



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

Informe Final de Práctica efectuada en Avance Industrial de Calzado, S.A.
(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Jaquelin Elizabeth García Estrada de Sandoval

Campus Central, septiembre 2020

Informe Final de Práctica efectuada en Avance Industrial de Calzado, S.A.
(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Jaquelin Elizabeth García Estrada de Sandoval

Ingeniero José Ernesto Muñoz Andrade (Asesor)
Lcda. María Gabriela Aceituno Méndez (Revisor)

Campus Central, septiembre 2020

Autoridades Universidad Panamericana

Rector	M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cóbar
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 efectuado en Avance Industrial de Calzado, S.A.” por el (la) estudiante: Jaquelin Elizabeth García Estrada de Sandoval previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade
Asesor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, diciembre de 2019.-----

En virtud de que la Tesis con el tema: "Informe Final de Práctica efectuada en Avance Industrial de Calzado, S.A.". Presentada por el (la) estudiante: Jaquelin Elizabeth García Estrada de Sandoval, 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.



Licda. María Gabriela Aceituno Méndez
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

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

En virtud que el presente informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema **“Informe Final de Práctica efectuada en Avance Industrial de Calzado, S.A.”**, presentado por el (la)estudiante: **Jaquelin Elizabeth García Estrada de Sandoval**, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.

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



☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16



Avance Industrial de
Calzado, S. A.

Marcelo
Vi
•Live•Walk•Experience

Marcelo
Vi
MAX

Guatemala, enero de 2020

A quien interese:

Por este medio, la Gerencia de Avance Industrial de Calzado, S.A., hace constar que la señora Jaquelin Elizabeth García Estrada de Sandoval, estudiante de la Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, de la Universidad Panamericana, realizó su Práctica Profesional Dirigida en nuestra empresa.

La realización de la misma se llevó a cabo a partir del día 15 de marzo del año 2019, finalizando el 07 de junio del mismo año. A solicitud de la estudiante y para los usos que le convengan, se extiende y firma la presente, en el mismo lugar y fecha.

Atentamente,

Wendy Gramajo

Asistente de Gerencia

Avance Industrial de Calzado

(Supervisora de práctica)

Avance Industrial de Calzado, S. A.
Boulevard El Naranjo 28-98
Bodega #29 Zona 4 de Mixco,
Centro Empresarial Fiori
Tels: 24343827 - 24360507

AVANCE INDUSTRIAL DE CALZADO, S. A.
Boulevard El Naranjo Centro Empresarial Fiori 28-98 Bodega 29, zona 4 Mixco, Guatemala, C. A.
Teléfonos: (502) 2434-3827, 2436-0507 y (502) 2436-0030

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

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Parte 1 Caracterización de la empresa	1
1.1 Descripción	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 Diagnóstico	6
2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico	6
2.2 Fortalezas de la empresa	7
2.3 Aspectos susceptibles a mejoras	7
2.4 Diagnóstico por áreas	8
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	12
Parte 3 Desarrollo de la Práctica Profesional	14
3.1 Descripción del trabajo realizado	14
3.2 Objetivos planteados	15
3.2.1 Objetivo general	15
3.2.2 Objetivos por área	16
3.2.2.1 Reclutamiento de personal	16
3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos	16

3.2.2.3	Desarrollo de gestión del talento humano	17
3.3	Cronograma de trabajo	18
3.4	Área de reclutamiento de personal	20
3.5	Área de contratación y administración de recursos humanos	26
3.6	Área de desarrollo de gestión de talento humano	30
Parte 4 Resultados		36
4.1	Análisis de la experiencia de práctica profesional	36
4.2	Resultados obtenidos	42
4.3	Propuestas	43
Parte 5 Aportes		45
5.1	Aportes a la institución	45
Conclusiones		47
Recomendaciones		49
Referencias		51
Anexos		53
Lista de figuras		
Figura 1	Organigrama de la empresa	4
Figura 2	Operario de la empresa	41
Figura 3	Manuales Institucionales entregados a la empresa	43
Lista de Tablas		
Tabla 1,	Cronograma de actividades	18
Tabla 2,	Encuesta de Diagnóstico Organizacional área de Reclutamiento, Selección y Contratación	21
Tabla 3,	Encuesta de Diagnóstico Organización, área de Desarrollo de Gestión	32

Resumen

Avance Industrial de Calzado, S.A. es una empresa que presenta deficiencias en los diferentes procesos del departamento de Recursos Humanos, lo que ha causado una carga laboral mayor a una sola persona, la cual se encarga de la mayoría de los procesos. La práctica Profesional Dirigida realizada en la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A. busca asesorar actividades específicas de los procesos de gestión humana, con el fin de proponer mejoras que ayuden a la correcta ejecución de los procesos de ésta. Tras haberse diseñado y realizado los diversos manuales institucionales de procesos, se manifestó gran interés por parte de la Gerencia General de la empresa, en su implementación con el fin de mejorar y agilizar todo lo referente a la gestión de Recursos Humanos.

La práctica Profesional Dirigida se realiza con el fin de crear el departamento de Recursos Humanos, que permita abordar los principales procesos vinculados a la Gestión Humana, tomando en cuenta los subsistemas de Reclutamiento y Selección de Personal, Administración de Recursos Humanos, Desarrollo y capacitación de Recursos Humanos y Dirección de Recursos Humanos, áreas clave para una adecuada gestión Humana para generar un cambio organizacional positivo.

La gestión organizacional innovadora es un gran reto para las organizaciones, considerando que se vive en una sociedad cambiante y con mayores exigencias cada día, lo que lleva a pensar que, para realizar cambios organizacionales, es necesario cambiar de forma de pensar y de hacer las cosas, con lo cual se responda a las demandas y necesidades de cada organización.

Para hacer frente a los nuevos y múltiples desafíos que presenta la gestión de los Recursos Humanos en Avance Industrial de Calzado, S.A., el ejercicio de la Práctica Profesional Dirigida, propone una alternativa que es más que una herramienta de análisis ya que incorpora tanto aspectos operativos, procedimentales como una estrategia de gestión orientada a atender a las personas que conforman una organización, que a su vez permita la optimización de los recursos a través de la correcta implementación y delegación de los procesos.

Introducción

La realización de la Práctica Profesional Dirigida, como experiencia en la Gestión de Talento Humano, representó un aporte significativo en el desempeño profesional, ya que contribuyó a la aplicación y obtención de nuevos conocimientos.

En dicha práctica se plasma la elaboración de cinco diferentes manuales institucionales, tales como: Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación, Manual de Administración de Recursos Humanos, Manual de Desarrollo y Capacitación de Recursos Humanos, Manual de Dirección de Recursos Humanos y Manual de Salud y Seguridad Ocupacional.

Herramientas de gran utilidad para la gestión que se realiza en la empresa, ya que la misma no contaba con ningún tipo de manuales administrativos de los diferentes procesos del departamento de Recursos Humanos.

La práctica se realizó en un periodo comprendido entre los meses de marzo a octubre del año 2019, en la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A., empresa que abrió sus puertas y brindó gran apoyo y colaboración para la realización de diversas actividades propias de la gestión de procesos del departamento de Recursos Humanos. Dicha empresa se encuentra ubicada en 29 av. 8-24 Zona 4 de Mixco, Colonia El Naranjo, Centro Empresarial Tierra Naranjo, Bodega #6.

Parte 1

Caracterización de la empresa

1.1 Descripción

Avance Industrial de Calzado, S.A., fundada en octubre del año 2009, es una empresa 100% nacional dedicada a la fabricación y comercialización de calzado de piel para caballero, juvenil y para niño. Cuenta con gran experiencia, utilizando materiales y maquinaria que aunados con el esfuerzo de su personal calificado ofrece un calzado de calidad, cómodo, durable y a un precio accesible. Se encuentra ubicado en 29 av. 8-24 Zona 4 de Mixco, Colonia El Naranjo, Centro Empresarial Tierra Naranjo, Bodega #6.

Cuenta con área aproximada de 500 metros cuadrados que consta de una bodega de dos niveles en el área de Mixco, en la cual se encuentra el área de producción, área de troquelado, área de despunte, área de modelado y área de empaque, además de contar con las oficinas administrativas. Poseen lockers y un área de cafetería equipada con microondas, cafetera, agua purificada y servicios sanitarios acondicionados. Posee maquinaria especializada para la fabricación del calzado, una zona de despacho, área de recepción, bodega de producto terminado y 4 parqueos para visitas.

Es una empresa familiar que actualmente se encuentra posicionada como una de las mejores en la fabricación y distribución de calzado en Guatemala y Centro América, cuenta con un aproximado de 50 trabajadores, los cuales contribuyen en el desarrollo de la misma. Se fundó con el propósito de contar con una fábrica exclusiva para la fabricación de calzado de caballero, pues con anterioridad existía la empresa de Calzado de Guatemala, S.A., la cual fabricaba calzado de dama y de niña, y la elaboración de calzado de caballero necesitaba contar con un espacio exclusivo para el diseño, fabricación y distribución. En la actualidad distribuyen calzado con sus marcas estrella Marcelo Vi y ViMAX, las cuales ofrecen comodidad, confort y calidad en cada paso.

1.2 Productos y servicios

Cuenta con la venta de calzado casual para caballeros, formal, juvenil y para niños, a través de las marcas Marcelo Vi y ViMax, calzado de gran calidad y durabilidad, además de estar a la vanguardia de la moda con estilos modernos, fabricados en 100% piel. Su calzado ofrece en cada paso, mayor seguridad al hombre de hoy, a través de alta tecnología del confort y la creatividad en el diseño, con la finalidad de colocar a Guatemala como un proveedor de clase mundial de calzado para caballero.

Sus diseños están enfocados en satisfacer las necesidades de comodidad y elegancia para caballeros profesionales, diseños innovadores de tendencia para los jóvenes de hoy, así como elegancia, comodidad, calidad y durabilidad para niños en sus primeros pasos, en edad escolar y para cualquier ocasión. Cuenta con diversos canales de distribución, entre ellos, el mayoreo, al detalle, venta a catálogo, fabricación directa a diferentes zapaterías del país.

Avance industrial de Calzado, S.A., cuenta con distribución en Guatemala y sus departamentos y a nivel Centroamericano, en El salvador y Honduras, con el fin de dar a conocer sus marcas y productos de calidad, para que de esta manera pueda posicionarse en el mercado, dando confort y comodidad a sus clientes con un producto fabricado de 100% piel y diseños vanguardistas, a la moda y de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Sus principales ventajas competitivas radican en el conocimiento del mercado del mayoreo, la entrega de producto terminado en el tiempo establecido de despacho, contar con marcas reconocidas, por su calidad, durabilidad y precio accesible, por contar con materias primas de calidad y durabilidad, variedad de estilos de calzado de piel, distribución de productos, a través de la venta por catálogo, alta experiencia en la industria de calzado de piel y contar con un producto atractivo al público de destino, (Calzado formal para caballeros, construcción de piel). Los productos que ofrece tienen la flexibilidad en la adaptación de las exigencias del cliente, pues cuentan con mano de obra calificada, que garantizan la calidad.

1.3 Organización

La empresa Avance Industrial de Calzado, S.A., no cuenta con una organización establecida, los diferentes procesos que competen al departamento de Recursos Humanos son ejecutados por el Socio Director, el Gerente General y la asistente del Socio Director, por lo que no existe una definición de roles precisos, que permita que los procesos se desarrollen de una forma efectiva.

Actualmente no cuentan con un organigrama físico establecido, por lo que se realiza la propuesta y elaboración del mismo. La empresa no posee manuales institucionales, lo cual dificulta la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, procesos en el área administrativa, la gestión y desarrollo de personal y la dirección de Recursos Humanos.

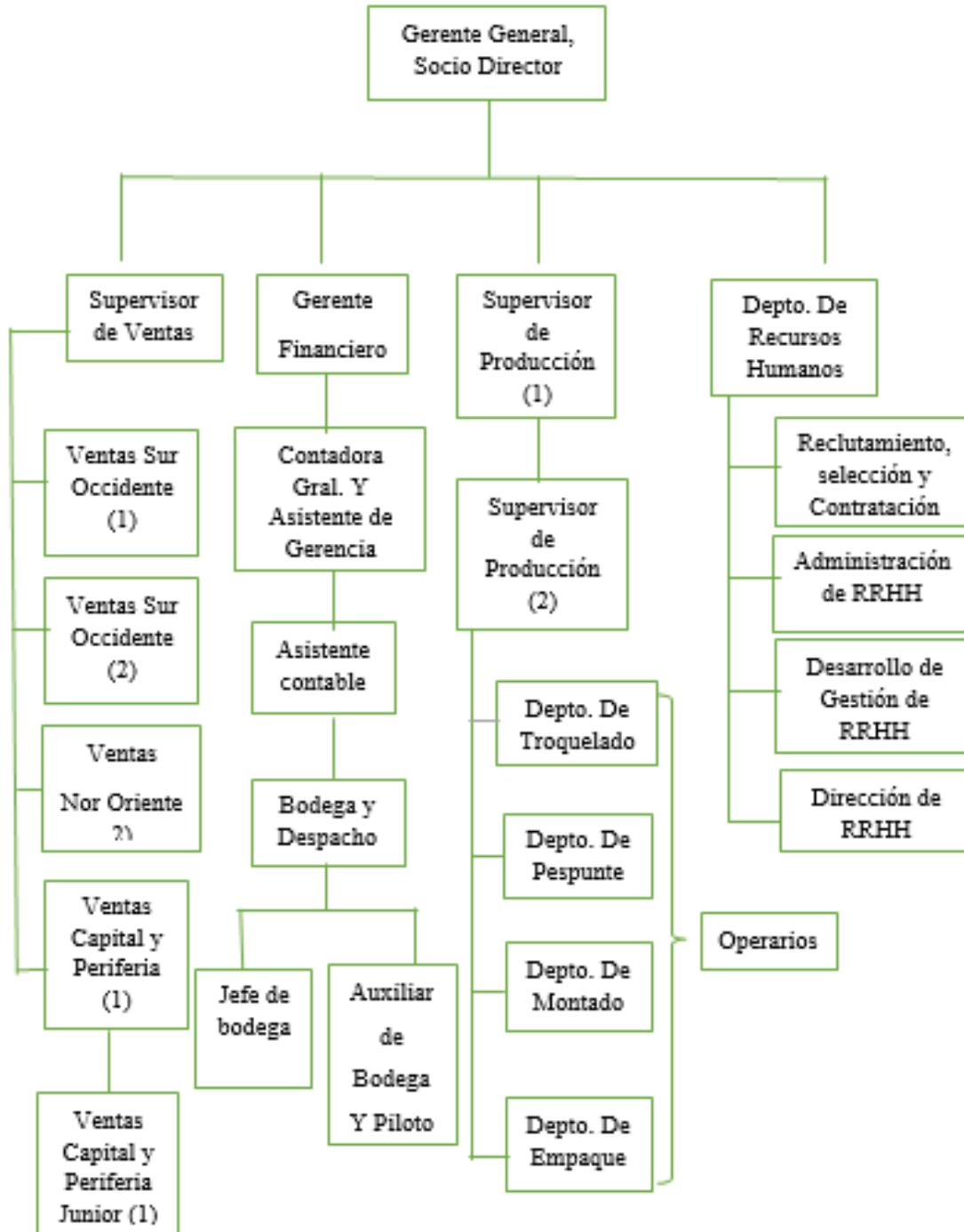
El proceso de reclutamiento, selección y contratación es realizado de acuerdo con las necesidades que surgen, sin contar con descriptores ni perfiles de puestos, carecen de plataformas de filtros curriculares y baterías de pruebas psicométricas, y no realizan una inducción inicial para trabajadores de nuevo ingreso. En cuanto a la Administración de Recursos Humanos, no cuentan con un manual de políticas, los expedientes en su mayoría se encuentran desactualizados y la emisión de constancias laborales, anticipos, permisos, se elaboran de acuerdo a lo solicitado, ya que no cuentan con formatos previamente establecidos para agilizar dichos procesos.

La empresa no posee una cultura de evaluación de desempeño ni clima laboral, no cuentan con una programación definida de proceso de capacitación y su régimen disciplinario no está bien establecido. Ante la carencia de manuales institucionales, se realiza la propuesta y elaboración de estos, con el fin de que la empresa pueda contar con herramientas que permitan crear una organización efectiva de acuerdo a la correcta ejecución de los procesos del departamento de Recursos Humanos.

1.4 Organigrama

Figura 1

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2019)

1.5 Misión

Crear zapatos durables, cómodos y modernos que ofrezcan en cada paso mayor seguridad al hombre de hoy, a través de alta tecnología del confort y la creatividad en el diseño, con la finalidad de colocar a Guatemala como un proveedor de clase mundial de calzado para caballero.

1.6 Visión

Ser la distribuidora de calzado más grande de Centroamérica, Panamá y el Caribe cuyo único objetivo es estar presentes en los pasos y decisiones importantes en la vida de las personas. Ser reconocidos como un proveedor innovador que marca la tendencia de la moda y que posee una alta calidad profesional.

1.7 Valores

Respeto: Respetamos al mundo, apreciamos las contribuciones de cada persona.

Eficiencia: Pensamos en el futuro por lo tanto no desperdiciamos nada.

Creatividad: Si algo es factible buscamos la manera de hacerlo. No tememos decir cosas ridículas.

Determinación: Seguir caminando hasta terminar, el que se detiene retrocede.

Parte 2

Diagnóstico

2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico

Todo diagnóstico organizacional corresponde a una práctica crítica que implica distinguir situaciones y contextos presentes de ideales, reconstruyendo funcionalmente la realidad. Según Gastó y Vallejo (2001). El diagnóstico organizacional es una herramienta que sirve de apoyo para la toma de decisiones, supone la revisión y análisis de todas las áreas que conforman una empresa.

El diagnóstico se realiza con la finalidad de dar a conocer los hallazgos en la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A., para realizar un análisis que permita conocer su situación actual y detectar las necesidades existentes en los diferentes procesos de Recursos Humanos, y de esa manera, poder tomar acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos. Mediante el Diagnóstico Organizacional, se identifican las áreas que necesitan mejoras en cuanto a la gestión humana, dicho diagnóstico se ha enfocado en las áreas de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, Administración de Recursos Humanos y Gestión de Desarrollo.

El objetivo principal del diagnóstico es analizar la situación de la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A. en cuanto a los procesos que realizan en el área de Recursos Humanos, que permita conocer las principales fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, a través de la metodología de entrevistas, encuestas y elaboración de un FODA, con la finalidad de implementar un plan de acuerdo a las necesidades de la empresa y los trabajadores.

El diagnóstico se efectuó de acuerdo a las entrevistas realizadas al personal de la empresa, que permitió obtener información confiable de los actores del proceso, también se hizo una observación física de las instalaciones por medio de un check list, esto con el fin de conocer las diferentes áreas de trabajo y tener un panorama más amplio de las condiciones físicas de trabajo, finalmente se realizó un FODA que contribuyó en gran manera en la elaboración del plan de acción de acuerdo a las necesidades detectadas.

2.2 Fortalezas de la empresa

Los resultados obtenidos mediante el FODA, determina que las principales fortalezas de la empresa radican en la entrega de producto terminado en el tiempo establecido de despacho, ya que se comprometen con sus clientes, los cuales son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la empresa, tienen el conocimiento del mercado, específicamente, venta al mayoreo, clientes que generan un importante ingreso.

Una gran fortaleza, es que cuentan con marcas reconocidas en el mercado de mayoreo, por su calidad, durabilidad y precio accesible, y se puede contar con altos volúmenes de pedidos mensuales que permiten el crecimiento comercial de la empresa, además cuentan con materias primas de calidad y durabilidad, generando confiabilidad y credibilidad en la variedad de estilos de calzado de piel, dichos productos cuentan también con la distribución, a través de la venta por catálogo.

Avance Industrial de Calzado, S.A. cuenta con alta experiencia en la industria de calzado de piel, producto atractivo al público destino, ya que ofrece confort, calidad, durabilidad y precios accesibles en calzado para caballeros, línea juvenil e infantil, lo que permite abarcar un mercado numeroso.

2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

Mediante la realización de un diagnóstico organizacional, se detectaron diversos factores que requieren mejoras en su ejecución, entre estos se menciona, el proceso general de reclutamiento, selección y contratación de personal, el cual se lleva a cabo de manera inadecuada sin lineamientos establecidos. Con relación a la administración de Recursos Humanos, es necesario la implementación de un manual de políticas el cual se sugiere que sea socializado con todo el personal, con el fin de que tengan conocimiento de sus derechos y obligaciones en la empresa, logrando de esta manera que todos conozcan las normativas vigentes y puedan cumplirlas de acuerdo a lo estipulado.

Wayne y Noe (1984) comentan que:

La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p.4).

Por ello es necesaria la implementación de una cultura de evaluación de clima laboral, que permita conocer las fortalezas y debilidades de los trabajadores, con el fin de apoyar su desarrollo y promoción dentro de la empresa.

A través de la evaluación de desempeño, que para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, lo cual ayudará a crear planes de desarrollo y capacitación que permitan definir los puestos de trabajo y saber si las personas que los ocupan llenan las expectativas de los mismos.

Es necesario que la empresa cuente con un plan de higiene y seguridad, ya que no existe ningún tipo de señalizaciones, que identifiquen áreas de riesgo y peligro, carecen de puntos de reunión y brigadas de emergencia en caso de contingencias, los extintores no tienen la señalización adecuada ni registro de supervisiones periódicas, y debe contar con un botiquín de primeros auxilios; todas estas medidas deberán implementarse de acuerdo a lo estipulado en el Acuerdo Gubernativo Número 229-2014.

2.4 Diagnóstico por áreas

De acuerdo con Cummings (1993), el diagnóstico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización. A través del diagnóstico descubrimos los aspectos en cada área que requieren mantenerse, modificarse o cancelarse. Incluye recopilación de información pertinente, cambios y aprovechando el potencial de la organización.

Por ello se realizó un diagnóstico en el área de recursos humanos, con el fin de detectar de manera individual, las necesidades por cada área del departamento.

2.4.1 Área de reclutamiento de personal

De acuerdo lo expone Chiavenato (1999), el proceso de Reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.

En Avance Industrial de Calzado, S.A., el proceso de reclutamiento, selección y contratación carece de los lineamientos necesarios para ejecutarlo con eficiencia, ya que no cuentan con un manual de perfiles de puestos ni descriptores, los cuales son fundamentales para realizar de forma correcta dicho proceso.

Durante el ejercicio de la práctica profesional dirigida, se pudo verificar que dicho proceso se ejecuta de manera empírica, a través del socio director, quien expone que la industria de calzado es un pequeño círculo donde la mayoría de trabajadores del gremio se conocen entre sí, por lo que el proceso se lleva a cabo por medio de referidos, por ex trabajadores de la industria y por sus propios empleados que proponen candidatos para llenar las vacantes, por lo que en pocas ocasiones

se publican las vacantes en medios externos como diarios, redes sociales o por medio de outsourcing.

Por lo que la ejecución del proceso no se realiza de acuerdo a procedimientos definidos, lo que puede generar rotación de personal, contratación de candidatos no aptos en el puesto, candidatos con poco compromiso hacia la organización, trabajadores que no conocen las funciones que debe desempeñar, entre otras.

Wayne (1994) afirma que el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia con la solicitud de empleo de una persona y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (p.93), por ello se recomendó y elaboró el manual de reclutamiento, selección y contratación, con la finalidad de proveer a la empresa, una herramienta que permita ejecutar de manera correcta dicho proceso, y así lograr la contratación del personal idónea para cada puesto de trabajo, capaces de desempeñarse de acuerdo a las necesidades y exigencias del puesto y de la empresa.

2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos

Dessler (2001) define la Administración de Recursos Humanos como “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa” (p.2). Por lo que es indispensable, contar con las directrices empresariales a través de diferentes manuales que contengan la información de forma clara y precisa, que permita su comprensión y aplicación.

Chiavenato (2000), señala que planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran con ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, y que por esta razón “los

objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización” (p. 167).

Para una contratación y administración eficiente, es preciso que existan directrices establecidas, que contribuyan a optimizar los procesos a través del conocimiento de los mismos, por lo que la realización de un diagnóstico en el área administrativa, ha permitido identificar la ausencia de políticas establecidas, que permitan que los trabajadores conozcan sus derechos y obligaciones en la empresa, contar con toda la información posible acerca de cómo la empresa quiere que se realicen determinados procedimientos y su visión sobre el resultado que deben proveer los mismos.

Se deben definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos, asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y calidad esperada en los servicios, todo ello a través de la elaboración e implementación del Manual de contratación y administración de recursos humanos.

Dessler (2001) utiliza el término de políticas y prácticas y menciona entre éstas: el análisis de puestos, el reclutamiento, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, la administración de sueldos, salarios, incentivos, prestaciones y la evaluación.

Para ello la Gerencia General realizará el análisis y evaluaciones necesarias para la pronta implementación y socialización del manual, preparará las acciones pertinentes a los cambios recomendados, con el fin de contar con un manual que reúna las directrices necesarias para la empresa y los trabajadores, de manera clara y de fácil comprensión.

Como lo señalan Bayo y Merino (2002) el tener prácticas de alto desempeño y compromiso, así como innovación en las empresas ayudan a éstas, a lograr mejoras significativas en su desempeño. Por otra parte, Chiavenato (2000) hace referencia a cinco procesos básicos en la administración de personal: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal.

2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar (González, 2005).

No cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía (Ortíz et al., 2012). Las organizaciones requieren de personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de hacer una transformación de los servicios, de mejorar e innovar a través de desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, logrando el cumplimiento de metas y objetivos.

Mediante el diagnóstico realizado en el área de desarrollo, fue posible detectar ciertas deficiencias, ya que no cuentan con un programa de capacitación establecido, por lo que se recomienda establecer el sistema de capacitación de los colaboradores de la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A., como medio de desarrollo personal, profesional e institucional, que brinde eficiencia y eficacia en el progreso de los procesos de los productos que fabrican, que contribuya al fortalecimiento y desarrollo institucional, y establecer las disposiciones que permitan a la empresa diagnosticar, planear, operar, evaluar y dar seguimiento al proceso de capacitación de los colaboradores que contribuya a su profesionalización.

Es recomendable aplicar la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y Adiestramiento a nivel institucional, a fin de contar con los elementos necesarios para la integración del Plan Anual de capacitación y adiestramiento del personal y ejecutar el programa a través de la implementación de cursos y talleres, que permitan cumplir con los objetivos de la empresa, para luego evaluar los resultados a fin de que sea la base de retroalimentación para diseñar la planeación del siguiente año, con las estrategias, metas y objetivos instituidos por la empresa.

Los jefes y encargados de cada área son los responsables de la identificación, búsqueda y evaluación de los trabajadores, para ejecutar el programa anual de capacitación y adiestramiento dentro de la empresa, de acuerdo con lo establecido en el Manual de desarrollo y capacitación, el cual debe ser implementado y socializado con las partes involucradas en dicho proceso. La capacitación y desarrollo del personal debe tomarse como prioridad en la realización de las actividades de la empresa, por lo que es necesario que cada colaborador tenga claros los objetivos, visión y misión de la empresa.

Parte 3

Desarrollo de la Práctica Profesional

3.1 Descripción del trabajo realizado

Según Hurtado, J. (2007), se entiende por metodología al estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo, es decir, el estudio de los métodos. En el campo de la investigación, la metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas.

Durante el desarrollo de la práctica profesional dirigida, se trabajó en conjunto con el Gerente General de la empresa, la secretaria del socio director, personal de producción y bodega, con el fin de obtener información fehaciente de los actores directos del proceso, a través del trabajo de campo el cual consta de varias etapas, las cuales se programaron por medio de un cronograma de actividades, en dichas etapas se realizaron diferentes tareas, con la finalidad de comprender la situación de la empresa respecto a los diferentes procesos que se realizan en el departamento de Recursos Humanos.

Primera Etapa

Se realizó una entrevista con el socio director de la empresa, con la finalidad de solicitar su aprobación para trabajar en la obtención de la información necesaria para llevar a cabo todo el proceso requerido en la práctica profesional.

Segunda Etapa

Una vez obtenida la aprobación, se procedió a realizar un Diagnóstico Organizacional, con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa, esto a través de entrevistas con el personal y la realización de una encuesta de diagnóstico organizacional, la cual abarcó las áreas de Reclutamiento y selección de personal, Administración y dirección de recursos humanos y Gestión de desarrollo.

Se realizó un recorrido por las instalaciones realizando un check list de observación, que permitió establecer que es necesario que la empresa cuente con un plan de higiene y seguridad, que permita identificar áreas de riesgo y peligro, puntos de reunión y brigadas de emergencia en caso de contingencias.

Tercera Etapa

De acuerdo con los resultados obtenidos a través del Diagnóstico Organizacional por medio de las encuestas, entrevistas y observación física de las instalaciones, se dio inicio a la elaboración de los manuales institucionales con información detallada y precisa de los diferentes procesos a ejecutar para cada área de Recursos Humanos.

Cuarta Etapa

Se obtuvo la información oportuna para iniciar la redacción de cada uno de los manuales requeridos, los cuales dieron inicio con la información general de la empresa, misión, visión, valores, historia de la empresa, productos y servicios y organigrama, con el fin de proveer a la empresa de herramientas que permitan la correcta ejecución de cada uno de los procesos en ellos descritos.

3.2 Objetivos planteados

3.2.1 Objetivo general

Aplicar a la realidad organizacional, las habilidades, conocimientos y destrezas aprendidas en la carrera profesional, potencializando la formación integral al tener la oportunidad de actuar en el medio laboral antes de finalizar la carrera universitaria.

3.2.2 Objetivos por área

Cada área del departamento de Recursos Humanos plantea objetivos por cumplir, lo cual se lleva a cabo a través de la correcta ejecución de cada uno de los procesos descritos en los diferentes manuales institucionales, lo cual permite contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa y sus trabajadores, encaminando sus esfuerzos, conocimientos y trabajo al logro de dichos objetivos institucionales como personales.

3.2.2.1 Reclutamiento de personal

Los principales objetivos en el proceso de reclutamiento de personal van más allá de contratar a una persona y cubrir una vacante, ya que es un conjunto de procedimientos orientados a:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano de categoría general, especializado o profesional para la ubicación y colocación de mismo dentro de la organización.
- Contribuir, mediante el oportuno suministro de individuos, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa y por lo tanto a los objetivos globales de la organización.

3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos

Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano*, menciona que la Administración de Recursos Humanos, es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollo, retener, evaluar a personas que tienen por objeto proporcionar habilidad y competitividad a la organización.

Los principales objetivos de la Contratación y administración de Recursos Humanos radican en contribuir al éxito de la empresa, a través de la correcta ejecución de sus procesos, de crear, desarrollar y mantener un conjunto de personas con habilidades y motivación necesaria para

conseguir los objetivos de la organización, en mantener condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de ese departamento y el logro de los objetivos individuales, lograr eficiencia con los recursos humanos disponibles y cumplir una función de asesoría cuya actividad fundamental sea planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano

Calderón, (1997), menciona que la capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y ser social.

Los principales objetivos del desarrollo de gestión del talento humano son de contribuir al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, forjando líderes y mejorar las aptitudes comunicativas, así como mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudando al personal a identificarse con los objetivos de la organización, se debe promover el desarrollo y la confianza del trabajador con vistas a ser promovido e incrementar la productividad y calidad del trabajo, elevando el nivel de satisfacción en el puesto.

3.3 Cronograma de trabajo

Tabla No. 1
Cronograma de actividades

Avance Industrial de Calzado S.A.									
No.	Actividad	Marzo				Abril			
		Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diagnóstico Organizacional								
2	Historia								
3	Misión								
4	Visión								
5	Valores								
6	Organigrama								
7	Reclutamiento, selección y contratación								
8	Requerimiento de llenar la vacante								
9	Perfiles de puesto								
10	Proceso de reclutamiento								
11	Canales de reclutamiento								
12	Requerimientos para los postulantes								
13	Filtros curriculares								
14	Banco de datos								
15	Batería de pruebas psicométrica y técnicas								
16	Entrevistas								
17	Solicitud de empleo								
18	Contratación								
19	Inducción inicial								

Fuente: Elaboración propia 2019

No.	Actividad	Abril				Mayo			
		Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4
20	Administración de Recursos Humanos								
21	Políticas de Recursos Humanos								
22	Archivo de expedientes								
23	Check list de Actualización de Expediente								
24	Constancia de ingresos								
25	Promoción o ascenso								
26	Vacaciones								
27	Ausencias								
28	Aumento salarial								
29	Anticipo salarial								
30	Traslados								
31	Cambio de puesto								
32	Gestión o Desarrollo								
33	Evaluación de desempeño								
34	Clima laboral								
35	Proceso de capacitación								
36	Políticas de salarios								
37	Régimen disciplinario								
38	Seguridad e Higiene								

Fuente: Elaboración propia 2019

No.	Actividad	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
39	Elaboración del Informe																				
40	Aprobación del Informe																				
41	Acto de Entrega del Informe																				

Fuente: Elaboración propia, 2019

3.4 Área de reclutamiento de personal

Según Bayo y Merino (2002) las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso, también menciona que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de ésta. “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2000, p. 208).

Por otro lado, Shamil (2001) dice que el reclutamiento es una parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa del proceso de llenar una vacante, que incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes.

Existen diversas razones por las cuales el reclutamiento es importante, las cuales van desde el punto de vista económico hasta la satisfacción de las personas que laboran en las empresas. Dessler (2001) por ejemplo menciona “el reclutamiento es importante, porque cuantos más solicitantes tenga una empresa, tanto más selectiva podrá ser en su contratación” (p.134).

En el ejercicio de la práctica profesional en la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A., fue importante conocer a profundidad la manera de ejecución de los distintos procesos que se realizan en el departamento de Recursos Humanos, para ello fue necesario realizar un diagnóstico organizacional, con la finalidad de conocer con mayor fidelidad el estado actual de la empresa, lo cual permitió identificar diversos aspectos susceptibles a mejoras.

Esto se realizó mediante un cuestionario de diagnóstico por área, lo que permitió determinar que, en el área de reclutamiento de personal, era necesario realizar una mejora en las vías de comunicación sobre las vacantes disponibles, así como los medios de difusión de las mismas y el procedimiento a realizar en cada una de las etapas, con la finalidad de captar una mayor cantidad de aspirantes que reúnan los requisitos que la vacante requiere.

Tabla No. 2

Encuesta de Diagnóstico Organizacional área de Reclutamiento, Selección y Contratación

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN				
	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Cuentan con perfiles de puesto definidos?	X		
2	¿Realizan ustedes mismos el proceso de Reclutamiento y selección?	X		¿Quién? Indicar el puesto Socio Director y Secretaria de Gerencia
3	¿Realizan reclutamiento interno y externo?	X		
4	¿Tienen requerimientos mínimos que solicitan a los postulantes?	X		¿Cuáles? Solicitud de empleo, antecedentes penales y policíacos, copia de DPI, CV actualizado con fotografía, constancias y referencias laborales y personales.
5	¿Utilizan filtros curriculares?		X	¿Cuáles?

6	¿Cuentan con banco de datos para cubrir vacantes?	X		
7	¿Realizan algún tipo de pruebas psicométricas?		X	¿Cuáles?
8	¿Realizan pruebas técnicas?	X		¿Cuáles? Propias de cada puesto de trabajo
9	¿Solicitan exámenes médicos?		X	¿De qué tipo?
10	¿Cuentan con algún software de pruebas psicométricas?		X	¿Cuál?
11	¿Hay alguna persona a cargo de realizar e interpretar las pruebas?		X	¿Quién? Indique el puesto
12	¿Realizan entrevistas variadas durante el proceso de reclutamiento y selección?	X		¿Cuántas y de qué tipo?
13	¿Hay un encargado de realizar las entrevistas?	X		¿Quién? Indique el puesto
14	¿Realizan entrevistas telefónicas para seleccionar posibles postulantes?		X	
15	Realizan el proceso de confirmación de referencias personales y laborales?	X		¿Quién? Indique el puesto
16	¿Cuentan con una solicitud de empleo?	X		
17	¿La solicitud de empleo es adecuada?	X		
18	¿Haría cambios a la solicitud de empleo?		X	¿Cuáles?
19	¿Realizan un contrato formal de trabajo de acuerdo a la ley?	X		
20	¿Dan a los colaboradores una inducción inicial con la información general de la empresa y sus políticas?		X	¿De qué manera?
21	¿Les dan un entrenamiento previo en el área de trabajo?		X	Solo de ser necesario, en caso de personal aprendiz
22	Después de la contratación, ¿ Hay un periodo de prueba que deba superar?	X		¿De cuánto tiempo? 3 meses

Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo al cuestionario y entrevista realizada con relación al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Los supervisores o encargados de cada área hacen la solicitud de la vacante para iniciar el proceso de la contratación e informan al Gerente General o al Socio Director de la empresa.
- Se delega la publicación de la plaza a la asistente del Socio Director, esto en caso de no tener ninguna persona recomendada para cubrir la vacante.
- De existir una persona recomendada para cubrir el puesto, el socio Director es la persona que realiza el proceso en su mayoría, delegando la realización de confirmación de referencias laborales y personales a la asistente de gerencia.
- En ocasiones contratan los servicios de empresas externas (outsourcing), para que realicen el procesos del reclutamiento, esto al no contar con candidatos recomendados por sus trabajadores o conocidos.
- No cuentan con perfiles de puestos actualizados
- No cuentan con manual de proceso de Reclutamiento y Selección, esto permitiría mayor eficiencia el momento de surgir vacantes, pues el proceso estaría a la disposición del personal y así se podría delegar esta función a otros trabajadores
- Las pruebas que realizan son técnicas del puesto, las realiza directamente el jefe de área y el Socio Director de la empresa, esto se da por lo regular en el área de producción, bodega y despacho, pues se pide experiencia previa en el puesto a ocupar.
- No utilizan plataformas de filtros curriculares, ya que su proceso se basa en personas recomendadas por familiares, conocidos, trabajadores o ex trabajadores de la empresa, en muy pocas oportunidades publican plazas en el periódico, redes sociales u otros medios.
- Cuentan con un banco de datos con la información de postulantes que no fueron elegidos en su momento o trabajadores que renunciaron.
- No cuentan con ningún programa de batería de pruebas psicométricas, solo relizan este proceso cuando lo trabajan por medio de outourcing, de ser muy necesario para el puesto a cubrir.
- Las entrevistas las realiza el Socio Director, el Gerente General o el encargado del área, de acuerdo a las necesidades de cada puesto, no se realizan entrevistas telefónicas.

- Los requisitos mínimos que solicitan a los postulantes a las vacantes son: Solicitud de empleo, antecedentes penales y policíacos, copia de DPI, CV actualizado con fotografía, constancias y referencias laborales y personales
- Cuentan con una solicitud de empleo.
- Realizan un contrato laboral de trabajo de acuerdo a la ley autorizado por el Ministerio de Trabajo.
- La inducción que se realiza, consiste en un recorrido por las instalaciones de la empresa y presentación con todo el personal, no cuentan con una inducción por escrito que permita dar a conocer a los trabajadores las políticas de la empresa.

Se realizó una actualización de los diferentes perfiles de puestos existentes, esto con el fin de contar con una herramienta actualizada e indispensable para el proceso de reclutamiento, así como la elaboración del manual de reclutamiento, selección y contratación de personal, con la finalidad de contar con la información pertinente para desarrollar correctamente todo el proceso, desde la requisición de la vacante hasta la contratación, lo que permite delegar en otras personas su ejecución.

Mediante la implementación de este manual se agiliza la forma en que se desarrolla el proceso de reclutamiento, debido a que contiene todas las directrices en forma clara y precisa, lo que permite una fácil aplicación y ejecución a través del personal a cargo, lo cual contribuirá a que se minimicen los errores durante el proceso y el mismo sea más objetivo y eficiente.

Al realizar la actualización de perfiles y con la entrega del manual de reclutamiento, selección y contratación, se pudo evidenciar un mayor compromiso por parte de la Gerencia y trabajadores que tienen a su cargo este proceso, en implementar el uso de los mismos, ya que permiten tener disponible toda la información necesaria para realizarlo de una manera sistemática, sencilla y con mayor eficiencia en la contratación de personal altamente calificado y en un tiempo oportuno.

También se recomendó contar con un método de reclutamiento interno, que permita valorar las capacidades y conocimientos de su personal, con el fin de motivar los ascensos y promoción, ya

que de esta manera se evita la fuga de talento y se incrementa la motivación laboral por medio de un plan de carrera, evitando la rotación.

Moser (2005) señala que para las empresas el utilizar buenas prácticas de reclutamiento trae consigo muchas ventajas entre las cuales se encuentran las previas al reclutamiento, como candidatos altamente calificados y las posteriores al reclutamiento, como son la satisfacción de expectativas, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, reducción de la rotación de personal, entre otras.

Maxwell (2004) indica que de nada sirve tener un reclutamiento efectivo si la organización no es capaz de retener a los empleados. Llanos (2005) dice que el reclutamiento es una de las funciones más importantes debido a que “de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado” (p.79), lo que a su vez “le otorgue un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales” (p.79). Es primordial señalar que “el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar” (Chiavenato, 2000, p.209).

En Avance Industrial de Calzado, S.A., están comprometidos con el cumplimiento de normas y directrices en cada una de la ejecución de los procedimientos propios del área de Recursos Humanos, por lo que la implementación del manual de reclutamiento, selección y contratación es para ellos una prioridad.

3.5 Área de contratación y administración de recursos humanos

Según Chiavenato (2002), selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado. Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo.

Como señala Ivancevich (2004), selección es el proceso por el que una organización escoge a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento. Aunque esta definición destaca la eficacia de la selección, las decisiones sobre a quién contratar también deben ser eficientes y estar dentro los límites establecidos por la legislación de igualdad de oportunidades.

De acuerdo con Alles (2006), es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, con empleo. Estos últimos pueden estar empleados en la misma organización o en otras empresas.

Para Schein (1982) citado por Alles (2006), la organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o realizar las actividades previstas, por consiguiente, el primero y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia.

Por lo anteriormente expuesto, es de suma importancia mencionar que la contratación es el paso culminante de una selección exitosa, la cual debe tomar en cuenta el proceso que se ha realizado para tomar la decisión de contratar a una persona para cubrir las diferentes vacantes en una organización, que permita el logro de los objetivos propuestos y un buen desempeño, con la

finalidad de contar con personal calificado que se identifique plenamente con la cultura organizacional, su misión, visión y valores, y trabaje en base a ello.

En la realización de la práctica profesional, de acuerdo a la información obtenida mediante el cuestionario de diagnóstico organizacional, se pudo evidenciar que las áreas susceptibles de mejora en el área de contratación son los procesos previos a la misma, ya que no se realiza una verificación correcta de referencias personales, familiares y laborales de las personas a contratar, ya que se basan únicamente en recomendaciones personales de ex empleados, conocidos cercanos y amigos, por lo que el proceso suele ser subjetivo.

Por lo anteriormente expuesto, se recomienda realizar el proceso de manera correcta de acuerdo a lo estipulado en el manual de reclutamiento, selección y contratación, con el fin de garantizar la contratación de personal, no solo calificado, si no con referencias confiables que garanticen su permanencia en la organización y no caer en la alta rotación de personal.

La forma de ejecutar el proceso de selección y contratación, fue una dificultad que se presentó, ya que, de acuerdo a lo expuesto por el socio director de la empresa, indica que el gremio del calzado es muy cerrado, por lo que, en su mayoría, los equipos de ventas y operarios se conocen entre sí, por lo que considera que el proceso que ejecuta es el más viable para su organización, sin embargo, se muestra gran interés por la implementación del manual presentado como complemento ideal al proceso que actualmente realizan.

Una vez definidos los procesos y ejecutados de la manera correcta de acuerdo a las directrices previamente establecidas mediante el manual de reclutamiento, selección y contratación, se debe proceder a la contratación o contrato, el cual es el vínculo legal entre la organización y el empleado, el cual puede variar de una organización a otra.

Para llevar a cabo un proceso de contratación adecuado, es importante dar a conocer al trabajador todas las condiciones del mismo durante el periodo de selección, con la finalidad de que esté informado sobre el tipo de posición y beneficios que tendrá el puesto al que se está postulando.

“No es conveniente que a último momento se le diga a la persona que la posición es por contrato o por término y la persona posiblemente piense que tenía un contrato a término indefinido”. (Alles, 2006). Se recomienda que la comunicación clara debe ser una premisa por seguir durante todo el proceso de contratación.

La elección final se hace entre los que continúan en el proceso después de haber evaluado las verificaciones de referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes, y la información de las entrevistas. La persona con las mejores calificaciones generales puede o no ser contratada. Por lo general, la persona seleccionada posee las calificaciones que concuerdan más con los requisitos del puesto vacante y la organización (Mondy y Noe, 2005).

Administración de Recursos Humanos

Dessler (2001) define a la Administración de Recursos Humanos como “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa” (p.2).

Por otro lado, Chiavenato (2000) define a la ARH como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de “psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.,” (p.149). También menciona que ésta “puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización” (p.150).

Por otro lado, señala que planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, y que por esta razón “los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización” (p.167).

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos:

- Alcance de los objetivos
- Por medio de personas
- A través de técnicas
- En una organization

Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto, tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

La administración de recursos humanos trata de retener a las personas para que permanezcan en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Sus objetivos principales son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Para el logro de todos los objetivos en la administración de los recursos humanos, es importante tomar en cuenta los diversos procesos que en ella se ejecutan, los cuales se deben realizar de manera eficiente y en un tiempo oportuno.

En Avance Industrial de Calzado, S.A., se evidenció la necesidad de contar con una estructura organizacional mejor definida, que permita una distribución de roles adecuada, con el fin de delegar de forma adecuada cada uno de los procesos de la administración.

Con el deseo de contribuir a la correcta ejecución de cada uno de los procesos, se realizó el Manual de Administración de Recursos Humanos, en el cual se establecen las directrices en las diferentes áreas de la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A., con la finalidad de que sea utilizado como una guía de referencia para el desenvolvimiento de los trabajadores y manejo adecuado de las labores que se realizan en la institución y que el mismo sea un instrumento útil para la toma de decisiones, en base a lo relacionado con los traslados de personal, los asensos, permisos por diferentes causas, licencias estudiantiles, permutas, si fuera el caso, constancias laborales, cuando los trabajadores las soliciten, sin excepción, emisión de certificados de IGSS, de acuerdo a lo estipulado en la ley así como la gestión y autorización de periodos vacacional.

3.6 Área de desarrollo de gestión del talento humano

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial de los trabajadores, evaluar la motivación de los mismos, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación y estudiar el absentismo y sus causas.

La capacitación no debe visualizarse como una obligación, que tiene la empresa con sus empleados, porque lo manda la ley. Es una inversión que trae beneficios a la empresa y a la persona que asiste a las capacitaciones. Los resultados que se dan, es contribuir al desarrollo personal y profesional de los individuos, al ser una actividad planeada favorece a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una organización.

Calderón, (1997), menciona que la capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la

necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y ser social.

La capacitación y desarrollo del personal debe tomarse como prioridad en la realización de las actividades de la empresa, por lo que es necesario que cada colaborador tenga claros los objetivos, visión y misión de la organización, es responsabilidad de los jefes de área y de la Gerencia General, realizar actividades periódicas para los empleados con el fin de motivarlos con respecto a la capacitación.

La Gerencia General en conjunto con los jefes de área, deben ejecutar procesos de capacitación y actualización permanentes que contribuyan a minimizar las brechas entre el puesto y la persona, así como asesorar permanentemente al personal involucrado de las diferentes áreas sobre normas y procedimientos para la capacitación y ejecutar campañas de información y motivación a través de medios publicitarios dentro de la empresa.

Con la finalidad de identificar las áreas vulnerables en el área de capacitación y desarrollo en la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A., fue necesario realizar el diagnóstico organizacional correspondiente a través de una encuesta, la cual se muestra en la tabla siguiente:

Tabla No. 3
Encuesta de Diagnóstico Organizacional, área de Desarrollo de Gestión

ÁREA DE DESARROLLO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Realizan el proceso de evaluación de desempeño?		X	
2	¿Realizan el proceso de evaluación de clima laboral?		X	
3	¿Cuentan con un programa de capacitaciones?		X	Solamente se capacita al personal del área de contabilidad , en actualizaciones fiscales
4	¿Las capacitaciones son constantes?		X	
5	¿Cuentan con políticas de salarios?	X		
6	¿Conocen las políticas de salarios?		X	
7	¿Cuentan con un régimen disciplinario establecido que apliquen?		X	No se aplica de acuerdo a un lineamiento establecido
8	¿Cumplen con los requisitos mínimos en seguridad e higiene?		X	
9	¿Cuentan con señalizaciones de seguridad en la empresa?		X	

10	¿Cuentan con extintores?	X		No se encuentran debidamente señalizados y no se les da la revisión periódica correspondiente
11	¿Cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	X		
12	¿Utilizan algún equipo de protección en su área de trabajo?		X	La empresa si les proporciona el equipo, pero no es supervisada la utilización de los mismos, por lo que no se cumple la norma
13	¿Les proveen el equipo de seguridad que necesitan en su trabajo?	X		

Fuente: Elaboración propia, (2019)

De acuerdo al cuestionario y entrevista realizada con relación al proceso de reclutamiento, Desarrollo de Gestión del Talento Humano, fue posible identificar los siguientes hallazgos:

- No cuentan con un programa de capacitación establecido
- En la empresa no se tiene la cultura de realizar evaluación de desempeño
- No se ha realizado ningún tipo de evaluación de clima laboral
- Los trabajadores en su mayoría no tienen conocimiento de las políticas generales de la empresa
- El régimen disciplinario no se encuentra bien definido
- No cuentan con un plan de higiene y seguridad
- La empresa no cuenta con señalizaciones correspondientes en las distintas áreas de esta

- A pesar de contar con extintores, los mismos no cumplen con las normas estipuladas en los Artículos del 130 al 133 del Acuerdo Gubernativo 229-2014, Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala.

Por lo anteriormente expuesto, se realizó la elaboración del manual de Desarrollo de Gestión del Talento Humano y el manual de Salud e Higiene, para su inmediata implementación y socialización con todo el personal de la empresa, y dar seguimiento oportuno a las siguientes recomendaciones:

- Realizar el proceso de capacitación de manera correcta
- Realizar el DNC (detección de necesidades de capacitación)
- Elaborar un programa estructurado de capacitaciones por área para y realizar su ejecución
- Crear un programa efectivo de evaluación

Es recomendable que la empresa tome en cuenta las recomendaciones realizadas durante el ejercicio de la práctica profesional, ya que los beneficios que se obtienen son de doble vía en sus distintas áreas.

Son muchos los beneficios que se obtienen al contar con un manual de Desarrollo de Gestión del Talento Humano, los que contribuirán al desarrollo y crecimiento de la empresa y sus trabajadores, entre ellos se mencionan:

- Aumentar la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto
- Logro de metas individuales
- Desarrollo profesional y personal
- Eliminar los temores a la incompetencia o la ignorancia individual
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Elevar la moral de la fuerza de trabajo
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización

- Mejorar la relación jefes-subordinados
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promover el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuir a la formación de líderes
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo
- Ayudar a mantener costos bajos
- Mejorar la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayudar en la orientación de nuevos empleados
- Proporcionar una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convertir a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Las recomendaciones realizadas para el área de higiene y seguridad se elaboraron de acuerdo a lo estipulado en los Artículos del 130 al 133 del Acuerdo Gubernativo 229-2014, Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala.

Los cuales detallan de forma clara y precisa todas las directrices a seguir y poner en práctica para una ejecución correcta y efectiva, con la finalidad de prevenir y eliminar accidentes laborales en la empresa, todo ello quedó plasmado en el Manual de Higiene y seguridad que fue entregado a la Gerencia General de la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A., quienes mostraron gran interés en su implementación y socialización con su personal.

Parte 4

Resultados

4.1 Análisis de la experiencia de práctica profesional

La realización de la práctica supervisada III, como experiencia en la gestión de Talento Humano, representó un aporte significativo en el desempeño profesional, ya que contribuyó a la aplicación y obtención de nuevos conocimientos.

El trabajo realizado en la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A., permitió realizar la implementación del departamento de recursos Humanos con sus diferentes áreas, analizando de manera individual cada una de ellas mediante la ejecución de un diagnóstico organizacional, a través de entrevistas y encuestas con el personal de la empresa.

El primer contacto en la empresa se llevó a cabo con el Socio Director de la empresa, a quien se le hizo el planteamiento sobre la ejecución de la práctica profesional, solicitando la aprobación de la misma.

Una vez autorizada la ejecución de la práctica profesional, se realizó un recorrido por las instalaciones de la empresa y presentación con el personal, tanto del área administrativa como operativa, con la finalidad de solicitar el apoyo necesario para llevar a cabo el proceso de recolección de información, para la obtención de resultados.

Se realizó un check list de observación de la empresa, con la finalidad de tener un panorama amplio sobre las condiciones físicas de trabajo, la observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad.

Tabla No. 4
Check list de observación física de la empresa

DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVADO	PLAN DE MEJORA
¿Las instalaciones se encuentran en buen estado?	X		Cuenta con una estructura adecuada y bien distribuida	
¿Las paredes de toda la empresa se encuentran bien pintadas y limpias?	X		Algunas paredes muestran la presencia de humedad en algunas áreas	Realizar las reparaciones de las paredes dañadas, eliminando el moho y pintando el área dañada
¿Se da una inducción inicial		X	No se imparte ningún tipo de inducción	Realizar una presentación con la inducción, para dar a conocer la misión, visión, valores de la empresa, políticas y compensaciones, beneficios, derechos y obligaciones, etc.
¿Los espacios de tránsito de personas se encuentran libre de obstáculos?	X			Mantener siempre libre de obstáculos todas aquellas áreas de tránsito de personas.
¿la limpieza de la empresa es adecuada?	X		Se observa un ambiente limpio y agradable.	
¿Existen medidas de seguridad?		X	No existen medidas de seguridad	Realizar la implementación de la señalización correspondiente a la seguridad, según el Acuerdo Gubernativo 29-2014
¿Existen señalizaciones y rutas de evacuación?		X	No existe ningún tipo de señalización, rutas de evacuación ni puntos de reunión	Implementación de las señalizaciones correspondientes según Acuerdo Gubernativo 229-2014
¿El acceso a la empresa se encuentra señalizado?		X	No existe ningún tipo de señalización	Realizar señalización o rotulaciones que indiquen que existe un área de carga y

				descarga de mercadería y Ningún otro tipo de señalización
¿Cuentan con extinguidores?	X		Si cuentan con extinguidores	Realizar la correcta implementación según Acuerdo Gubernativo 229-2014, de acuerdo a lo estipulado para extintores
¿Los extinguidores se encuentran en un lugar adecuado?	X		Se encuentran en los lugares estratégicos, pero no cuentan con la señalización correspondiente	Realizar la implementación según Acuerdo Gubernativo 229-2014
¿El personal está capacitado para el uso correcto de los extinguidores?		X	El personal no ha recibido una capacitación sobre el uso de los extinguidores	Realizar la implementación según Acuerdo Gubernativo 229-2014
¿Cuentan con un botiquín de primeros auxilios?	X		Cuentan con medicamentos y materiales de primeros auxilios (algodón, gasas, alcohol, curitas, etc.)	Se recomienda que existan más de dos botiquines para atender las emergencias con todo el personal, ya que pueden surgir emergencia por el tipo de trabajo que en la empresa se ejecuta.
¿Cuentan con lista de medicamentos y fecha de caducidad en el botiquín?		X	Los medicamentos y materiales de primeros auxilios no tienen un control de caducidad ni control de rotación	Implementar un control que permita establecer la caducidad de los medicamentos y control de rotación para que siempre tengan existencia de los mismos
¿Cada trabajador cuenta con una superficie suficiente para el desempeño de sus labores?	X		Las áreas de trabajo, tanto en el área administrativa como producción, muestran un espacio adecuado para el desempeño de sus labores	
¿Las áreas administrativas y de producción cuentan con adecuada ventilación e iluminación?	X		Todas las áreas se encuentran con buena iluminación, sin embargo, en algunas oficinas del área administrativa hay poca ventilación, pero cuentan con aire acondicionado.	

¿El mobiliario es adecuado y se encuentra en buenas condiciones?	X		El mobiliario se encuentra en buenas condiciones y es adecuado	
¿Cuenta con servicios sanitarios adecuados y suficientes para el personal operativo y administrativo?	X		Los servicios sanitarios son adecuados e higiénicos	
¿Los servicios sanitarios cuentan con suficiente agua, papel higiénico y jabón?	X		Cuentan con agua suficiente, papel higiénico y jabón	
¿Los lavamanos se encuentran en buen estado y funcionando?	X			
¿Cuentan con suficiente personal para la limpieza en toda la empresa?	X			
¿Existe un área para alimentación en buenas condiciones?	X		Se encuentra un área adecuada para la alimentación, es amplia y tiene buena ubicación	
¿El área para alimentación cuenta con agua purificada?	X		Si cuentan con agua purificada	
¿Cuentan con microondas o estufa portátil o algún medio para calentar alimentos?	X		Cuentan con microondas para calentar sus alimentos	
¿Las áreas de trabajo se encuentran ordenadas y limpias?	X			
¿El cableado eléctrico y de equipo de cómputo se encuentran aislados?		X	Hay varios espacios con cables expuestos	Cubrir adecuadamente el cableado eléctrico, con el fin de aislarlo y evitar posibles accidentes
¿Todos los trabajadores cuentan con su equipo y material adecuado y necesario?	X			

¿Cuentan con planes de capacitación y desarrollo profesional?		X	No cuentan un plan estructurado de capacitaciones	Es recomendable realizar un DNC con el fin de realizar un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de todo el personal en beneficio de la empresa
¿Cuentan con seguro médico?		X	No cuentan con ningún seguro médico, pero tienen el beneficio de IGSS	
¿Realizan actividades recreativas con todo el personal?	X		Se realizan convivencias con el personal para festejar los cumpleaños y convivio navideño	Implementar actividades recreativas que promuevan una convivencia sana
¿Hay espacios o autorización para festejo a cumpleaños?	X		Se permite que todo el personal organice festejos en fechas de cumpleaños y se les otorga un espacio y tiempo adecuado para el festejo.	
¿Se realizan actividades que incrementen su motivación?		X		Es necesario implementar diversas actividades que motiven al personal en la realización de sus tareas, tales como talleres motivacionales
¿La carga física y mental es adecuada según su puesto de trabajo?	X		Todas las cargas laborales se dan de acuerdo al puesto de trabajo de cada trabajador	

Fuente: Elaboración Propia, (2019)

Una vez realizada la observación física de la empresa, se realizaron las entrevistas correspondientes, así como las encuestas por área, de los diferentes procesos que se realizan, propios del departamento de Recursos Humanos, con el fin de obtener la información necesaria para la elaboración de los distintos manuales institucionales, tales como:

- Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación
- Manual de Administración de Recursos Humanos
- Manual de Desarrollo y Capacitación de Recursos Humanos
- Manual de Dirección de Recursos Humanos
- Manual de Salud y Seguridad Ocupacional

Dichos manuales se elaboraron de acuerdo con las necesidades de la empresa, en base a los hallazgos obtenidos a través del diagnóstico organizacional realizado.

Figura 2
Operario de la empresa



Fuente: Jaquelin García (2019)

4.2 Resultados obtenidos

El ejercicio de la práctica profesional dirigida permitió no solo aplicar técnicas y procesos adquiridas a lo largo de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, sino también la adquisición de nuevos conocimientos, ya que, al realizarse en una empresa real, con problemas reales, permitió el desarrollo de diferentes competencias necesarias en el ámbito laboral, tales como la capacidad de observación y análisis en un contexto profesional.

Tal ejercicio, permitió contribuir de manera significativa, en la creación del departamento de Recursos Humanos en la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A., brindando el aporte de la elaboración de los manuales institucionales, con los cuales no contaban, los cuales apoyaron la gestión en la correcta ejecución de los diferentes procesos que se llevan a cabo en dicho departamento.

Tomando en cuenta las dificultades que se presentaron, como la distancia por la ubicación de la empresa, el no poder contar con la comunicación directa con el socio director y la Gerencia General de la empresa, algunos inconvenientes de transporte y económicos, los resultados fueron favorables, ya que se logró el apoyo del personal que estaba a cargo de proporcionar la información necesaria para realizar de manera efectiva el ejercicio de la práctica.

Las actividades de observación y diagnóstico organizacional a través de la realización de encuestas y entrevistas personales, fueron de gran apoyo para la recopilación de la información y a su vez aportaron datos de interés para la empresa, ya que no contaban con manuales institucionales de procesos de recursos humanos, lo cual fue un aporte valioso para la empresa, la cual se mostró en la disposición de implementarlos y socializarlos con la finalidad de que se realicen de forma eficiente todos los procesos relacionados con la gestión del talento humano tales como:

- Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal
- Diversos procesos en la Administración de Recursos Humanos
- Procesos para la implementación y ejecución de planes de Desarrollo y Capacitación de Recursos Humanos

- Procesos propios de la Dirección de Recursos Humanos
- Procesos para la implementación de un plan de Salud y Seguridad Ocupacional

Figura 3
Manuales institucionales entregados a la empresa



Fuente: Jaquelin García (2019)

4.3 Propuestas

Con la finalidad de contribuir al mejoramiento continuo de la empresa Avance Industrial de Calzado S.A., a través de la implementación de manuales institucionales de procesos para el área de recurso humanos, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Implementar el uso de los manuales de procesos entregados a la Gerencia General, con la finalidad de ejecutar de manera correcta todos los procesos en ellos estipulados, que permitirán realizar una gestión humana, con mayor eficiencia con el seguimiento de las directrices que cada uno de ellos contiene.
- Socializar los distintos manuales con todo el personal que corresponda, de acuerdo a las áreas y atribuciones que cada trabajador desempeñe, que permita que la ejecución de cada

uno de los procesos se realice con eficiencia y en tiempo oportuno, para satisfacer las necesidades y demandas de la empresa y de los trabajadores.

- Realizar las actualizaciones pertinentes en cada uno de los manuales, con el fin de contar con la información pertinente y necesaria para el desarrollo correcto de las funciones de cada área y cada puesto de trabajo.
- Que el personal a cargo de ejecutar el proceso de reclutamiento, selección y contratación, evaluación de desempeño, inducción inicial, capacitaciones y los demás procesos descritos en los manuales, cuenten con los conocimientos necesarios para su correcto uso, aplicación y ejecución.
- Crear conciencia en todo el personal a cargo de los diferentes procesos, de dar continuidad a lo establecido en los manuales institucionales realizados, con la finalidad de que todo el trabajo que realicen sea en base a lineamientos estipulados.

Parte 5

Aportes

5.1 Aportes a la institución

El ejercicio de práctica profesional dirigida, en la empresa Avance Industrial de calzado, S.A. evidenció diversos aportes para la organización en el área de Recursos Humanos, los cuales se ven reflejados en los entregables finales como lo fueron los diversos manuales de procesos, desarrollados a lo largo del proceso.

Dichos manuales representan un verdadero aporte significativo, ya que, a través de conocer la empresa mediante las distintas metodologías utilizadas, fue posible recopilar la información necesaria para desarrollar dichos manuales institucionales, los mismos que permitirán que el personal cuente con una herramienta confiable, precisa y de fácil comprensión, con la finalidad que todos los procesos se ejecuten de manera correcta.

A su vez, dichos manuales permitirán la delegación de funciones, facilitará su socialización para el adiestramiento y capacitación, con la finalidad de contar con más personas capacitadas para la ejecución de los diferentes procesos que se realizan en el departamento de recursos humanos.

Otro aporte significativo, se refleja en la entrega del Manual de salud e higiene, el cual aporta toda la información pertinente, para su inmediata implementación en la empresa, todo de acuerdo a lo estipulado en el Acuerdo Gubernativo 229-2014, lo que permitirá prevenir y evitar accidentes dentro de la empresa.

La Prevención de riesgos laborales, debe ser uno de los pilares fundamentales en la organización y gestión de toda empresa ya que ésta cuenta con un capital humano que debe cuidar y proteger para garantizar el buen funcionamiento de la empresa, así como la salud y calidad del trabajo realizado por ese equipo humano.

La Prevención de riesgos laborales es fundamental por el mero hecho de que su implantación y la correcta ejecución de esta ayuda a eliminar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Conclusiones

No cuentan con ningún tipo de manual de procesos que aseguren el cumplimiento de todas las directrices para una correcta aplicación y ejecución, que permita objetividad y eficiencia en los diferentes procesos que se realizan en el departamento de Recursos Humanos, indispensables en toda organización.

Se determinó que los expedientes del personal se encuentran desactualizados y obsoletos, ya que no cuentan con la información mínima requerida, carecen de papelería indispensable que permitan conocer el historial laboral de los trabajadores, así como su historial académico, médico y familiar, lo cual apoyaría en la toma de decisiones.

Carecen de un plan de inducción para el personal de nuevo ingreso que permita que los trabajadores conozcan con más detalle la empresa y que permitan una integración de personal exitosa.

No cuentan con planes de capacitación establecidos, que permitan la motivación y promoción del personal, así como la mejora en los conocimientos requeridos en cada puesto de trabajo, permitiendo que se identifiquen con los objetivos de la empresa.

No existe cultura de evaluación de desempeño, que permita conocer el nivel de ejecución alcanzado por los trabajadores en el logro de los objetivos dentro de la organización en su puesto de trabajo.

No cuentan con una evaluación de clima laboral, que permita conocer la manera en que los trabajadores perciben el lugar en el que laboran, ya que el ambiente laboral es uno de los factores que más influyen en desempeño y el bienestar del trabajador.

Se carece de un régimen disciplinario bien definido, que permita el correcto cumplimiento de las normas establecidas por la empresa para una mejor ejecución y desenvolvimiento de los empleados en cada una de las áreas de trabajo.

No existe un refuerzo o seguimiento de la correcta ejecución de los diferentes procesos propios del departamento de Recursos Humanos, que permitan detectar deficiencias o debilidades en las

diferentes áreas de trabajo, con la finalidad de crear planes de acción que permitan objetividad, eficacia y eficiencia.

Recomendaciones

Implementar y socializar los manuales institucionales entregados, con la finalidad de que todo el personal conozca los diferentes procedimientos y formas de ejecución del trabajo en cada una de las áreas del departamento de Recursos Humanos, con el compromiso de realizar la revisión y actualización de cuando sea necesario o por lo menos una vez al año.

Realizar una actualización de los expedientes de todo el personal, con el fin de contar con una herramienta de control interno, por medio de la cual exista confiabilidad y certeza de la historia laboral del trabajador, que a su vez permita contar con un mejor control administrativo del personal y apoyar la toma de decisiones.

Es recomendable la implementación de un plan de inducción inicial, con todo el personal de nuevo ingreso, con la finalidad de que conozcan las políticas de la empresa, su cultura, su misión, visión y valores, que promueva una integración de personal efectiva y una buena adaptación a su nuevo puesto de trabajo.

Crear e implementar un plan de capacitación de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa y de cada uno de los puestos de trabajo, permitiendo la motivación y promoción, transmitiendo conocimientos y desarrollando habilidades y actitudes para mejorar su desempeño en la organización, enfocando sus objetivos en el crecimiento laboral, profesional, personal y de la empresa.

Lograr la implementación de una cultura de evaluación de desempeño, con la finalidad de medir el logro de los objetivos propuestos en cada puesto de trabajo, dando retroalimentación a los trabajadores sobre su desempeño, lo que, a su vez, permitirá alinear las tareas y funciones de cada trabajador.

También es importante que prevalezca un clima laboral armónico relacionado al entorno laboral y su medio ambiente, por lo que se debe considerar los diversos aspectos que puedan afectar el

desempeño de los trabajadores, creando planes de acción que mejoren el ambiente laboral, que permitan el logro de los objetivos.

Se recomienda establecer un régimen disciplinario bien definido, que permita dejar constancia por escrito de las diversas amonestaciones que se les han impuesto a los trabajadores, con el fin de actuar de forma justa al momento de tomar decisiones con respecto a los ascensos o promociones de personal, o en última instancia un despido, lo cual debe estar debidamente documentado en su expediente.

Reforzar la importancia de la correcta ejecución de los diferentes procesos propios del departamento de Recursos Humanos, a través del seguimiento y cumplimiento de las directrices establecidas en los diferentes manuales, con la finalidad de que los procesos se ejecuten con objetividad y eficiencia.

Referencias

Aillón, A., Parra., Prado, L. *Selección y Contratación*. Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/47066441.pdf>

Armas Ortega, Yadira Mariuxi, Mgs., Llanos Encalada, Mónica del Pilar, Mgs., Traverso Olguín, Paola Alexandra, Mgs., *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. (2017). Recuperado de:
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Calderón Hernández, Gregorio, (enero-junio, 2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. (Vol. 19, núm. 31), pp. 9-55). Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración Recursos Humanos* Mc GrawHill.

Chiavenato, Idalberto. *Administración De Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. (Octava edición). Mc Graw Hill, recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Gestión del Talento humano*. Mc Graw Hill.

Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 31, (enero-junio, 2006). pp. 9-55 Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia

Gómez-Mejía, Luis R. *Gestión De Recursos Humanos*, (Quinta Edición). Arizona State University

Ing. Mendoza, Carla. *Tesis Fundamentos teóricos sobre gestión del talento humano. Gestión administrativa*. Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>

Prieto Bejarano, Pedro Gerardo. *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Recuperado de:
<https://repositorio.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG (1990), *Organization and management: a system. approach*, Nueva York, McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1

FODA realizado a la empresa Avance Industrial de Calzado, S.A.

F	O	D	A
<p>*Entrega de producto terminado en el tiempo establecido de despacho</p> <p>*Conocimiento del mercado, específicamente, venta al mayoreo</p> <p>*Marcas reconocidas en el mercado de mayoreo, por su calidad, durabilidad y precio accesible.</p> <p>*Contar con materias primas de buena calidad y durabilidad</p> <p>*Variedad de estilos de calzado de piel</p> <p>*Distribución de productos, a través de la venta por catálogo</p> <p>*Alta experiencia en la industria de calzado de piel</p> <p>*Producto atractivo al público destino, (Calzado formal para caballeros, construcción de piel)</p>	<p>*Fabricación de calzado durable</p> <p>*Precios competitivos</p> <p>*Posibilidad de incrementar la producción</p> <p>*flexibilidad en la adaptación de las exigencias del cliente</p> <p>*Mano de obra calificada</p> <p>*Desarrollo de nuevos productos</p> <p>*Reacción medida por el consumidor final ante la sustitución de productos</p>	<p>*Dependencia de proveedores externos</p> <p>*Alza en el costo de las materias primas</p> <p>* Productos que ingresan de contrabando</p> <p>* Economía informal, (personas que no facturan y no declaran)</p> <p>*Falta de capacitación al personal</p> <p>*Carencia de manuales de procesos</p> <p>*Carencia de profesionales en la venta de calzado</p> <p>*Falta de promoción y publicidad</p>	<p>*Competencia desleal</p> <p>*Ingreso de cantidades razonables de otras marcas importadas</p> <p>*Talleres artesanales con productos a más bajo costo</p> <p>*Que las autoridades fiscalizadoras por parte de Gobierno, no son efectivas (Gran cantidad de empresas que no están regularizados por la SAT, ni bancarización)</p>

Fuente: Elaboración propia, (2019)

Anexo 2

Fotografía Corte de materia prima



Fuente: Jaquelin García. (2019)

Fotografía Pegado del calzado



Fuente: Jaquelin García. (2019)

Fotografía
Pespunte del calzado



Fuente: Jaquelin García. (2019)

Fotografía
Montado del calzado



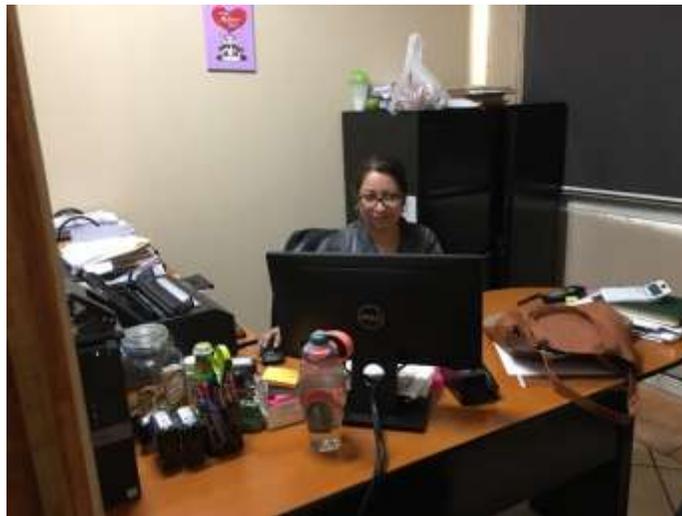
Fuente: Jaquelin García. (2019)

Fotografía
Producto terminado



Fuente: Jaquelin García. (2019)

Fotografía
Oficinas Administrativas



Fuente: Jaquelin García. (2019)