de nuestros clientes con materias primas innovadoras de alta calidad y diseño.

1.7 Valores

- Orientación al Cliente: El cliente como origen y destino final de nuestro negocio.
- Calidad: Satisfacer y superar siempre las expectativas de los clientes en cada trabajo entregado.
- Integridad: Cumplir y superar lo que se espera de nosotros, nuestros clientes y colaboradores.
- Creatividad e Innovación: nos conducen a buscar constantemente nuevas ideas para desarrollar y mejorar nuestros productos y servicios con alto valor agregado.

Parte 2

Diagnóstico

2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico

Se realizó el diagnóstico de la gestión de recursos humanos en la empresa Estructuras y Vidrios, S.A. a través del análisis de los procedimientos que intervienen con los colaboradores, políticas y cumplimiento de la legislación laboral guatemalteca.

Las áreas analizadas para el diagnóstico fueron 7, siendo ellos: Organización, Reclutamiento y Selección, Contratación, Aspectos Legales, Capacitación, Sistema Disciplinario y Seguridad Industrial.

Previo al inicio del diagnóstico, se realizó una reunión con el Gerente General de la empresa, donde se presentaron los aspectos a revisar durante el diagnóstico de procesos de recursos humanos, los entregables para la organización, en la cual autorizó realizar la práctica profesional en la empresa.

El diagnóstico se realizó en las siguientes etapas:

- Planificación de las actividades a realizar durante el diagnóstico, integrándolas en un cronograma.
- Caracterización de la empresa a través de la exploración de la reseña históricos, misión, visión, estructura organizacional.
- La recolección de información se efectuó con la ayuda de la asistente de gerencia quien fue designada para suministrar información.

2.2 Fortalezas de la empresa

Se realizó el análisis de fortalezas de la empresa, en el cual, fue notoria su visión a largo plazo por el crecimiento que ha tenido durante los 25 años que tiene en el mercado guatemalteco.

Cuenta con una estructura jerarquizada que le permite mantener al gerente general, su enfoque en la estrategia para que la empresa se logre consolidar hacia su visión, en general cumple con lineamientos legales y cuenta con procesos formales para sus área administrativa- financiera, ventas y productiva.

Ha adoptado una cultura de calidad total y servicio al cliente la cual se evidencia por ser su ventaja competitiva por la calidad y rapidez de sus entregas.

La fortaleza primordial es la apertura a la innovación y adopción del cambio, que le ha permitido subsistir a pesar de los cambios, culturales, políticos y sociales ya constantemente buscan las tendencias a nivel mundial para poder ofrecer a sus clientes soluciones de acuerdo con las tendencias en materias primas.

2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

En el análisis realizado a la empresa, los aspectos susceptibles a mejoras se enfocaron a los procesos relacionados a recursos humanos por ser el objeto de dicho diagnóstico, como se mencionó antes, la empresa muestra interés por el bienestar de los colaboradores.

Su filosofía organizacional no estaba definida y tampoco socializada, no hay políticas y/o lineamientos establecidos para los procesos relacionados a recursos humanos, tienen definida su estructura, pero no cuentan con descriptores de puesto y perfiles por lo que el proceso de reclutamiento formal no existe dentro de la empresa.

Además, el contrato se celebra de forma verbal, se solicita documentación para la contratación, pero no está consolidada en un expediente.

Hay varios requisitos legales que deben implementarse dentro de la empresa ya que no se llevan de forma correcta o se carece de los mismos, no hay una persona especializada para la gestión de

recursos humanos ya que la administración del personal está asignada a la jefatura de administrativa-financiera la cual se enfoca a temas relacionados con pago de salarios y planillas de IGSS.

2.4 Diagnóstico por áreas

2.4.1 Área de reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, clasificación e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo con los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Se realizó el diagnóstico del área de reclutamiento y selección en ALUSTAR, para conocer el proceso que la empresa realiza actualmente, revisar si se ha realizado una correcta aplicación de técnicas de reclutamiento para elegir a los posibles candidatos para ocupar una vacante. Durante el análisis evaluativo se evidenció que la empresa realiza el proceso de reclutamiento sin contar con políticas o lineamientos que regulen cada una de sus actividades.

Carece del suministro esencial para un buen reclutamiento como lo son los descriptores y perfiles de puesto, por lo que al momento de surgir una vacante ya sea por remplazo o por crecimiento de la empresa, los requisitos del puesto son muy genéricos y las funciones de este no están bien definidas, razón por la cual el proceso de selección se torna más extenso. Derivado de esta problemática han recurrido a empresas de reclutamiento para los puestos de mayor responsabilidad y especialización, pero este proceso es más costoso.

Al evaluar las fuentes más frecuentes de reclutamiento para puestos operativos, se identificó que las más usadas son los anuncios en periódicos y la recomendación de otros colaboradores la cual les ha permitido ahorrar tiempo y dinero en el proceso de reclutamiento, pero muchas veces el

tiempo de entrenamiento es demasiado largo ya que en varias ocasiones no cuentan con experiencia previa para el puesto o transcurrido un tiempo deciden abandonar el puesto lo que le ha generado elevación en costos por pago de horas extras para cumplir con los compromisos de los clientes aun cuando les falta una persona.

En el transcurso de la revisión documental relacionada al proceso de reclutamiento y selección, se evidenció que no existe un formato de solicitud de empleo para los candidatos que permita obtener información de utilidad para determinar si el postulante es apto para el puesto sino hasta la entrevista.

Actualmente, cada jefe de área es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento y contratación con la autorización previa del Gerente General, por lo que cada uno de ellos tiene una forma diferente de entrevistar, esto debido a que no tienen un modelo de entrevista dirigida que les permita realizar preguntas que puedan apoyar al momento de seleccionar a un candidato,

La papelería que se le solicita al colaborar como indispensable para su contratación están el DPI, cartas de recomendación personal, constancias laborales, certificación de antecedentes penales y policíacos, sin embargo, los mismos no son verificados por lo que se desconoce de la autenticidad de estos hasta el momento.

Derivado de estos hallazgos es de vital importancia desarrollar y fortalecer el proceso de reclutamiento y selección como una oportunidad de mejora en el proceso actual, con el propósito contribuir a la productividad de la empresa.

2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos

El proceso de contratación es formalizar con apego a la ley, la relación de trabajo y así, garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa y a partir de esta, inician las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar de la administración de recursos humanos, que van ligadas en gran parte a aspectos legales.

Al realizar el diagnóstico del área de contratación y administración de recursos humanos, se detectó que la empresa realiza el proceso de contratación sin una política que establezca los lineamientos que conlleva la incorporación de un nuevo colaborador a la empresa.

No tiene formato de contrato aprobado por el Ministerio de Trabajo, por lo que los colaboradores no tienen un contrato firmado y las condiciones que regulan la relación laboral son verbales, no tiene diseñado un programa de inducción al puesto que permita garantizar integrar al colaborador a su puesto de trabajo de forma adecuada, y por lo tanto no hay una evaluación del proceso de inducción.

También se observó que no se tiene un control de los expedientes de los colaboradores activos e inactivos puesto que no hay un archivo destinado para los mismos por lo que no existe registro del historial laboral dentro de la empresa. Por otro lado, se realizó la verificación documental del cumplimiento de aspectos legales dentro de los cuales cabe mencionar si cumplen con descuento y presentación de pagos de cuotas laborales y patronales del seguro social.

Realizan retenciones a los colaboradores del impuesto sobre la renta, su estructura salarial respeta el salario mínimo vigente y en general el pago de horas extras y comisiones, sin embargo, hay varios puntos susceptibles a incumplimientos legales por parte de la empresa, dentro de estos la presentación de informe anual al empleador, impresión de libros de salarios, el pago y goce de vacaciones no está dentro de los parámetros que ha establecido el código de trabajo.

Se verificó que no cuentan con reglamento interno de trabajo que permita normar el actuar de los trabajadores durante la relación laboral y que establezca un proceso disciplinario que contenga todos aquellos aspectos contemplados de forma expresa por el código de trabajo, así su política de desvinculación.

En relación con seguridad industrial por la naturaleza de su operación, ALUSTAR proporciona equipo de protección personal a sus colaboradores, pero no tiene una política sobre su uso y las sanciones de su incumplimiento.

Hay varios aspectos en los que no está cumpliendo a lo que está obligada por la cantidad de trabajadores con los que cuenta, según lo estipula el artículo 302 del decreto 229-2014, además, no tiene diseñado un plan de salud y seguridad industrial, no cuenta con un comité de seguridad industrial, no cuenta con libro de actas autorizado por la inspección general de trabajo, no cuenta con la señalización adecuada en algunas áreas de trabajo, no ha implementado una matriz de riesgos laborales por puesto, y no se tiene una política de salud y seguridad ocupacional en general.

Es importante que las recomendaciones que surjan a raíz de los hallazgos antes detallados sean tomadas como prioridad para su implementación por la empresa ya que estos representan incumplimientos legales y pueden ser sujetos de sanción económica para la empresa.

2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano

La Gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, como parte de esta gestión, se realizó el diagnóstico de esta área partiendo del diagnóstico de necesidades de capacitación DNC, puesto que es necesario detectar la realidad actual de la organización y los desafíos futuros que deberá enfrentar.

Al verificar las herramientas para la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores se detectó que la empresa actualmente no realiza evaluación de desempeño por lo que, si este no se mide, no se puede mejorar.

La evaluación permite el mejoramiento de perfiles, diseñar los programas de capacitación y de desarrollo de competencias de acuerdo con las necesidades actuales del cargo y los resultados organizacionales.

La empresa no cuenta con un programa de capacitación y desarrollo de competencias para los colaboradores que les permita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

ALUSTAR, no evidencia en general índices de procesos relacionados con el desarrollo de sus colaboradores tanto en su puesto de trabajo como de crecimiento profesional, en el sentido de conocer las habilidades, conocimientos y actitudes que cada uno debe poseer o reforzar dentro de su puesto de trabajo y orientados a cumplir con los objetivos organizacionales como los objetivos de crecimiento de los colaboradores.

Se sugiere a la empresa adoptar el modelo de gestión por competencias que le ayudara a orientar todos sus procesos relacionados a los colaboradores y a alinear los objetivos de desarrollo de sus colaboradores con los objetivos organizaciones y de esta forma obtener mayor productividad.

Parte 3

Desarrollo de la Práctica Profesional

3.1 Descripción del trabajo realizado

El desarrollo de la práctica profesional se realizó en la empresa ALUSTAR, de la cual se efectuó un análisis evaluativo de los principales procesos del área de recursos humanos.

Para la evaluación se diseñaron cuestionarios para la recolección de información de los procesos a evaluar, con el objetivo de poder conocer cómo se realizan actualmente, se revisó información documental relacionada al cumplimiento de la legislación laboral guatemalteca a través de listas de cotejo diseñadas para esta revisión.

Se realizó un recorrido inicial para poder conocer las actividades que se realizan en las diferentes unidades organizativas de la empresa y poder tener un panorama amplio del giro de negocio y los procesos relacionados a su funcionamiento.

Se utilizó el método exploratorio, para poder conocer la forma en que se realizan los procesos de reclutamiento y selección, contratación, administración de recursos humanos, capacitación, seguridad industrial actualmente, para poder identificar los puntos susceptibles a mejoras

Poder brindar a la empresa un diagnóstico de la situación actual y proponer mejoras en los mismos que les permitan llegar a ser más eficaces y eficientes. Se recopilamos datos e información de la organización de la empresa, sus inicios y crecimiento, su filosofía organizacional, se diseñó su organigrama, misión, visión y conceptualización de valores ya que la empresa no contaba con estos elementos.

3.2 Objetivos planteados

3.2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de recursos humanos en la empresa Estructuras y Vidrio, S.A. y con base en los puntos de oportunidad, diseñar mejoras en los procedimientos que agreguen valor a la empresa.

3.2.2 Objetivos por áreas

3.2.2.1 Reclutamiento de personal

- Verificar que el proceso de reclutamiento y selección utilizados permita suministrar personal calificado a la empresa.
- Identificar las debilidades dentro del proceso de reclutamiento y selección que se realiza en la empresa.
- Establecer una propuesta de acciones a implementar de acuerdo con el diagnóstico del proceso.

3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos

- Verificar que los procesos de contratación y administración de recursos humanos implementados por la empresa cumplan con la legislación laboral guatemalteca.
- Proponer mejoras o cambios a los procesos en cumplimiento a la legislación laboral.

3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano

- Determinar las principales debilidades en la gestión del talento humano.
- Elaborar una propuesta para mejorar los procesos correspondientes a las etapas de gestión del talento humano.

3.3 Cronograma de trabajo

**Tabla No. 1
Cronograma de actividades**

Mes		Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Actividades	1 Planificación y Diseño de Instrumentos de recolección	█																									
	2 Recolección de Datos		█	█																							
	3 Informe de Hallazgos		█	█																							
	4 Levantamiento de Información Organización				█	█																					
	5 Diseño de propuesta proceso de reclutamiento y Selección						█	█	█																		
	6 Diseño de propuesta de proceso de Contratación									█	█	█															
	7 Guía de Aspectos Legales												█	█	█												
	8 Guía de DNC															█	█	█									
	9 Guía Sistema Disciplinario																█	█	█								
	10 Guía Seguridad Industrial																						█	█	█	█	

Fuente Elaboración Propia (2019)

3.4 Área de reclutamiento y selección de personal

Contar con personal apto para la ejecución de las funciones de un puesto se convierte en un punto clave para el éxito organizacional, el contar con capital humano idóneo permite a la empresa ser más productiva y competitiva.

Cuando surge la necesidad de cubrir una vacante, se debe llevar un correcto proceso de selección donde se evalúe tanto los conocimientos funcionales de los candidatos como las competencias y habilidades que cumplan con las expectativas detalladas en un perfil para el puesto de trabajo. Si un proceso de reclutamiento y selección de personal es deficiente, pueden ingresar a la persona que no se adapten al puesto y contaminen el ambiente laboral de la compañía.

En este apartado se expresarán algunos de los datos más relevantes que dieron lugar a la asociación de variables y logros de los objetivos del diagnóstico del área de reclutamiento y selección, se aplicaron los instrumentos a través de la entrevista estructurada que revelaron hallazgos relevantes.

Se determinó que ALUSTAR no cuenta con un procedimiento definido, normado y documentado para el reclutamiento y selección de personal, el proceso varía según la persona que lo realice, quien normalmente, es el jefe del departamento o unidad donde se tenga la necesidad de cubrir una vacante quien realiza el reclutamiento, según considera conveniente y los recursos que le hayan sido asignados por la gerencia general.

Para realizar el proceso de reclutamiento la fuente más utilizada es la recomendación, usualmente cuando la empresa requiere cubrir un puesto operativo, cuando se trata de puestos de mayor complejidad se apoyan de empresas reclutadoras, en estos procesos han obtenido excelentes resultados en la correcta cobertura del puesto, pero el costo de este servicio es elevado.

Resultado de lo anterior, el 68% de los colaboradores afirmó que no había llenado ningún tipo de formulario y/o solicitud de empleo al iniciar el proceso de reclutamiento. Este tipo de formato permite obtener información adicional a la que está plasmada en las hojas de vida de los candidatos,

esta información le da al reclutador una visión más clara del perfil profesional del postulante, a su vez, sirve de soporte al proceso de selección.

Se determinó que en el proceso de selección se han omitido actividades tan importantes como:

La realización de pruebas psicométricas, las cuales permiten que el reclutador tenga pleno conocimiento sobre cuál es la imagen real del candidato y cómo será el comportamiento en el puesto de trabajo, además de ser pruebas medibles, ya que arrojan resultados cuantificables, por lo que facilita la comparación entre aspirantes y una mejor selección.

Verificación de antecedentes generales del candidato, la cual proporciona veracidad de la información proporcionada y protege los intereses de la organización y la seguridad de los colaboradores, ofrece al reclutador información adicional sobre las habilidades, el rendimiento, el conocimiento y el historial laboral del candidato de una fuente que no sea el mismo.

Únicamente las personas que aplicaron a través de una agencia de reclutamiento realizaron pruebas psicométricas y sus expedientes fueron sometidos a verificación, sin embargo, la documentación entregada por colaboradores que su ingreso en la compañía fue por recomendación, no fue verificada, lo cual denota informalidad en el proceso.

También se detectó que las entrevistas realizadas a los candidatos en el proceso de selección no son estructuradas, por lo que hay la probabilidad de que el reclutador se olvide de hacer ciertas preguntas, o hacer las preguntas equivocadas o no relevantes para los candidatos.

La estandarización de la entrevista, al momento de analizar y comparar las respuestas es mucho más fácil, pues posibilita una mejor clasificación de los datos recolectados. Las posibilidades de elegir los mejores candidatos son mayores, por la facilidad de identificar cuáles candidatos cumplen con los requisitos y características más relevantes para el cargo.

La mayoría de los colaboradores indicó que no contaba con conocimiento previo o experiencia en puestos similares cuando fueron contratados. Esta situación ocasiona que la persona que ingresa no cumpla con los requisitos necesarios para el cargo vacante, estos los han adquirido día a día en la ejecución de sus funciones, lo que produce muchas veces demoras y errores en la curva de aprendizaje.

El proceso de selección ha presentado varios escenarios y no ha sido precisamente un proceso comparativo entre perfil requerido por el puesto versus el perfil de los candidatos, a partir del análisis de variables revisadas en el cuestionario para el diagnóstico, de la observación y verificación documental del proceso de reclutamiento y selección se desprendieron varios elementos importantes del proceso susceptibles a mejoras.

La falta de desarrollo de los procesos de desarrollo humano se debe en gran parte a que la empresa no cuenta con una persona especializada para los procesos de reclutamiento y selección y que son los jefes de cada unidad los que se encargan de dicho proceso, basándose en el criterio personal que en lineamientos o normas descritas en flujos estandarizados.

Surgió la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ALUSTAR, es necesario que exista una comunicación adecuada y seguimiento detallado de su implementación, de manera que tenga un impacto efectivo en el proceso, pretendiendo que sea de utilidad para la selección de personal.

Se estableció la política para el proceso de reclutamiento y selección de personal que permita la estandarización en los procesos para conseguir una mejora en los controles administrativos de estos, permitan contratar de manera transparente y efectiva al personal idóneo para cada puesto.

Se diseñó una guía de reclutamiento y selección de modo que cada una de las etapas del proceso se aplique a cada uno de los aspirantes sin discriminación de puesto, y que permita incorporar personal que cumpla el perfil y competencias para cada puesto requerido dentro de la organización.

3.5 Área de contratación y administración de recursos humanos

El proceso de contratación no se reduce a dar de alta a un colaborador en la nómina de una empresa o a la firma del contrato. En realidad, se extiende hasta la fase de integración de la persona que ha sido seleccionada. El éxito de un nuevo trabajador depende de la integración en las primeras semanas de desempeño laboral.

La ineficiencia de los nuevos empleados al realizar su trabajo, en general, se debe a la falta de información de métodos y procedimientos de la empresa y no a la falta de capacidad o conocimientos para realizar el trabajo para el que fueron contratados.

Al ingresar a una empresa, un nuevo trabajador, experimenta:

- Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio
- Expectativas poco realistas de lo que la empresa es de lo que se espera de él como trabajador
- Angustia por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización
- Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo

En el análisis realizado al proceso de contratación de ALUSTAR, se identificó que el responsable del proceso de contratación es el jefe de la unidad quien realiza la contratación de forma verbal, dicho procedimiento causa inseguridad al nuevo colaborador ya que no le quedan claros las condiciones, en este punto se está incumpliendo con lo establecido en el código de trabajo en su artículo 28 “el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo”.

Dentro de la revisión documental de la contratación, también se identificó que la empresa no cuenta con expediente de los colaboradores en el cual se refleje el historial laboral de cada trabajador de la empresa. Muchos de los colaboradores han sido contratados por recomendación por lo que no

les fue exigida papelería para al inicio de la relación laboral, este punto es vulnerable para la empresa en el caso de enfrentarse a alguna demanda.

La empresa no cuenta con un programa de inducción que facilite al nuevo colaborador su adaptación para que, desde el primer momento, se sienta bienvenido, motivado, útil y e identificado con la organización. Es importante que la empresa proyecte una imagen, pero no solo de cara a sus potenciales clientes sino también a sus empleados, pues ellos son los embajadores de la marca.

Otro hallazgo relevante del análisis de este proceso evidencia que no tienen diseñado un programa de inducción al puesto que proporcione la fácil adaptación al equipo de trabajo, objetivo de su puesto de trabajo, descripción de sus funciones, relación con otros puestos y por consiguiente no cuenta con un y el sistema de evaluación de desempeño.

La legislación laboral guatemalteca vigente en el código de trabajo, que es la normativa que regula la relación entre empleados y patronos, estableciendo las obligaciones y derechos de cada uno, dentro de estas obliga a elaborar un reglamento interno de trabajo desde el momento en que emplee a diez o más trabajadores de forma permanente. ALUSTAR no cuenta con un reglamento autorizado que incluya las reglas necesarias para el adecuado funcionamiento de la empresa, normas de higiene y seguridad, normas disciplinarias, entre otras.

Al verificar los aspectos legales durante el diagnóstico de esta área y con el propósito de evidenciar el cumplimiento de algunos aspectos, se detectó que la empresa no cuenta con impresión de sus libros de salarios y de la presentación de informe estadístico anual del empleador, las cuales son obligaciones de carácter legal, establecidas en el código de trabajo guatemalteco en el artículo, artículo 61 y 102 respectivamente.

Este análisis comprobó que la empresa si cumple con los pagos de salarios mínimos, y prestaciones de conformidad con las leyes que lo protegen, también se verificó que el personal se encuentra inscrito en el Instituto de Seguridad Social y que las cuotas laborales y patronales son reportadas

oportunamente, al igual que el impuesto sobre la renta que es descontado lo cual fue verificado en documentación de planillas y comprobante de pagos.

En relación a las licencias, asuetos y descansos, la empresa cumple de conformidad con lo que la ley indica, con la observación de que el descanso anual por concepto de vacaciones si es concedido pero que el cumplimiento de los 60 días después de adquirido el derecho se excede, debido a la naturaleza del negocio cierra sus operaciones durante las fiestas de fin de año donde el descanso es general, y no cuentan con constancias firmadas por el colaboradores donde se evidencie el goce del mismo.

También se revisó el cumplimiento de los estándares mínimos del Ministerio de Trabajo con respecto a la seguridad y salud en el trabajo, donde se detectaron varios puntos que la empresa debe considerar de alta prioridad para su implementación.

Entre ellos, diseñar un plan de salud y seguridad ocupacional, identificar el perfil de riesgos de cada puesto de trabajo, un programa de formación en materia de seguridad y salud ocupacional, revisar su sistema de señalización, así como la identificación de condiciones inseguras y una política que norme el comportamiento de los colaboradores en relación con materia de seguridad y salud ocupacional, debe inscribir su comité de seguridad industrial, para la ejecución de estas acciones.

Se realizó una guía con procedimientos y normativas que deben seguir, esta servirá de apoyo a la empresa, a la acción inmediata de las obligaciones que está incumpliendo.

3.6 Área de desarrollo de gestión del talento humano

La gestión del talento humano en las organizaciones se centra en la idea de que el éxito de la compañía depende en gran parte del talento y las habilidades de sus colaboradores, es evidente que el talento humano no puede desarrollarse por sí mismo, se necesita de esfuerzo empresarial para respaldar al trabajador.

En este sentido, el desarrollo de talentos se refiere a la planificación de actividades actuales y futuras, a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de equipo, con el fin de maximizar el desempeño, proporcionando capacitación y evaluando el trabajo de manera objetiva.

La gestión del talento se asocia generalmente a los aspectos de la gestión por competencias. El término competencia, se define como un conjunto de habilidades, saberes, técnicas o formas de pensamiento que le permiten al empleado desarrollar sus labores. Las competencias ayudan al colaborador a identificarse con los objetivos de la organización, permiten a su vez una toma más eficiente de decisiones y la solución de problemas, contribuyen a la formación de líderes y dirigentes, conducen al incremento de la productividad y calidad del trabajo.

ALUSTAR debe reconocer la capacitación como una oportunidad más que una obligación, como una inversión más que como un gasto, considerando que los beneficios que brinda al desarrollo del talento de los colaboradores se verán reflejados en una mayor productividad. Esto solo se puede lograr con colaboradores, preparados y motivados para dar mucho más de lo que su puesto les exige comprometidos cumplir los objetivos de la empresa.

De acuerdo con el diagnóstico realizado en ALUSTAR bajo la modalidad de tipo análisis cualitativo, se detectaron algunos aspectos para proponer mejoras en el área de desarrollo de gestión del talento humano con base a resultados de la entrevista aplicada a los colaboradores se evidencia que ALUSTAR no tiene programas de diagnóstico de necesidades de capacitación que ayuden a los colaboradores a mejorar el desempeño y al desarrollo de competencias.

Se identificó que la empresa no tiene destinado dentro de su presupuesto un rubro para capacitar a sus colaboradores, debido a que no lo considera necesario ya que hasta el momento tiene una buena rentabilidad, por ese mismo motivo considera que una capacitación no es un tema urgente.

Se realizó la observación de los problemas a los que se pueden enfrentar ya que la capacitación no sólo se trata de instruir al colaborador acerca de cómo realizar con mayor eficiencia y eficacia su trabajo, sino de hacer que desarrolle sus habilidades blandas: como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional.

Cuando la capacitación no está presente en la empresa, la relación dentro de cada equipo de trabajo y entre los mismos equipos se ve deteriorada y los efectos comienzan a notarse en la empresa en el corto plazo y pueden resultar más costosos para la empresa.

Se recomienda a ALUSTAR implementar un plan de capacitación anual para sus colaboradores y para poder realizar un programa adecuado para cada una de las áreas y miembros del equipo se realizó una guía para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación DNC.

El diagnóstico proporciona información esencial para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas de capacitación y permitirá a la empresa canalizar recursos hacia las áreas que contribuirán más al desarrollo de los colaboradores, mejorando el desempeño organizacional.

El análisis de las necesidades de capacitación implica:

- Monitorear el desempeño actual usando técnicas como observación, entrevistas, cuestionarios, etc.
- Anticipar necesidades o problemas futuros
- Identificar el tipo y nivel de capacitación que se requiere y analizar cuál es la mejor manera de proporcionarla
- Asegurar que se tomen en cuenta las prioridades de la organización, no se dupliquen esfuerzos en diferentes áreas y se logren economías de escala

Durante la entrevista estructurada, se identificó que la organización no cuenta con programas claros de promoción de colaboradores a puestos superiores de trabajo, debido a que las decisiones son tomadas por el supervisor inmediato y se evidencia que no toman en cuenta las competencias del colaborador, las decisiones son orientadas a favoritismos o a la antigüedad de los colaboradores.

La empresa no cuenta con herramientas administrativas para el control del rendimiento de los colaboradores al igual que procesos formales para promocionar a los colaboradores, pues se basan en la observación y práctica, lo cual crea falta de iniciativa por parte de los colaboradores en mostrar su máxima capacidad.

Comprender como se realiza el trabajo asignado es importante para tomar acciones correctivas o de mejora, además contar con parámetros y criterios para evidenciar objetiva y cuantitativamente, todos los rasgos importantes de los colaboradores que influyan directamente en el alcance de objetivos y metas planteados por la organización.

El proceso de evaluación es realizado de forma informal por medio de la observación con acciones verbales, que impiden ofrecer una adecuada retroalimentación y medidas de mejora a los colaboradores.

Se recomendó a ALUSTAR la aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño por competencias como parte de la mejora continua dentro de la organización y desarrollar el potencial humano, que permita monitorear de manera cuantitativa el desempeño, para hacer más eficientes y eficaces los procesos de la empresa.

La propuesta realizada a ALUSTAR para la implementación de procesos en el área desarrollo de la gestión de recursos humanos brindó a la empresa una guía para su aplicación. Se hizo la observación que, para este, es necesario que un profesional de recursos humanos se integre a su equipo debido a que actualmente esta área se ha dejado de lado porque no hay una persona que pueda encargarse de desarrollarla.

Parte 4

Resultados

4.1 Análisis de la experiencia de práctica profesional

El presente informe presenta la experiencia de práctica profesional realizada en la empresa Estructuras y Vidrios, S.A. la cual fue una experiencia y un proceso lleno de muchos nuevos aprendizajes, en esta sección se expone un autoanálisis de la experiencia profesional que sólo el campo laboral ofrece. La práctica profesional tiene como objetivo plasmar los conocimientos adquiridos durante los años cursados en el pensum de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano.

Durante el período de práctica, se llevaron a cabo distintas actividades dentro de la empresa con el fin de poder experimentar la realidad del campo laboral específicamente en los procesos relacionados a gestión de recursos humanos y a través de la observación y herramientas de recolección de información poder detectar deficiencias en los mismos y desde un criterio profesional poder desarrollar propuestas para mejorarlos.

La teoría sin duda alguna es la base de todo profesional, brinda conocimiento, lineamientos y nos marca un camino inicial para enfocar nuestra carrera profesional. La práctica, por su parte, se encarga de sumergirnos en la realidad aplicando cada uno de los conocimientos, habilidades y destrezas obtenidas en la teoría. En este caso, se cumplió a objetivo de la aplicación de conocimiento en práctica, tomando en cuenta que se generaron nuevas visiones, nuevos conceptos y aprendizajes.

Los procesos realizados en la práctica fortalecieron las competencias profesionales para el desarrollo personal en un ambiente laboral, sin duda alguna, los aportes realizados a la empresa son ya una carta de recomendación para el perfil profesional.

4.2 Resultados obtenidos

El principal objetivo de la práctica es aportar a la empresa de instrumentos que la orienten hacia mejores prácticas y la obtención de mejores resultados, para este caso, acerca de la Gestión del Talento Humano.

Al realizar las etapas de la práctica, se han evidenciado notoriamente los cambios en la organización. Cuando se inició el proyecto, la empresa realmente no dedicaban tiempo a analizar cómo se estaban realizando los procesos relacionados a la administración de recursos humanos, pues se tenía la percepción de que todo marchaba bien. Conforme el proceso de práctica se fue desarrollando, se fueron evidenciando pequeños resultados que son notorios en los cambios que fortalecen los procedimientos para la gestión de talento.

Cuando se inició con la fase de caracterización de la empresa no se tenía una reseña histórica, la visión, misión y valores de la empresa era algo que nadie conocía, se realizó el desarrollo y levantamiento escrito de la filosofía de la empresa y realizó la presentación a los colaboradores, lo cual genera sentido de pertenencia, ya que de este modo se logra socializar la visión de la empresa hacia donde se proyecta y que estos objetivos también sean adoptados por los colaboradores.

Se realizó una lista de control para ordenar los expedientes de los colaboradores ya que muchos de los documentos estaban extraviados, se dejó implementado un sistema de archivo de estos que ayudó a la empresa a tener en un solo lugar el historial laboral de los colaboradores en caso de que lo necesiten, al mismo se le adjunto una ficha de empleo que fue actualizada por los colaboradores.

Otro cambio evidente del cual se tuvo resultados fue de la implementación de los lineamientos para el reclutamiento y selección, aunque no se cumplen al 100%, se implementó la requisición de contratación, solicitud de empleo y se toma en cuenta el perfil profesional del descriptor de puesto como indispensable para la contratación, ya se verifican antecedentes penales y policíacos en los

portales en internet disponibles, lo que hace que tengan un proceso más ordenado al que venían presentando.

4.3 Propuestas

Con el objetivo de brindar instrumentos que mejoren la gestión de procesos de recursos humanos en la empresa Estructuras y Vidrios, S.A., se realizó un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la forma en que se efectúa el reclutamiento y selección, contratación y administración de recursos humanos a continuación se detallan las propuestas.

La empresa no cuenta en su estructura con un departamento de recursos humanos formal, por lo que se propuso el diseño de una estructura organizacional, descripción y especificación de puestos y procedimientos para este departamento.

Se propone una guía para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma sistematizada que brinda a la empresa los protocolos, lineamientos, parámetros y herramienta para su ejecución establecidas, de tal modo que no dependa del reclutador y su criterio.

Actualmente ALUSTAR cuenta con un alto índice de rotación de personal, por lo que siguiendo el proceso diseñado logrará elegir al candidato idóneo para cubrir el puesto vacante, obtendrá mayor certeza de que el solicitante cumple con las habilidades y demás expectativas que el puesto requiere, además de concluir el proceso eficazmente, en el menor tiempo posible.

Se propone utilizar el diagnóstico de necesidades de capacitación DNC, para conocer las necesidades capacitación existentes, a fin de establecer los objetivos y acciones para La implementación de programas de capacitación con el objetivo de potencializar las habilidades y competencias del colaborador, se reflejarán en el perfil del colaborador que producirá resultados de calidad y esto brindará un mejor servicio.

Implementar un sistema de evaluación de desempeño que permita analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las labores de los colaboradores, reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación, incentivos y establecer medidas entre desempeño y resultado con el fin de mejorar su perfil y encaminar su carrera profesional.

Parte 5

Aportes

5.1 Aportes a la institución

Los aportes realizados a la empresa Estructuras y Vidrios, S.A. a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos, se diseñó el Manual de Políticas de Recursos Humanos en el cual se consolidaron los lineamientos que regulan la administración del recurso humano.

Se realizó el levantamiento de descriptores y perfiles los cuales fueron consolidados en un Manual de Descriptores de Puestos, con el objetivo de establecer una herramienta administrativa que describe las funciones y las responsabilidades de los puestos que existen en ALUSTAR.

Se ejecutó el diseño de instrumento para evaluar el desempeño de los colaboradores de ALUSTAR el cual tiene como objeto principal dotar a la empresa de una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño de los colaboradores a efectos de innovar procesos, mejorar eficiencia, eficacia y productividad y la mejora continua.

Se efectuó el diagnóstico de los subsistemas que conlleva una correcta gestión de talento humano con el objetivo de analizar la situación actual de los procesos que se realiza la empresa para, atraer, retener y desarrollar a los colaboradores.

Con esto, se diseñó una propuesta de mejora a los mismos, y como resultado de este se entregaron guías con lineamientos, procesos e instrumentos que permitían la empresa poder implementarlos y obtener beneficios notorios en la productividad de sus procesos, desarrollar competencias en los colaboradores que evidencien una ventaja competitiva para la empresa.

Estos aportes ayudarán a la implementación del departamento de recursos humanos en ALUSTAR, que es una necesidad de atención inmediata, debido al crecimiento de la empresa.

Conclusiones

Al realizar y analizar el presente trabajo, se llegó a la conclusión que existe la necesidad de crear un departamento de Recursos Humanos ya que el estudio reflejó la carencia del desarrollo y estandarización de los procesos y la identificación de los empleados con la empresa.

El proceso de selección no suministra personal calificado para el puesto de trabajo, entre las causas se encuentra el inadecuado método de contratación por recomendación, ya que el recomendado, no es objeto de análisis lo que provoca un alto índice de rotación.

La empresa no tiene destinado dentro de su presupuesto un rubro para el desarrollo del talento humano, ya sea para capacitar o incentivar a sus colaboradores, debido a que no lo considera necesario.

En cuanto al reclutamiento, no existe un proceso adecuado como tal, y la fuente de reclutamiento externo se basa en recomendaciones de amigos o conocidos de la empresa, mientras que para el reclutamiento interno se utiliza el ascenso de personal.

Es importante para las organizaciones revisar periódicamente sus procesos con la finalidad de regirse a la ley, evaluar su rendimiento, determinar lo que sirve hoy y seguirá siendo productivo en el futuro.

Recomendaciones

Implementar dentro de la empresa un departamento de recursos humanos, que sea responsable de los procesos de la gestión de RRHH y del cumplimiento de las leyes que regula el Ministerio de Trabajo de Guatemala.

Tomar como primera opción el reclutamiento interno, promoviendo los ascensos y buscando empleados familiarizados con la empresa, esto aportará con motivación para los colaboradores, los ascensos promueven el buen desempeño y la competitividad.

Implementar un programa de capacitación, y programas de incentivos, lo que podría aportar gran valor a la empresa según los objetivos que se han trazado, esto puede fortalecer en gran escala el nivel de motivación de los colaboradores.

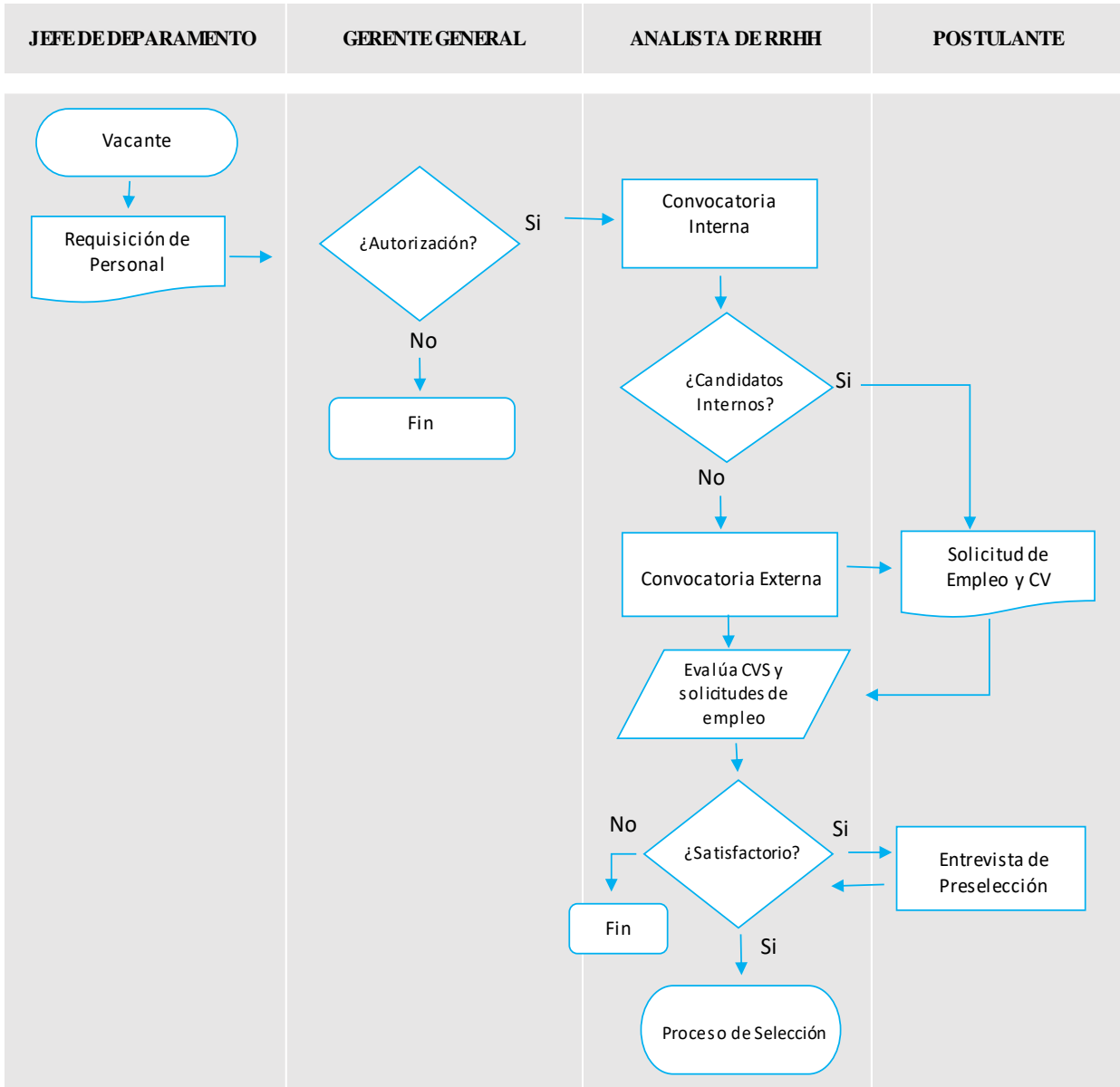
Incluir en las fuentes de reclutamiento externo, otros métodos como redes sociales, bolsas de empleo en internet, para optar por una variedad de aspirantes y así elegir al que se ajuste a la necesidad del puesto y de la organización.

Implementar indicadores de gestión para medir el rendimiento y eficacia de los procesos relacionados a recursos humanos que permita la evaluación y reestructuración de estos sean obsoletos.

Anexos

Anexo 1

Flujograma Proceso de Reclutamiento




SIMBOLOGÍA

	Inicio/Final		Revisión		Decisión		Línea de flujo
	Proceso		Archivo		Documento		Expediente

Fuente: elaboración propia (2019)

Anexo 2

Formato de requisición de Personal

	FORMATO	Pág. 1 de 2 VERSION: 01 CÓDIGO: KRHH-FOR01
	REQUISICIÓN DE PERSONAL	

FECHA DE SOLICITUD: _____ **FECHA DE RECEPCIÓN:** _____

Este formato de requisición de personal responde a la necesidad de obtener información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de llevar a cabo la selección adecuada respondiendo a las necesidades y al control sobre el personal de la empresa.

I INFORMACION SOBRE EL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: _____ **AREA:** _____
SUCURSAL: _____

CLASE DE CONTRATO

Fijo

Temporal

DEDICACIÓN LABORAL DEL EMPLEADO

Tiempo completo

Tiempo parcial

FECHA DE INICIO		
DIA	MES	ANO

FECHA FINALIZACION		
DIA	MES	ANO

II. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE:

<p>CORRESPONDE A</p> <p>1. Creación de cargo <input type="checkbox"/></p> <p>2. Reemplazo temporal <input type="checkbox"/></p> <p>3. Reestructuración de cargo <input type="checkbox"/></p> <p>4. Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/></p>	<p>MOTIVO DE LA VACANTE</p> <p>1. Renuncia titular <input type="checkbox"/></p> <p>2. Promoción traslado <input type="checkbox"/></p> <p>3. Incapacidad <input type="checkbox"/></p> <p>4. Cancelación de contrato <input type="checkbox"/></p> <p>5. Licencia <input type="checkbox"/></p> <p>6. Vacaciones <input type="checkbox"/></p> <p>7. Incremento de labores <input type="checkbox"/></p> <p>8. Licencia maternidad <input type="checkbox"/></p>
---	--

NOMBRE DE LA PERSONA QUE REEMPLAZA

Fuente: elaboración propia (2019)

Anexo 3

Formato de solicitud de empleo



SOLICITUD DE EMPLEO

Candidato No. _____

Nombre Completo: _____

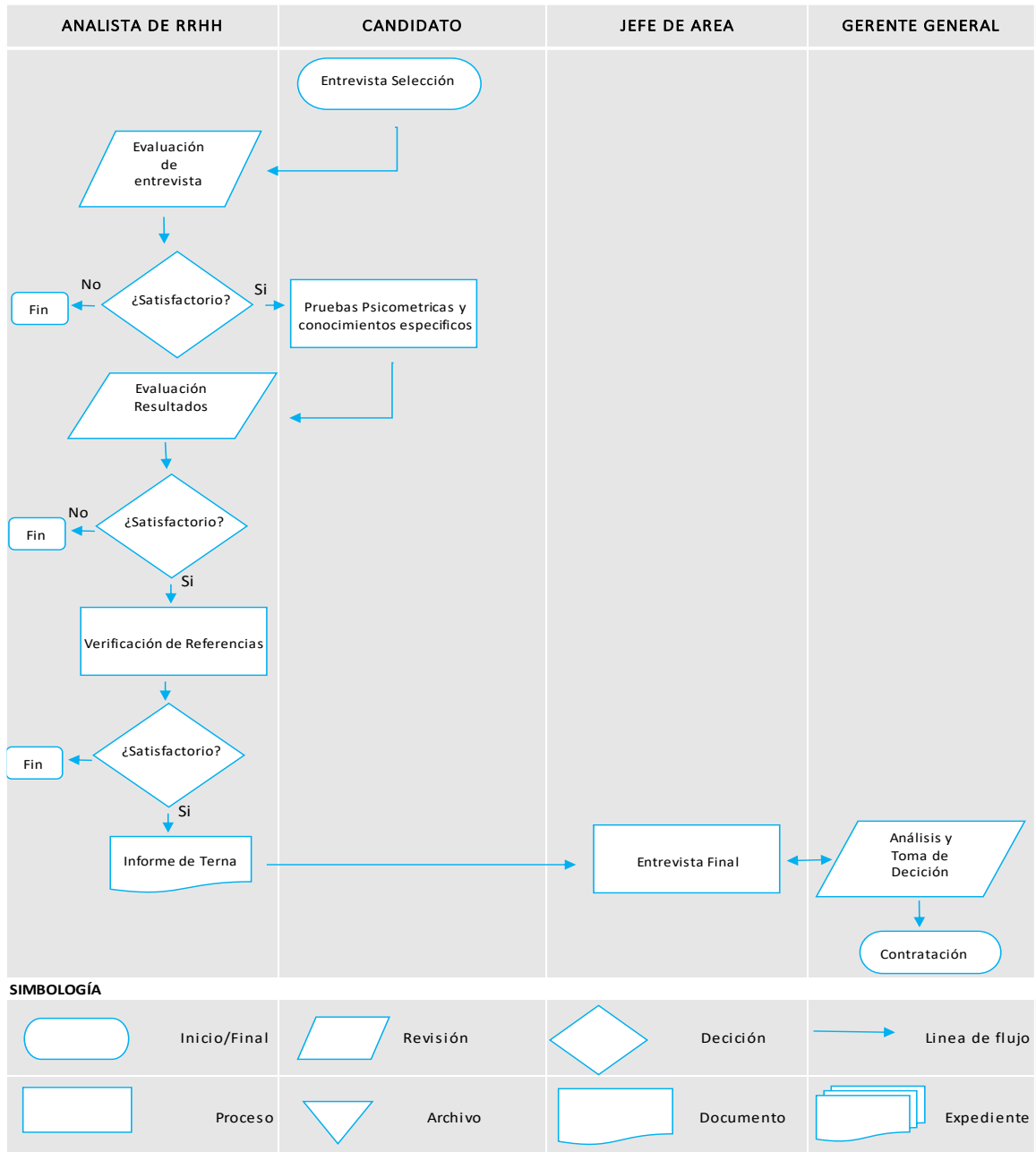
Fecha de Solicitud: _____ Puesto al que aplica: _____

Pretensión Salarial Mínima: _____ Fecha en la cual podría iniciar a trabajar: _____

Fuente: elaboración propia (2019)

Anexo 4

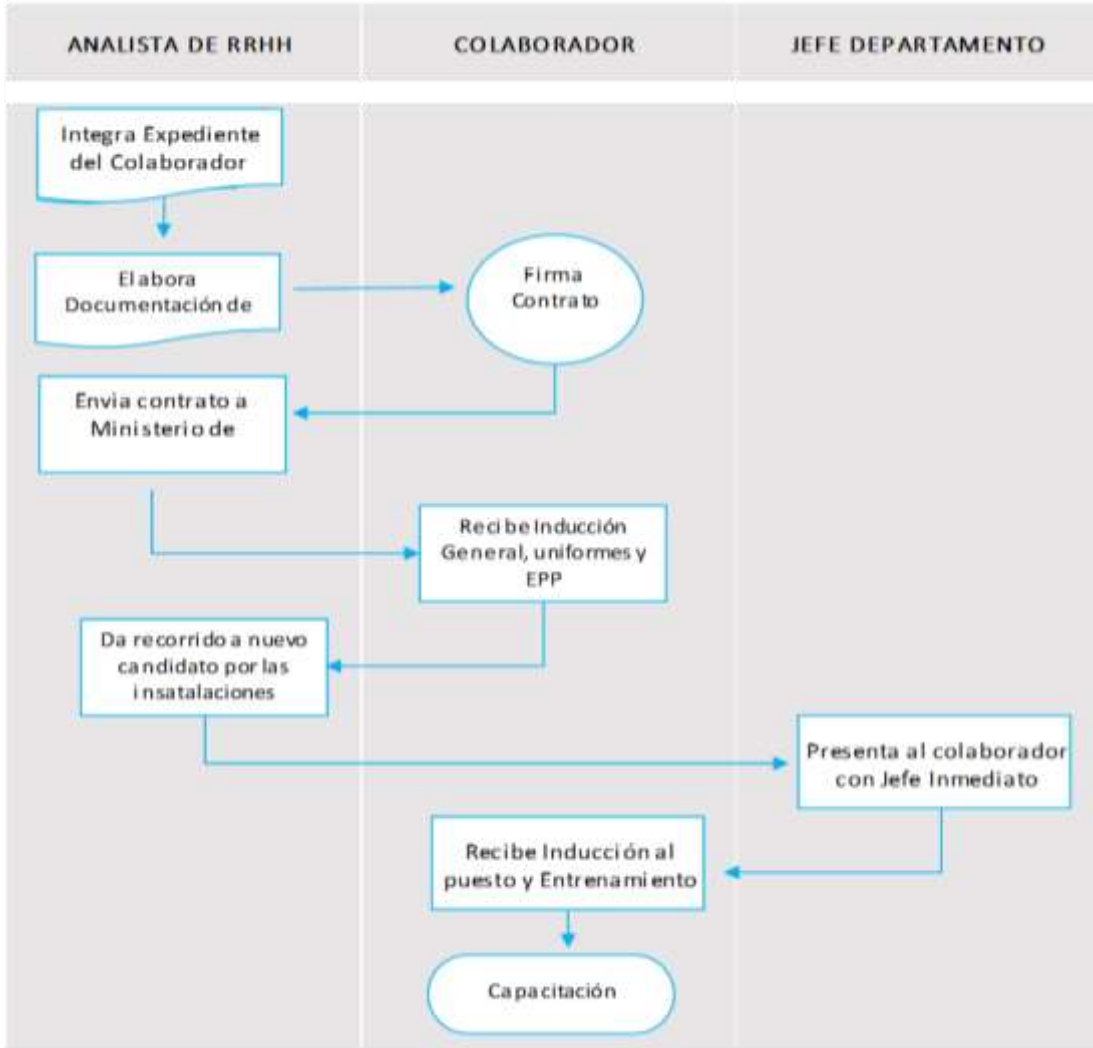
Flujograma Proceso Selección



Fuente: elaboración propia (2019)

Anexo 5

Flujograma Proceso Contratación



SIMBOLOGÍA

	Inicio/Final		Firma		Decisión		Linea de flujo
	Proceso		Archivo		Documento		Expediente

Fuente: elaboración propia (2019)

Anexo 6

Formato Solicitud de Vacaciones

FORMULARIO Solicitud de Vacaciones	
EMPRESA: _____ NOMBRE COMPLETO: _____	
DEPARTAMENTO: _____ CÓDIGO: _____	
DEL: _____ AL: _____ TOTAL DE DIAS A GOZAR: _____	
FECHA SOLICITUD: _____ FIRMA EMPLEADO: _____	
NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____ FIRMA JEFE INMEDIATO: _____	

PARA USO DE PLANILLAS	RECIBIDO POR	OPERADO
Aplica en quincena: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Período: _____	Fecha: _____	Fecha: _____
No. días adicionales: _____ Total a pagar: _____	Firma: _____	Firma: _____

Constancia de Vacaciones				
<p>Guatemala, _____</p> <p>Señores Estructuras y Vidrios, S.A. <u>Presente</u></p> <p>Por este medio hago constar que de conformidad con los Artículos 130 y 137 del Código de Trabajo, he gozado de mis vacaciones anuales correspondientes al período comprendido del: _____ al: _____ debiéndome presentar nuevamente a trabajar el: _____ y habiendo recibido a entera satisfacción el detalle correspondiente al sueldo y vacaciones descrito anteriormente.</p> <p>Atentamente,</p> <table style="width: 100%; margin-top: 10px;"><tr><td style="width: 50%; text-align: center;">Nombre del Colaborador</td><td style="width: 50%; text-align: center;">Firma del Colaborador</td></tr><tr><td style="text-align: center;">_____</td><td style="text-align: center;">_____</td></tr></table>	Nombre del Colaborador	Firma del Colaborador	_____	_____
Nombre del Colaborador	Firma del Colaborador			
_____	_____			

Fuente: elaboración propia (2019)

Anexo 7

Formato evaluación de desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO					
Información del Colaborador					
Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de contratación	Fecha de evaluación
INSTRUCCIONES					
Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así: Lea detenidamente la definición de cada indicador. Evalúe al colaborador de acuerdo al cargo que desempeña actualmente, marque con una X la calificación que mejor lo describa en cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de esta para usted, el colaborador y Comabsa.					
Nivel de evaluación					
	Excelente	Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar	No satisfactorio
	5	4	3	2	1
5	Excelente El colaborador cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.				
4	Sobresaliente El colaborador cumple sobradamente el aspecto a evaluar .				
3	Satisfactorio El colaborador cumple bien el aspecto a evaluar.				
2	Necesita Mejorar El colaborador cumple de forma necesaria el aspecto a evaluar.				
1	No Satisfactorio El colaborador no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar				
1- Calidad y productividad	Evaluación del jefe inmediato con el evaluado				
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	5	4	3	2	1
b. Cantidad de trabajo completada.	5	4	3	2	1
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	5	4	3	2	1
d. Cuidado de herramientas y equipo.	5	4	3	2	1
Promedio					
2- Conocimiento					
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	5	4	3	2	1
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	5	4	3	2	1
c. Uso y conocimiento de herramientas.	5	4	3	2	1
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	5	4	3	2	1
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	5	4	3	2	1
Promedio					

Fuente: elaboración propia (2018)

Anexo 8

Formato Descriptor de Puesto

NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO	DEPARTAMENTO/ PROCESO	AREA FUNCIONAL

UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN	
SUPERVISA DO POR:	SUPERVISA A:

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

FUNSIONES PRINCIPALES
FUNSIONES SECUNDARIAS

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
A. Bienes y valores: maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, es responsable indirecto de la custodia de materias y efectivo.			
B. Relaciones interpersonales Internos: el cargo tiene responsabilidades que afectan los resultados de otros departamentos. Externas: el cargo mantiene relaciones continuas con clientes y/o proveedores.			
C. Dirección y coordinación: El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante y ejerce supervisión específica. Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a niv			

Fuente elaboración propia (2018)