



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

**Informe Final de Práctica efectuada en INDUMETAL**  
(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Edgar Adolfo Méndez Núñez

Álamos, octubre 2020

# **Informe Final de Práctica efectuada en INDUMETAL**

(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Edgar Adolfo Méndez Núñez

M.A. Rosa María Nochez Carrillo (Asesor)

Lcda. Laura Mejía (Revisor)

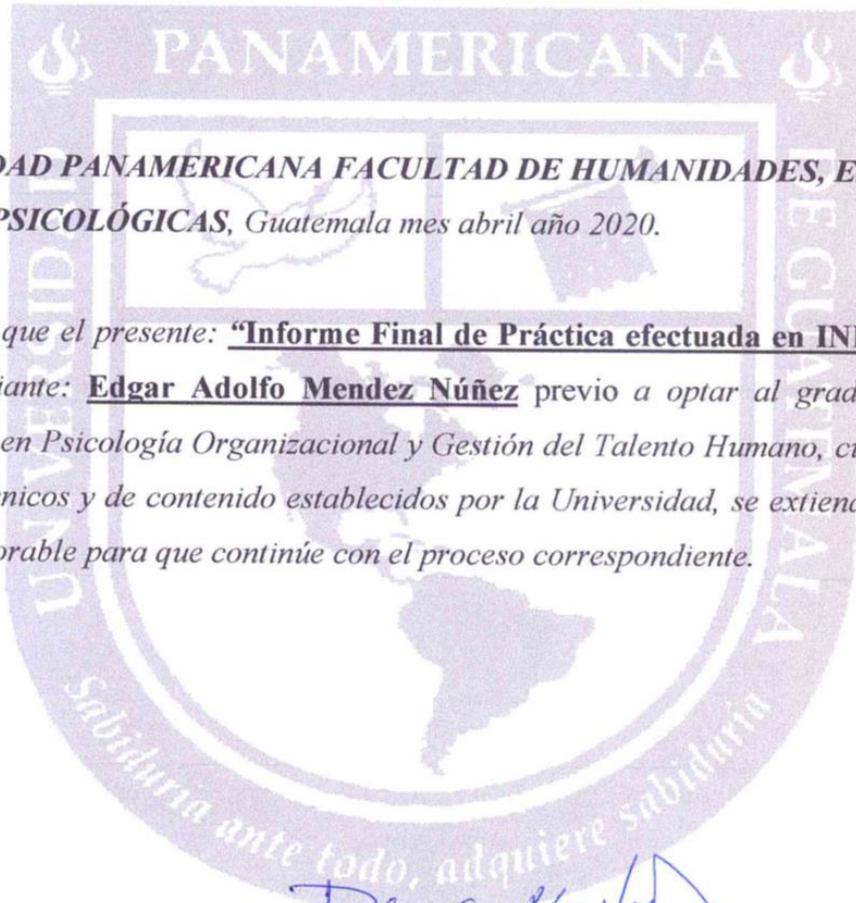
Álamos, octubre 2020

## **Autoridades Universidad Panamericana**

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

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

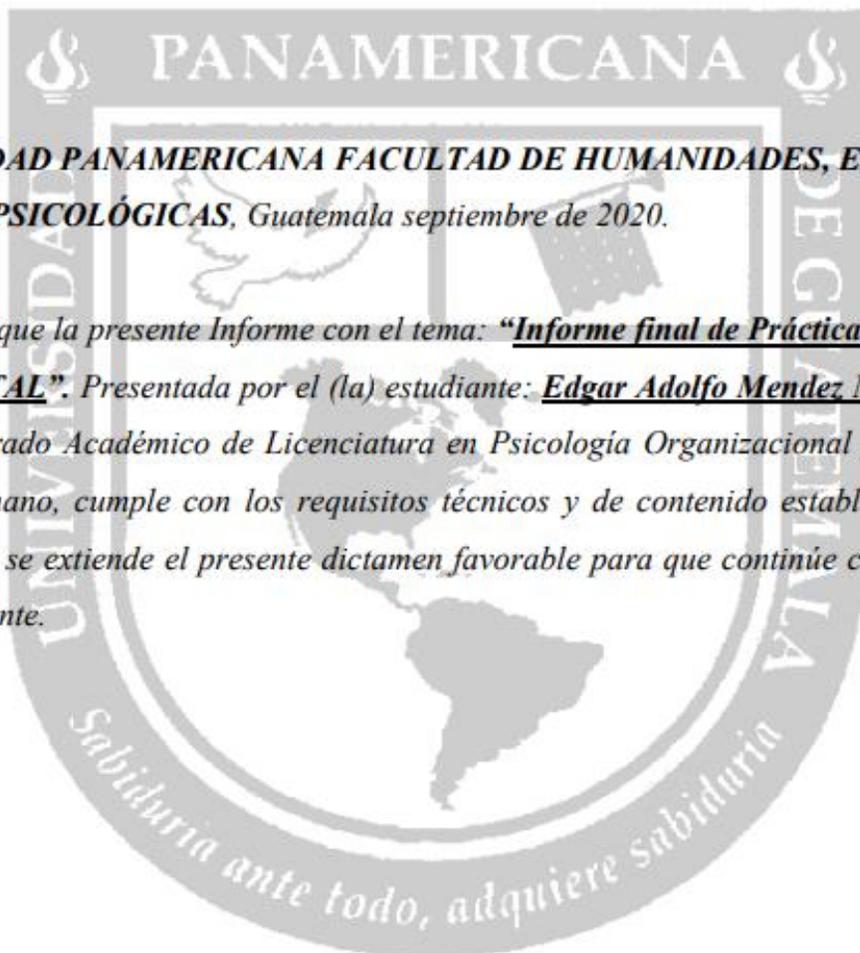
Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vicedecano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



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

*En virtud de que el presente: **“Informe Final de Práctica efectuada en INDUMETAL”** por el estudiante: **Edgar Adolfo Mendez Núñez** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

*M.A. Rosa María Nochez*  
**Asesor**



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

En virtud de que la presente Informe con el tema: **“Informe final de Práctica efectuada en INDUMENTAL”**. Presentada por el (la) estudiante: **Edgar Adolfo Mendez Núñez** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

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



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

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

En virtud que el presente Informe con el tema: "**Informe Final de Práctica efectuada en INDUMETAL**", presentado por el (la) estudiante: **Edgar Adolfo Mendez Núñez**, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar al grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que **el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.**

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



☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16



# INDUMETAL

LA SOLUCION ELEGANTE Y EFICAZ EN MUEBLES PARA SU OFICINA O AMBIENTE

Guatemala Abril del 2020

Universidad Panamericana de Guatemala  
Campus Álamos  
Presente.

Respetable Universidad Panamericana:

Por medio de la presente carta nos es un gusto poderlos saludar, con el fin de informarles que su estudiante Edgar Adolfo Mendez Núñez de la facultad de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano quien indica tener el numero de registro ID000016956 Realizo las practicas profesionales en el año 2018 y 2019, mismo que nos apoyó brindándonos estrategias y dirección en el buen funcionamiento del departamento de Recursos Humanos aportándonos tres manuales y un USB con diferentes procesos para nuestro uso en el departamento.

Se extiende la presente para los fines que el interesado convenga.

Atentamente.



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

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Parte 1 Caracterización de la empresa</b>	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
<b>Parte 2 Diagnóstico</b>	
2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico	6
2.2 Fortalezas de la empresa	7
2.3 Aspectos susceptibles a mejoras	8
2.4 Diagnóstico por áreas	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	10
<b>Parte 3 Desarrollo de la Práctica Profesional</b>	11
3.1 Descripción del trabajo realizado	12
3.2 Objetivos planteados	12
3.2.1 Objetivo general	12
3.2.2 Objetivos por área	12
3.2.2.1 Reclutamiento de personal	12

3.2.2.2	Contratación y administración de recursos humanos	12
3.2.2.3	Desarrollo de gestión del talento humano	12
3.3	Cronograma de trabajo	13
3.4	Área de reclutamiento de personal	14
3.5	Área de contratación y administración de recursos humanos	17
3.6	Área de desarrollo de gestión del talento humano	19

#### **Parte 4 Resultados**

4.1	Análisis de la experiencia de práctica profesional	23
4.2	Resultados obtenidos	24
4.3	Propuestas	25

#### **Parte 5 Aportes**

5.1	Aportes a la institución	26
-----	--------------------------	----

	Conclusiones	27
--	--------------	----

	Recomendaciones	28
--	-----------------	----

	Anexos	29
--	--------	----

#### **Lista de figuras**

Figura 1 Organigrama

#### **Lista de tablas**

Tabla 1 Cronograma de actividades

## **Resumen**

El siguiente informe cuenta con el contenido de las prácticas profesionales realizadas en la empresa Indumetal bajo los lineamientos que fueron establecidos en la enseñanza de la carrera Psicología Organizacional durante los años 2018 y 2019. Dentro del mismo informe resaltan los hallazgos y la propuesta de valor que se brindó para el buen funcionamiento de un departamento de Recursos Humanos, se desarrollaron diferentes técnicas y herramientas importantes para el desempeño óptimo de los procesos en Recursos Humanos.

La gestión de recursos humanos debe hacerse con un enfoque proactivo: las actuaciones planteadas desde recursos humanos deben anticipar los problemas y dificultades que se pueden producir en el futuro y ser acordes con las necesidades que se derivan de los planes estratégicos de la empresa.

Dentro de los aportes que se consideran relevantes para darle valor a departamento, es la realización de manuales, políticas y herramientas que establecen el flujo de los procesos adecuados en un departamento de Recursos Humanos, esta dependencia debe ofrecer a la empresa en cada momento los recursos humanos necesarios y con las competencias requeridas para que la empresa pueda conseguir los objetivos que se ha marcado.

## **Introducción**

El presente trabajo se deriva a las prácticas profesionales realizadas en la empresa Indumetal elaboradas en dos periodos durante el año 2018 y 2019 con el fin de implementar herramientas útiles para la organización a través del análisis situacional real de la empresa brindando normativas claves para la implementación de un departamento de Recursos Humanos.

Específicamente la empresa Indumetal no cuenta con un departamento de Recursos Humanos por lo tanto carecía de sistemas, normativas y reglamentos de trabajo por lo cual el enfoque fue realizar manuales de procedimientos para agilizar la gestión, normativas que velaran la toma de decisión, perfiles y descriptores de puestos para su alineación en los procesos de reclutamiento y selección, así como las herramientas y las indicaciones en el flujo del proceso de esta función.

Para la elaboración de estos procesos se utilizó un método de investigación mediante las entrevistas y la observación, es oportuno mencionar que para el desarrollo de las prácticas contamos con el apoyo de docentes experimentados en la rama de Recursos Humanos los cuales fueron guiados y acompañados mediante la transición de las prácticas profesionales.

# **Parte 1**

## **Caracterización de la empresa**

### **1.1. Descripción**

Industria Procesadora de Metales, S.A. conocida como Indumetal, nació en 1995 de la mano de Carlos Illescas. Todo empezó cuando Carlos inició un negocio de venta de lámina metálica para empresas fabricantes de muebles o empresas que se dedicaban al desarrollo de techos. Un día Carlos conoció a un fabricante de muebles de metal que le ofreció iniciar el negocio en la fabricación de productos metálicos. En 1996 se trasladan la fábrica a Villa Nueva (Guatemala) y empiezan a crear y fabricar diseños para mobiliario de oficina.

Con el tiempo se fueron posicionando dentro del mercado de los muebles de oficina, al principio se inició fabricando 1 producto a la semana; 23 años después se fabrican más de 100 productos semanales con una calidad muy superior a la de la competencia. Actualmente cuenta con 12 empleados, brindando trabajo a personas en Villa Nueva, al pasar el tiempo se fue diversificando en cuanto a productos y logra abarcar un porcentaje en la distribución de muebles a nivel nacional.

Indumetal fue granando terreno nacional en proyectos importante dentro de empresas reconocidas, debido a su demanda y buen servicio ha logrado posicionarse con empresas desarrolladoras de inmuebles que les han solicitado realizar acabados dentro de las estructuras de estos mismos. Desde el año 2013 la fábrica pasó a manos de Estefano Cepollina, ayudando así a que la empresa se modernice, mejore la producción, creando una imagen más nueva y ayudando a la visión y las modificaciones de nuevos estilos.

## 1.2 Productos y servicios

Actualmente Indumetal tiene más de 200 productos en su catálogo de muebles y accesorios para oficina. Dentro de sus principales productos se encuentran: archivos, escritorios, estanterías, archivo robot, armarios, librerías, papeleras, sillas y gabinetes para fotocopiadoras.

Derivado de los servicios existe el área de "Muebles o productos hechos a la medida". Esta área se dedica a diseñar y producir productos especiales y fabricados para clientes que lo solicitan y que están dispuestos a pagar el precio correcto. Estos productos son aquellos que no se piden con regularidad y fueron implementados bajo un proceso específico para poder cumplir en los momentos de demanda.

Dentro de sus servicios Indumetal ofrece una visita a los lugares que le trabajara al cliente para identificar lo que quieren lograr en los espacios con los servicios a adquirir. Realizan una asesoría de lo que se observa en la visita con el cliente con la finalidad de poderles apoyar y guiar sobre un producto que pueda cumplir con sus necesidades al igual que los tipos de material.

Toda negociación concluida en el servicio es trasladada a los diseñadores para poder realizar un bosquejo de la lluvia de ideas obtenidas por el cliente para que pueda dar su visto bueno antes de la fabricación, esto detalla los espacios, medidas, colores y materiales a trabajar. Al contar con el visto bueno del cliente se inicia con el proceso, luego de la orden de compra, garantizando el proceso del servicio hasta su instalación en la localidad que el cliente requiere.

## 1.3 Organización

El organigrama de Indumetal esta jerárquicamente diseñado para la toma de decisiones y distribución de las responsabilidades. Cuenta con un gerente general que es el dueño y fundador de la compañía, apoyandándolo un gerente financiero, se cuenta con una persona externa que ve

temas contables y apoya en la auditoría externa. Cuenta con un subgerente general quien es el encargado de llevar todos los números y productos pertinentes de la operación, lo ayuda una asistente general quien se encarga de ver temas junto al jefe de producción y ventas.

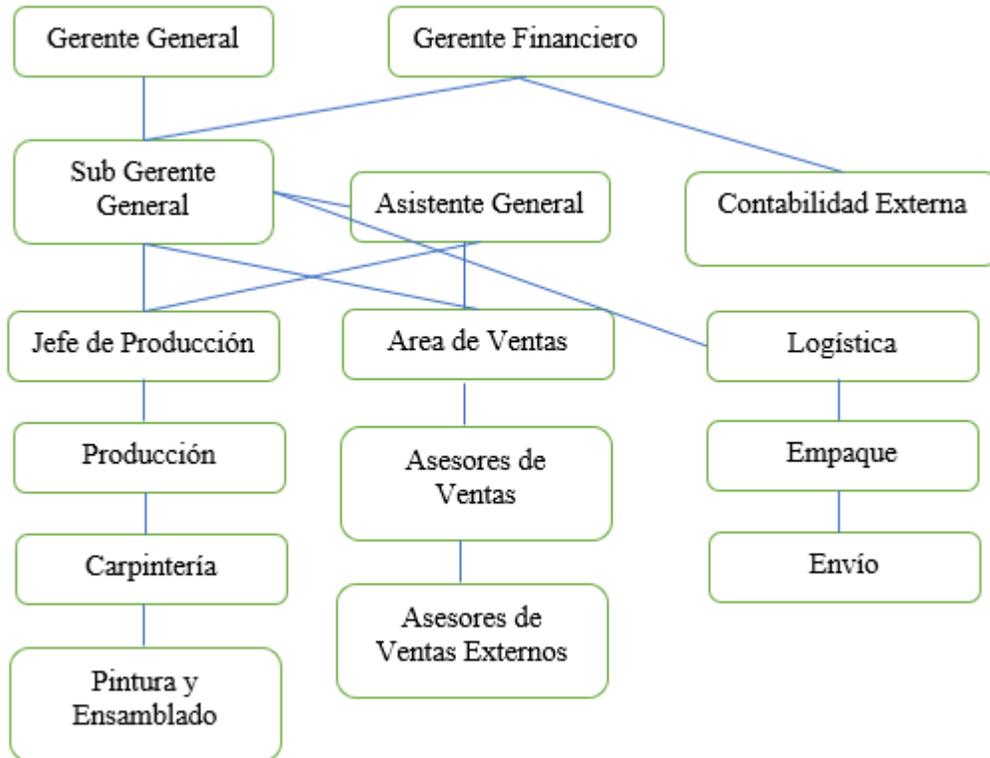
El jefe de producción cuenta con un equipo que se encarga de toda la línea de ensamblaje de producto, carpintero y pintor. El equipo de ventas está conformado por una persona que se encarga de todas las alianzas nuevas y cuenta con una persona externa que a su vez trabaja con un cumplimiento de ventas de manera freelance.

El departamento de logística se encarga de ver todo el tema de traslados del producto y las instalaciones de los muebles y equipos solicitados a Indumetal. La función del departamento es la planificación y la gestión del flujo de materiales de la manera más eficaz entre los proveedores y los clientes finales, incluyendo la creación e implementación de sistemas de control y mejora.

El departamento de producción tiene como función principal la transformación de la materia prima en el producto final. En algunas ocasiones el departamento de producción debe suplir las necesidades de instalar los muebles junto al departamento de logística debido a que existen detalles que deben ser aplicados, solucionados o resueltos una vez ya instalado el producto.

## 1.4 Organigrama

**Figura 1**  
**Organigrama INDUMETAL**



Fuente: proporcionado por Indumetal 2018

## 1.5 Misión

Somos una empresa líder en fabricación de muebles a nivel nacional, por el reconocimiento de los clientes y la calidad en sus productos.

## 1.6 Visión

Convertirse en la mejor opción del cliente, por la calidad en sus productos.

## 1.7 Valores

Indumetal esta comprometido tanto para sus clientes como para sus colaboradores por lo que trabajan con los valores como pilares que rigen la organización.

Compromiso: Garantizar que la experiencia sea positiva cada vez que el cliente de Indumetal, esto nos permite impulsar altos niveles de compromiso con el cliente.

Honestidad: Es una promesa que debemos y tenemos que cumplir con Indumetal y nuestros clientes.

Integridad: Estamos comprometidos para con los más elevados estándares que abarcan todos los aspectos de nuestra conducta incluidos altos valores morales, respeto, honradez y responsabilidad personal.

Excelencia: Somos responsables de sobrepasar las expectativas de aquellos a quienes prestamos nuestros servicios.

Innovación: Estamos comprometidos al continuo aprendizaje y a explorar nuevas, mejores y creativas maneras de lograr nuestra visión.

## **Parte 2**

### **Diagnóstico**

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

Para el desarrollo de la evaluación del diagnóstico organizacional fue importante contar con la intención del cambio y el compromiso de los directores de Indumetal para garantizar la implementación de las mejoras. Debido a la realización de las investigaciones con finalidad de describir la situación real de la empresa, se realizó un diagnóstico como un proceso analítico que permitió identificar la realidad de la organización; esto con el fin de corregir las áreas de oportunidad descubiertas. Sobre el diagnóstico se manejó un sistema de comunicación interna en todos los niveles, solicitando del apoyo de los colaboradores al momento de ser abordados, durante este proceso se realizaron varios pasos.

Se realizó una entrevista con las gerencias y jefaturas de manera individual, con el fin de identificar lo que ellos observan a grandes rasgos y poder elaborar una encuesta que se aplicaría al resto de los colaboradores basada concretamente en los temas que se pueden identificar como críticos, siempre dejando un espacio para el diálogo dentro de cada encuesta, nos apoyamos en el método de observación para poder analizar el porqué de las respuestas obtenidas en la encuesta y así concretar la información.

Se realizó una encuesta a los colaboradores en cada departamento con el apoyo de la jefatura, se ejecutó por episodios para no entorpecer las labores diarias y no impactar en la meta laboral diaria, por parte de los colaboradores pudimos ver mucha apertura ya que las jefaturas solicitaron su apertura durante la realización de nuestro trabajo. Una vez que se obtuvo la información deseada en el proceso de entrevistas y observación se pudo identificar los GAPS (por sus siglas en inglés brechas) más importantes a mejorar en la organización.

Se realizó un calendario en el período del 2018 y 2019, que contenía el plan de trabajo a realizar, con la finalidad de tener un orden y cumplir con los tiempos estipulados y poderlos comunicar a toda la organización para que estén enterados de la visita a la unidad sin interrumpir sus labores cotidianas.

## 2.2 Fortalezas de la empresa

Indumetal cuenta con instalaciones diseñadas con suficiente iluminación natural, ventilación y salidas de emergencia, ya que considera que la seguridad de sus colaboradores es un tema de importancia, pues son el recurso más importante de la empresa. Trabajan bajo las normativas que dicta el Ministerio de Trabajo, así como las jornadas y salarios sean los adecuados para poder ofrecer ventajas competitivas y hacer lo relacionado en cuanto a las normas del ministerio de trabajo ofreciendo condiciones y salarios dignos a los colaboradores.

Indumetal es una empresa que se preocupa por los colaboradores, busca la manera que se sientan valorados y que posean las herramientas adecuadas para el desarrollo de su trabajo, cuentan con espacios amenos y cómodos en el área de la cafetería, al igual que los artículos de primera necesidad. Es una empresa que se entrega y dedica a sus clientes, dentro de sus estrategias de servicio al cliente mantienen reuniones con aquellos clientes que buscan una experiencia y un producto personalizado, realizan desayunos con aquellos clientes que buscan crear espacios específicos y trabajar bajo una lluvia de ideas con la finalidad de que los expertos puedan pasar toda la información a un espacio real, se visitan las áreas donde se realizará el montaje para la toma de medidas.

## 2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

Durante el desarrollo de la práctica profesional se observó que dentro de las mejoras a la organización está permitir que los colaboradores cuenten con la información precisa de sus obligaciones con la empresa, ya que se espera trabajar bajo el marco legal se desarrolló un

manual de políticas debido a que se tomaban muchas decisiones únicamente con el juicio y no contaban con el respaldo del porqué de algunas decisiones tomadas.

Con el afán de minimizar riesgos en las áreas de trabajo, se debería tomar en consideración una revisión agendada por año de materiales y equipo de seguridad personal, con el fin de evaluar el deterioro que el equipo sufre por el desgaste cotidiano y así evitar cualquier inconveniente de seguridad.

Es importante darle el seguimiento pertinente a lo establecido en los manuales que fueron compartidos a Indumetal con el fin de poder realizar las consultas y tomar las decisiones correspondientes ya que cuentan con una guía puntual para los procesos y su agilización en la toma de decisiones diarias.

## 2.4 Diagnóstico por áreas

### 2.4.1 Área de reclutamiento de personal

Dentro de los hallazgos obtenidos en el departamento de reclutamiento, se pudo detectar que no se contaba con algún tipo de solicitud formal de vacante, ya que para solicitarla únicamente procedían con un correo, esto no importando de qué jefatura proviniera, Dando como resultado que carencia de una estructura específica y careciendo de la necesidad real de abastecerse de nuevo personal.

Las personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección indicaron no contar con un proceso fundamentado al momento de reclutar y seleccionar candidatos, a su vez no se contaba con un proceso de inducción.

Indicaron que los expedientes laborales no contaban con información uniforme ni procesos puntuales cuando se buscaba confrontar la información presentada por parte de los trabajadores, en muchos de los casos indican que los candidatos una vez ingresados iniciaban a compartir esa información solicitada para completar su expediente.

Al momento de indagar a los colaboradores se solicitó que explicaran un poco de la visión o dirección del negocio, indicando que desconocían esto y conocían únicamente sus responsabilidades, debido a esto carecían de la información en cuanto a los valores, principios, misión y valores de la compañía.

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

Dentro del proceso de selección no se contaba con un proceso específico de cómo determinar el candidato idóneo para cubrir la posición, únicamente con el visto bueno de la jefatura directa era motivo para aprobar la integración de un nuevo colaborador sin entender ni contar con un proceso adecuado empleado siempre que ameritaba una contratación.

Derivado de los hallazgos que se obtuvieron en el departamento, se pudo observar que no contaba con un adecuado proceso al momento de confrontar los documentos entregados o la información obtenida por parte del seleccionado, en muchas ocasiones indican que la persona ya era contratada y en el transcurso de su estadía se le iba solicitando los documentos para la integración de su expediente, a su vez indicaron que de manera personal realizaron un checklist de documentos que consideraron importantes para un expediente sin poder contestar motivo alguno del porqué de los mismos.

Parte de los documentos que solicitaban eran cartas de recomendación y referencias laborales a los nuevos colaboradores, indicaron no conocer en su totalidad las condiciones, obligaciones y responsabilidades así como la interpretación de su contrato laboral, al momento de firmar el mismo los nuevos colaboradores indicaron únicamente leerlo y firmarlo, Pero la realidad de la interpretación del contrato laboral era que desconocían muchas de las condiciones pactadas en el mismo pero lo que les motivaba únicamente sería el contar con un trabajo y la especificación salariales.

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

Debido a que no contaban con algún departamento específicamente de Recursos Humanos responsable de áreas relacionadas con los temas de gestión de recursos humanos, se determinaron diversos aspectos a mejorar dentro de éstas, estableciendo un proceso adecuado y demostrarles la vitalidad de una imagen en la estructura que se responsabilice del tema de recursos humanos.

Dentro de los procesos a mejorar, se identificó que no contaban con manuales ni descriptores de puestos, al momento de la búsqueda de nuevo talento se guiaban en lo que se consideraría como potencial bajo características de los ya contratados y la finalidad de sus roles, mas no se tenía plasmado las responsabilidades primarias y secundarias de las personas. Los colaboradores conocían de las políticas que les compartían verbalmente, pero no estaban plasmadas, debido a esto se trabajó en un manual de políticas en Indumetal con el fin de dejar por escrito aquellas políticas que les ayudarían a la toma de decisiones.

Para la integración de un nuevo colaborador únicamente se le hacían entrega de las herramientas con las cuales trabajaría y se explicaba lo que se esperaba de el en el puesto, su forma de gestionar en la posición únicamente dependería de sus ya conocimientos previos para desarrollarse en su posición si contar con un involucramiento por parte del jefe a cargo para medir su trabajo ni la evolución de este.

Dentro de estas políticas, será de importancia agregar procesos de reclutamiento, selección, temas de licencias y permisos, los días que son considerados como asuetos y feriados; así mismo se debía agregar las responsabilidades que se tiene como patrono dentro de esto el tema del IGSS, amonestaciones, sanciones y debían ser respaldadas con el código de trabajo para eliminar algún sesgo en la toma de decisiones y que se efectuarían únicamente en las responsabilidades de patrono y trabajadores.

## **Parte 3**

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

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

Las prácticas profesionales inicio en el año 2018 y surgieron de la necesidad de conocer y establecer lineamientos profesionales derivados de la carrera Psicología Organizacional. Se contactó con la empresa Indumetal por un referido indicando que les podría interesar y de esta manera se alcanzó a obtener el apoyo. Al inicio se conversó de los temas en general que debería desarrollar como área de talento humano, mostrando interés, ya que carecían de manuales específicos de las funciones, perfiles, políticas y evaluación de competencias que requerían las posiciones que tenían en la organización y a su vez se le dio mejor forma debido a los hallazgos que fueron surgiendo durante el proceso.

Al inicio se confirmó una reunión con las gerencias y jefaturas dentro de la organización para comentarles el motivo de apoyo y brindarles una estructura definida a las funciones que actualmente manejaban en la organización y que contábamos con el apoyo por parte del Gerente General para el desarrollo de las actividades dentro del horario laboral.

Se desarrollaron diferentes herramientas de entrevistas y observación para la implementación de los manuales y acceder a la información de Indumetal con el fin de poder alinear los procesos que carecían, ya que es una empresa que fue creciendo bajo la visión y necesidad del negocio, pero sin una estructura o lineamientos, crecieron empíricamente bajo la visión de los dueños.

Se dejó plasmado los valores, la misión y las políticas de la organización con la finalidad de respaldar procesos y la toma de decisión con los manuales de políticas que se le entregaron a la Gerencia de Indumetal.

## 3.2 Objetivos planteados

### 3.2.1 Objetivo general

Aportar una guía práctica que establezca las políticas y metodología por parte de los colaboradores de Indumetal

### 3.2.2Objetivos por áreas

#### 3.2.2.1 Reclutamiento de personal

Identificar el proceso de reclutamiento y selección de personal en Indumetal

#### 3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos

Definir un proceso ideal en la integración del nuevo talento y la administración del talento ya existente, dando las oportunidades al desarrollo del talento de cada uno de ellos.

#### 3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano

Gestionar de manera puntal las capacidades bajo las oportunidades y la necesidad del negocio.

### 3.3 Cronograma de trabajo

**Tabla 1**  
**Cronograma de Actividades del año 2018**

Actividades		Meses						
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
1	Diagnóstico	25/04/2019						
2	Organización		23/05/2019					
3	Reclutamiento y Selección			20/07/2019				
4	Contratación				24/07/2019			
5	Aspectos Legales					20/08/2019		
6	DNC						10/09/2019	
7	Sistema Disciplinario						24/09/2019	
8	Seguridad Industrial							2/10/2019

Fuente: Elaboración Propia (2018)

**Tabla 2**  
**Cronograma de Actividades del año 2019**

Actividades		Meses						
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
1	Diagnostico	2/04/2018						
			4/05/2018					
2	Manueal de Politicas			4/06/2020				
					10/072018			
3	Manual de Descriptor de Puestos					6/08/2018		
							3/09/2018	
4	Manual de evaluacion del desempeño						21/09/2018	
								1/10/2018

Fuente: Elaboración Propia 2019

### 3.4 Área de reclutamiento de personal

Dentro de los procesos que se realizaron se encontró que el área de reclutamiento carecía de un proceso ordenado y sistemático al momento de iniciar con las funciones para la integración de nuevo personal. Dentro de los hallazgos se observó que el proceso fue desarrollado de manera empírica siendo débil al momento de hacer un mapeo de candidatos indicados por el carecimiento de un perfil y sus funciones específicas desde el área operativa hasta el área administrativa.

Las personas a cargo de este proceso fueron muy empáticas al proporcionar la información requerida para entender el cómo y el porqué de sus procesos, ante esto se ofreció el aporte siendo

aceptado de la mejor manera. Se ordenó y robusteció el proceso, demostrando que la finalidad para esto era encontrar un candidato que cumpliera tanto con las habilidades, así como las competencias pertinentes para desarrollarse de la mejor manera en el departamento y sus funciones.

Se trabajó en un proceso ordenado y sistemático con un orden cronológico al momento de preparar candidatos para ser presentados a la jefatura encargada de la selección del candidato con el fin de presentar postulantes que cumplen con un perfil idóneo para cubrir el puesto. Se desarrolló un formato que debía ser compartido con información relevante de la terna, se solicitó que identificaran el nombre de la posición, departamento, nombre del candidato, escolaridad, experiencia, número de teléfono, correo electrónico y experiencia laboral.

Para ordenar los procesos se compartió y explicó un manual en el que podían identificar paso a paso el proceso de la manera adecuada y responsabilizando al departamento de la solicitud de la vacante, ya que esto es un proceso auditable que incurre en temas monetarios el incremento de un equipo o la sustitución de un elemento del personal.

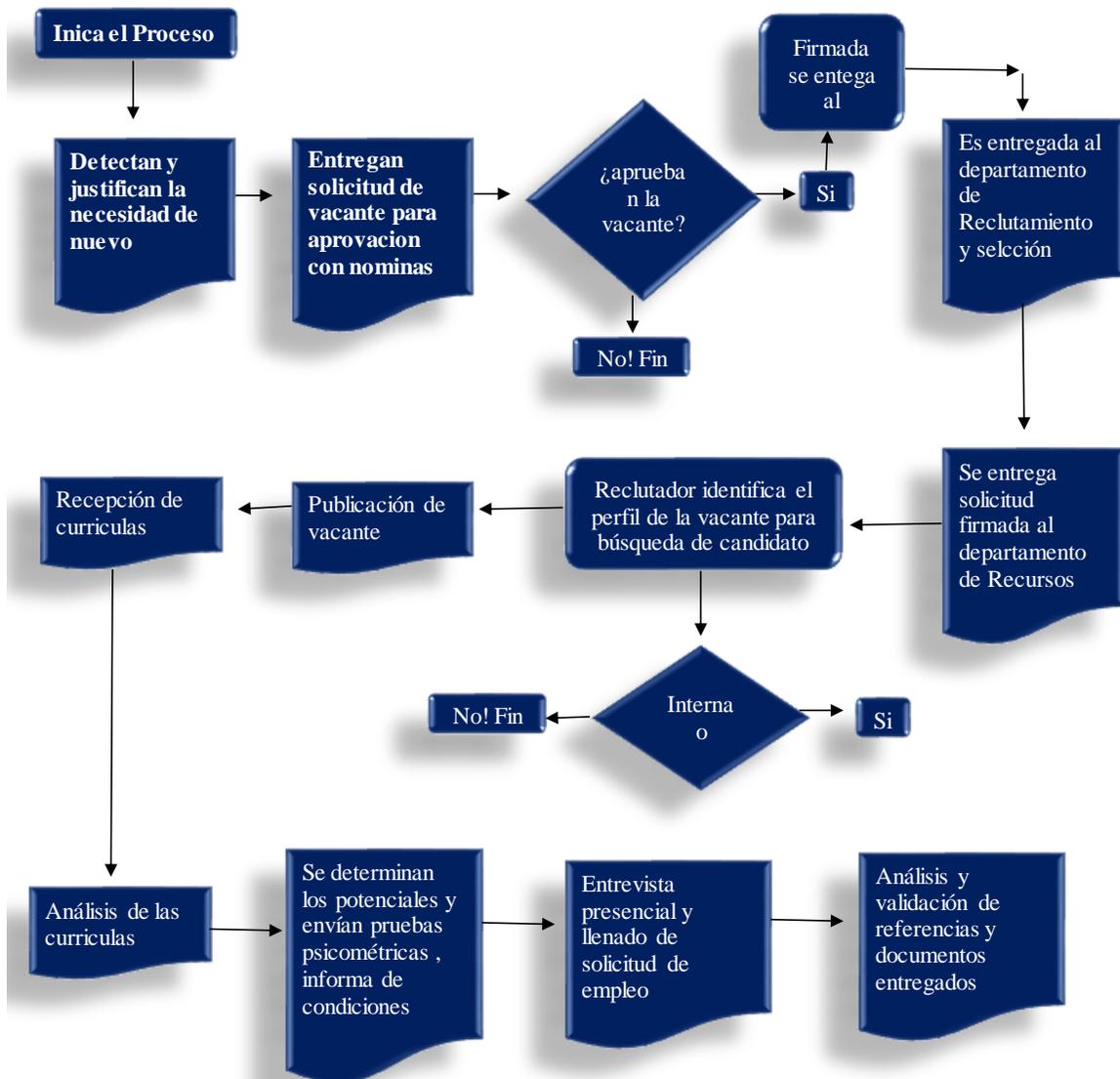
**Tabla No. 3**  
**Flujo del proceso en reclutamiento**

Paso	actividad
1	Recepción de currículos
2	Análisis de currículos para determinar que cuenten con los requisitos de la vacante para continuar con el proceso.
3	A los candidatos seleccionados se les deberá de llamar para hacerle una entrevista básica vía telefónica para determinar si cuentan con el dominio y desenvolvimiento sobre el tema
4	De satisfacer la preentrevista serán enviadas pruebas psicométricas para avanzar con el análisis del posible legible para cubrir la vacante.
5	Los resultados de las evaluaciones serían medidas como apto o no apto.
6	Al determinar los tres mejores candidatos serán citados a una entrevista con la persona responsable del proceso.

7	Se le informa al jefe inmediato del día que se estarán citando a los candidatos para las entrevistas
8	Se le realiza una entrevista previa con el responsable del proceso
9	De ser satisfactoria la entrevista, será presentado con el jefe inmediato para que evalúa temas específicos de la posición requeridos.
10	Se les indica que se les estará llamando con los resultados pertinentes que resalten del análisis de las entrevistas
11	Se realiza una reunión con el encargado del proceso y el jefe inmediato para analizar a los candidatos y poder tomar la decisión de la vacante a cubrir.
12	Se llama al candidato elegido para indicarle que fue el seleccionado.

Fuente: Elaboración Propia 2018

**Figura 4**  
**Flujograma**



Fuente: elaboración propia (2018)

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

En los hallazgos obtenidos en el departamento, se pudo observar que no contaba con un adecuado proceso al momento de confrontar los documentos entregados o la información obtenida por parte del seleccionado. En muchas ocasiones, se indicó que la persona ya era contratada y en el transcurso de su estadía se le solicitaba los documentos para la integración de su expediente, a su vez informaron que de manera personal realizaron un checklist de documentos que indicaron considerar importantes para un expediente sin poder contestar motivo alguno del porqué de los mismos.

Dentro de los documentos solicitaban cartas de recomendación y referencias laborales, los nuevos colaboradores indicaron no conocer en su totalidad las condiciones, obligaciones y responsabilidades, al momento de firmar el contrato muchos indicaron no entender algunos términos o condiciones del mismo, sin embargo ellos buscaban su jornada, puesto y salario siendo estos los temas de mayor interés.

El departamento pertinente de la contratación de personal no identificaba la importancia de la información contenida en el contrato laboral, mismo que fue confrontado con el formato que establece el Ministerio de Trabajo y explicar el porqué de cada condición y motivo redactado dentro del contrato. En la contratación de los candidatos no veían importante una declaración por escrita por parte del jefe inmediato sobre el candidato seleccionado, debido a esto se mostró importancia de dejarlo por escrito y a su vez debía ser una documentación que serviría de soporte ante una auditoría. Debido a la importancia, se indicó que el mismo podría ser un documento que podría ser integrado al expediente para entender la naturaleza de esa contratación.

Se creó un checklist para la integración de un expediente laboral con el fin de crearle un expediente a los colaboradores para poder administrar la información desde su contratación hasta su retiro independientemente de los motivos que generarían la misma, con el fin de poder

identificar la trazabilidad del colaborar en la vida laboral dentro de Indumetal. Para el desarrollo de las herramientas, se analizaron los procesos ya establecidos y se creó un protocolo acorde a las necesidades y cumplimiento como departamento de recursos humanos.

**Tabla No. 5**

**Flujo del proceso en la contratación**

Paso	Actividad
1	Se procede al análisis de los documentos del checklist para la realización del expediente laboral.
2	Se le informa al departamento financiero que se procederá a la contratación de nuevo colaborador vía correo electrónico con el nombre completo, DPI y posición a cubrir.
3	La contratación se realizará con la emisión del contrato de trabajo estipulando las condiciones y términos generales de la responsabilidad laboral.
4	Se adjunta una carta emitida por el departamento financiero estipulando los términos que deberá cumplir que requiere por parte del patrono/colaborador, colaborado/patrono.
5	Los contratos de trabajo deberán de ser firmadas por parte del patrono previamente a la firma del nuevo colaborador en tres ejemplares.

Fuente: Elaboración Propia 2019

Dentro del proceso se creó un estándar de inducción al integrar capital humano a Indumetal para esto se debe de cumplir con el siguiente proceso:

**Tabla No. 6**

**Flujo del proceso de inducción**

Paso	Actividad
1	Los trabajadores de primer ingreso y reingreso deberán recibir la inducción corporativa en el primer día de incorporación a la empresa con la finalidad de familiarizarlos con la empresa.
2	Es responsabilidad directa del departamento de Recursos Humanos impartir la inducción.
3	Se brinda los lineamientos generales, con los que se espera que trabaje la persona, sensibilizados hacia los valores de esta.
4	Se les ofrece un recorrido por las instalaciones para que conozcan los diferentes espacios físicos y departamentos con los que cuenta Indumetal
5	Al finalizar con la inducción deben ser referidos al departamento donde desempeñarán sus funciones con el jefe inmediato para que el continúe con el proceso de capacitación.

Fuente: Elaboración Propia 2019

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

Debido a que Indumetal es una organización que se dedica a la fabricación de muebles de oficina y accesorios de instalaciones exteriores e interiores, trabajan con materiales de madera y aceros. Se decidió realizar un proceso de observación para identificar las áreas de mejora, siendo estas: carecían en cierta medida de herramientas de seguridad personal siendo de vital importancia contar con producto aún más calificado y apto para la seguridad de los colaboradores.

Dentro de esto, se realizó una propuesta para mostrar la importancia del uso adecuado de herramientas de seguridad industrial, se les explicó que es un tema respaldado por la ley ante la prevención de riesgos laborales y se demostró de una manera sencilla informarles que la seguridad laboral es un tema que se debe cumplir como patrono.

Adicional se realiza una entidad que se encarga de la prevención de riesgos ocupacionales y que la organización mundial de la salud declara y clasifica los riesgos laborales que fue comunicado como un giro de importancia a tratar dentro de las organizaciones publicado en el Diario de Centroamérica. Se habló de los costos que genera un accidente laboral y debido a esto se convierte en un factor negativo ante la producción, ya que se convertiría en una persona suspendida impactando en daños de carácter económicos a los colaboradores y así como el bienestar físico de los mismos, dividiendo esto en costos económicos y humanos.

Dentro de los temas que se trabajó con ellos, es del uso adecuado de los extintores debido a que usan equipos que consumen mucha electricidad y no se cuentan muchas veces con los empalmes de salidas o de las mismas maquinas en perfecto estado, las soldadoras son autógenas que funcionan mediante un gas, mismos que se encuentran en la empresa por doquier, asignándoles a estos un lugar específico para minimizar o centralizar una zona de riesgo.

**Tabla No. 7**  
**Sustancias volátiles**

<b>Clase</b>	<b>Clasificación de la propagación del fuego</b>
<b>A</b>	Sólidos. Madera, papel, carbón tejidos, plásticos.
<b>B</b>	Líquidos. Gasolina, gasóleo, alcohol, petróleo, asfalto.
<b>C</b>	Gases. Butano, propano, gas ciudad, metano, acetileno.
<b>D</b>	Metales. Aluminio, sodio, titanio, productos químicos inorgánicos.

Fuente: Elaboración Propia 2019

Se procedió a explicarles que los extintores que se conocen no aplican en todos los acontecimientos en los que podemos detectar humo o fuego, debido a que existen diferentes sustancias o químicos volátiles y les presentamos las diferencias.

**Tabla No. 8**  
**combustión del fuego**

<b>Humo</b>	<b>Gases</b>	<b>Calor</b>	<b>Llamas</b>
Se les explico que combustión incompleta siempre produce humos. Su densidad, color y contenido varía con la provisión de oxígeno, con la cantidad y clase del material en ignición.	En todas las Combustiones gran parte de los elementos que constituyen el combustible forman compuestos gaseosos al arder, estos gases pueden ser tóxicos	Las combustiones son reacciones exotérmicas, se producen por la fricción ocasionada por el movimiento de las moléculas de un cuerpo, el calor produce quemaduras en el cuerpo y objetos.	La llama es un producto luminoso propio de la combustión, la llama es un gas incandescente cuya temperatura es variable dependiendo de factores como el tiempo de combustión y el índice de oxígeno.

Fuente: Elaboración Propia 2019

Se explicó que la señalización es un mecanismo de control de riesgos conformada por un sistema de señales relacionadas a objetos, actividades o situaciones determinadas y que proporcionen indicaciones, orientaciones u obligaciones referidas a la seguridad y salud en el trabajo. Existen 5

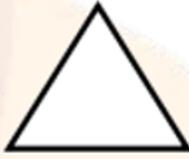
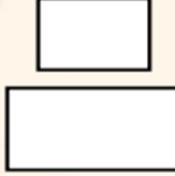
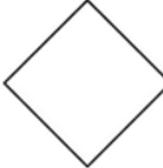
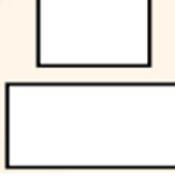
tipos de señales principales de seguridad: Señales de obligación, Señales de peligro, Señales de auxilio, Señales de prohibición y Señales de equipos contraincendios.

**Tabla No. 9**  
**Colores de las señales**

<b>Colores:</b> Azul	Rojo	Amarillo	Verde
acciones obligatorias.	color de prohibición.	color de prudencia	acciones positivas.

Fuente: Elaboración Propia 2019

**Tabla No. 9**  
**Diferentes señales y uso adecuado de los mismos**

Significado	Forma Geométrica	Utilización	Ejemplo
Prohibición		Prohíbe el comportamiento susceptible de provocar un peligro	
Obligación		Obliga u comportamiento	
Precavición		Advierte un peligro	
Información		Proporciona información para los casos de emergencia	
Transporte de material peligroso		Indica el tipo de material que se está transportando y su peligro	
Combate de incendios		Proporciona información para encontrar equipos contra incendios	

Fuente: Elaboración Propia 2019

## **Parte 4**

### **Resultados**

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

Durante el proceso en el que fueron desarrolladas las prácticas, se trabajó de manera profesional aplicando los conocimientos adquiridos durante la carrera de psicología organizacional, misma que fue dotando de las herramientas análisis y el juicio necesario para tomar decisiones y poder implementar las mejoras dentro de Indumetal.

Al inicio de las prácticas en el 2018, se desarrolló procesos globales de las herramientas primarias con las que necesitaba operar Indumetal, se conoció lo que actualmente tenían y cómo lo estaban desarrollando, así descubrir procesos que debían ser fortalecidos para poder manejar una toma de decisiones concretas y cerrar sesgos ante los procesos que ya manejaban, ya que muchas veces tomaban las decisiones a criterio propio. Para poder proporcionar nuevas directrices se contó con el apoyo de la alta gerencia compartiéndoles de manera escrita tres manuales.

Manual de descriptor de puestos que contaba con la estructura a la que está cargada, el nombre del puesto, objetivos del mismo puesto, funciones primarias y secundarias, que requería el puesto en términos de estudios, conocimientos previos, experiencia en ese puesto, perfil general del mismo, se desarrolló un perfil en base a las necesidades de contar con las competencias para su desarrollo eficiente y el tipo de esfuerzos a los que serían sometidos.

Manual de evaluación del desempeño en el que se compartió las políticas para someter a los colaboradores, procesos a utilizar en el desarrollo de las pruebas, se mostraron las herramientas a utilizar, la forma de entregar un informe, las características que debe cumplir, la forma de calificar y una herramienta que se les diseñó a medida para el mapeo de dicha evaluación.

Manual de políticas este se considera como la base de la organización, ya que cuenta con términos puntuales de Indumetal misión, filosofía, valores, organigrama, políticas de Reclutamiento y selección, ámbitos de aplicación del manual, donde se especifica las políticas laborales como asuetos, feriados, vacaciones, aguinaldo, bono 14, las prestaciones, IGSS, suspensiones, permisos, horarios, indemnización, despidos y renunciaciones, siendo este un manual completo para la toma de decisiones y lineamientos primarios dentro de Indumetal.

Durante las prácticas desarrolladas durante el 2019, se trabajó en procesos continuos a los anteriores manuales con el fin de poder compartirle a Indumetal todas las herramientas necesarias para el buen funcionamiento de un departamento de Recursos Humanos, se trabajó bajo un diagnóstico organizacional para descubrir la línea de partida y poder dar los aportes necesarios para que cuenten con una guía puntal en los procesos y operar de manera que cuenten con estas guías al momento de dar continuidad, mejoras o modificaciones en el departamento o procesos ya previos compartidos.

Se desarrolló una guía en la que podían mapear nuevamente las condiciones actuales de la organización y los factores que aplican en este, una guía organizacional, una guía con los puntos clave del proceso de reclutamiento, selección, contratación, aspectos legales, diagnóstico de necesidad de capacitación, sistema disciplinario y seguridad industrial.

## 4.2 Resultados obtenidos

Los procesos que se establecieron dentro de Indumetal fueron de mucho aporte debido a que no trabajaban alguna estructura establecida, ya que crecieron de manera empírica y fueron concretando la manera de trabajar y aplicar sus procesos, no contaban con procesos establecidos para el funcionamiento y operación de un departamento de Recursos Humanos, observando que los manuales y procesos ayudaron a la alineación de los objetivos organizacionales.

Se desarrollaron procesos que aportaron al crecimiento de la organización, así como al departamento de Recursos Humanos, ya que las personas siempre buscan esclarecer dudas ante este departamento pues saben que son los intermediarios en la toma de decisiones.

En el proceso Indumetal tomaban las decisiones consultando con la gerencia o jefaturas, no contaban con procesos o estándares ante estos, a partir de la entrega de las herramientas ellos acuden de primera instancia y dictan lo establecido en los manuales, como la toma de decisiones, Ahora las jefaturas y el mismo departamento puede tomar sus decisiones en base a las políticas establecidas en los manuales y con esto eliminar cualquier sesgo en el proceso.

Según indica el dueño, los manuales ahora se siente cómodo al momento de delegar algunas tomas de decisiones, pues éstos responden a las consultas en temas de procesos, seguridad humana, políticas, contrataciones, de vinculaciones y temas legales pueden ser consultados ya que cuentan con el fundamento oportuno ante la toma de decisiones.

#### 4.3 Propuestas

La propuesta de valor a Indumetal se basó primariamente en la alineación de los procesos actuales que tenían debido a la falta de lineamientos oportunos ante muchas de las toma de decisiones y lineamientos que manejaban, dentro de éstos se compartieron políticas para la toma de decisiones y con esto, tanto los colaboradores como las mismas jefaturas podrían utilizar los manuales para poder indicar normativas ya establecidas por Indumetal.

Dentro de la parte legal específicamente sobre los ausentismos, los días de vacaciones y las licencias con o sin permiso jugaban una importancia vital debido al mal uso los trabajadores, para entrega del manual se realizó una reunión con todo la planta operativa, se indicaron los lineamientos que se tomarían al momento de los ausentismos con causa justificada y sin la misma, con ayuda del código de trabajo se justificó la toma de decisiones para que puedan entender que no es una decisión de la compañía, sino una obligación que deben tener tanto los trabajadores como el patrono.

Parte de estos aportes fue realizar un proceso adecuado en la contratación y selección de personal mostrando que existe un flujo adecuado al tener una solicitud de una vacante, implementar un checklist para la realización de un expediente laboral ordenado, siendo esta una exigencia de la inspección de trabajo. Al contar con un adecuado expediente evitarían amonestaciones o sanciones por parte de las autoridades pertinentes. Como parte de los aportes, se compartió las directrices de seguridad industrial, las herramientas y el uso adecuado de los equipos de trabajo, así como la correcta señalización y abastecimiento de cilindros de gas para soldadura con el fin de minimizar los riesgos delante de un acontecimiento dentro de las unidades.

## **Parte 5**

### **Aportes**

#### 5.1 Aportes a la institución

Dentro de los aportes a Indumetal se resalta cual es el adecuado funcionamiento de un departamento de Recursos Humanos, se dejó por escrito herramientas que pueden ayudar a la toma de decisiones importantes, legales y funciones pertinentes de los colaboradores. Ahora cuentan con lineamientos y una estructura oportuna para el desarrollo de las actividades diarias y de aquellos hallazgos que pueden surgir existen las políticas que les apoyarán a la toma de decisiones, contiene responsabilidades tanto para el colaborador como para el patrono, realización de un proceso adecuado de reclutamiento, selección y la integración de nuevo personal y debido a que se desarrolló un proceso para la inducción de nuevos colaboradores.

Se protegió de manera legal a Indumetal indicándole las responsabilidades que tiene como patrono, la responsabilidad de llevar una planilla electrónica por el volumen de colaboradores con los que cuenta, cláusulas en el contrato de trabajo, respetar las jornadas de trabajo de estos y las condiciones donde se pueden encontrar en desventaja delante de lo que pueden solicitar por requerir una mayor productividad o tiempo de los colaboradores.

Se ejecutó dentro del proceso de integración una hoja donde firmar de estar enterados de las políticas con las que cuentan en Indumetal y se compartió luego de una capacitación que se realizó dentro de la jornada laboral para poder alinear a toda la operación y contar con el conocimiento de las políticas, que es una fuente de toma de decisiones sobre las normativas con las que se estará manejando la toma de decisiones dentro de la organización.

## **Conclusiones**

Durante la realización de las practicas se logró obtener información que identificó la falta de herramientas y procesos ordenados; se logró compartirles herramientas de uso diario en su gestión en su departamento de Recursos Humanos y ordenar los procesos.

No cuentan con lineamientos escritos y detallados Se desarrolló la implementación de manuales, políticas y flujogramas en Indumetal para que puedan contar con una fuente de lineamientos y tomas de decisión uniformes en cuanto a los procesos y decisiones a tomar.

La organización presenta carencia en la aplicación de programas eficientes de inducción, se dieron lineamientos para implementar un proceso para la inducción en Indumetal con el fin de proporcionar los valores, principios y visión de la empresa para poder comprender el entorno y la naturaleza de la organización.

Se evidenció que en el área de seguridad industrial faltaba una guía sobre cómo cuidar a su personal, y no contaban con brigadas que reforzaran este punto, debido a que es una empresa que maneja maquinaria industrial es de suma importancia dedicarle tiempo a este tema.

Uno de los objetivos del área de gestión de talento humano es cuidar al elemento más importante de la organización, al colaborador ya que de su labor depende el éxito de toda empresa por lo cual se busca que se encuentre en un ambiente agradable que se sienta cómodo realizando su trabajo que al final de día es lo que va agregando valor para el alcance de las metas.

## **Recomendaciones**

Dar seguimiento a los procedimientos ya establecidos y de recurrir a una modificación, comunicar la gerencia el motivo y esperar su aprobación a su vez se requiere de la modificación en los manuales compartidos para poder mantener la continuidad de la vida de estas herramientas.

Trabajar y tomar decisiones ya pactadas que se encuentran en los manuales, esta información cuenta con la visión bueno de la gerencia debido a su acompañamiento en el proceso.

Dar cumplimiento a la inducción debido a que por esta manera podemos comunicar la misión, visión y objetivos de Indumetal a su vez comunicar las políticas, responsabilidad y obligaciones con las que se están trabajando.

Aplicar medidas y desarrollar actividades que sean necesarias para la correcta prevención de riesgos derivados del trabajo que día a día son expuestos los colaboradores y se debe gestionar con responsabilidad ya que está en juego la integridad del ser humano.

Llevar a cabo una eficiente gestión del talento humano, velando por el bienestar del colaborador y haciéndole ver el valor que tiene dentro de la organización.

.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Formato de evaluación del desempeño

 <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> <b>NIVEL GERENCIAL</b>	
<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>Nombres y Apellidos del Evaluado:</b>	
<b>Área:</b>	<b>Tiempo de Servicio:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Período de evaluación:</b>
<b>Motivo de Evaluación:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>I. COMPETENCIAS</b>	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre                      3: Frecuentemente                      2: Algunas Veces                      1: Nunca	
<b>COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS</b>	<b>Calificación</b>
1. Toma decisiones inteligentes rápidamente:	
2. Las decisiones que toma son certeras y los resultados son los esperados.	
3. Atiende los requerimientos solicitados.	
<b>COMPETENCIA 2: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>	<b>Calificación</b>
1. Mantiene una comunicación abierta con todos los colaboradores.	
2. Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.	
3. Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.	
<b>COMPETENCIA 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Calificación</b>
1. Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.	
2. Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.	
3. Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento	
<b>COMPETENCIA 4: TRANSPARENCIA</b>	<b>Calificación</b>
1. Es abierto y honesto en sus relaciones laborales.	
2. Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace.	
3. Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.	
<b>COMPETENCIA 5: EFICIENCIA OPERATIVA</b>	<b>Calificación</b>
1. Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, garantizando las productividad de la operación	
2. Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de la empresa	
3. Revisa continuamente los avances de la operacion, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.	

<b>COMPETENCIA 6: COLABORACIÓN</b>	<b>Calificación</b>
1. Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.	
2. Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización.	
3. Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no sean de su propias obligaciones.	
<b>COMPETENCIA 7: INICIATIVA</b>	<b>Calificación</b>
1. Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.	
2. Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.	
3. Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.	
<b>COMPETENCIA 8: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	<b>Calificación</b>
1. Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan a su control.	
2. Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.	
3. Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.	
4. Percibe los cambios como un crecimiento para sus competencias.	
<b>II. CUMPLIMIENTO</b>	
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas: 4 = Supera las expectativas: 100% 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100% 2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50% 1= No cumple: Menor a 50%	
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>	<b>Calificación</b>
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia/Área	
<b>III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO</b>	
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1= No Cumple	
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>	<b>Calificación</b>
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.	
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.	

<b>COMPETENCIA 6: COLABORACIÓN</b>	<b>Calificación</b>
1. Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.	
2. Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización.	
3. Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no sean de su propias obligaciones.	
<b>COMPETENCIA 7: INICIATIVA</b>	<b>Calificación</b>
1. Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.	
2. Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.	
3. Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.	
<b>COMPETENCIA 8: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	<b>Calificación</b>
1. Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan a su control.	
2. Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.	
3. Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.	
4. Percibe los cambios como un crecimiento para sus competencias.	
<b>II. CUMPLIMIENTO</b>	
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas: 4 = Supera las expectativas: 100% 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100% 2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50% 1= No cumple: Menor a 50%	
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>	<b>Calificación</b>
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia/Área	
<b>III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO</b>	
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1= No Cumple	
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>	<b>Calificación</b>
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.	
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.	

IV. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS	40%		
II. CUMPLIMIENTO	50%		
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%		
RESULTADO OBTENIDO			

V. COMENTARIOS

VI. DESARROLLO	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO ACTUAL</b>	
OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACTIVIDADES ORIENTADAS
<b>2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA ALCANZAR NUEVOS PUESTOS</b>	
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	ACTIVIDADES ORIENTADAS

Sello y Firma del Evaluador	Firma del Evaluado	

## Anexo 2

# Formato de Requisición de Personal

REQUISICION DE PERSONAL																																					
																																					
INFORMACIÓN																																					
Nombre del Solicitante:	_____																																				
Departamento Solicitante:	_____																																				
Puesto	_____																																				
INFORMACIÓN GENERAL																																					
Motivo de la vacante	_____																																				
Puesto Nuevo <input type="checkbox"/> Reposición <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Nombre de quien se reemplaza: _____ Causa: _____																																			
Tipo de Contratación:	_____																																				
Puesto fijo <input type="checkbox"/> Puesto temporal <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Período: _____																																			
Horario:	_____																																				
Jornada Completa <input type="checkbox"/> Jornada Parcial <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Horario: _____ Horas: _____ Horario: _____ Horas: _____																																			
Función Principal:	_____																																				
CARACTERÍSTICAS DEL CANDIDATO																																					
Rango de Edad: _____																																					
Sexo: _____																																					
Estado Civil: _____																																					
Profesión y /o _____																																					
Conocimientos Teóricos _____																																					
Idiomas _____ %																																					
_____ %																																					
Años de Experiencia y/o _____																																					
Conocimientos Prácticos _____																																					
Disponibilidad para viajar:																																					
Si <input type="checkbox"/> % de Tiempo _____ No <input type="checkbox"/>																																					
	Disponibilidad para cambiar de Residencia: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="padding: 5px;">Capacidad y Habilidades</th> <th colspan="3" style="padding: 5px;">Grado Requerido</th> </tr> <tr> <th style="padding: 5px;">Bajo</th> <th style="padding: 5px;">Prom</th> <th style="padding: 5px;">Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Capacidad Intelectual</td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Iniciativa y Empuje</td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Manejo de Personal</td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Apego a normas</td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Actividades de Profundidad</td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Manejo de varias Actividades</td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Tolerancia a la presión</td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>		Capacidad y Habilidades	Grado Requerido			Bajo	Prom	Alto	Capacidad Intelectual				Iniciativa y Empuje				Manejo de Personal				Apego a normas				Actividades de Profundidad				Manejo de varias Actividades				Tolerancia a la presión			
Capacidad y Habilidades	Grado Requerido																																				
	Bajo	Prom	Alto																																		
Capacidad Intelectual																																					
Iniciativa y Empuje																																					
Manejo de Personal																																					
Apego a normas																																					
Actividades de Profundidad																																					
Manejo de varias Actividades																																					
Tolerancia a la presión																																					
COMENTARIOS ADICIONALES																																					
Fecha de contratación deseada: _____																																					
Nombre de candidato (s) interno (s) a considerar: _____																																					
Nombre de candidato (s) externo (s) a considerar: _____																																					
ESPACIO PARA SER LLENADO UNICAMENTE POR RH																																					
_____	_____	_____																																			
Fecha de solicitud	Vo. Bo. Compensaciones	Vo. Bo. Control Presupuestal																																			

### Anexo 3

## Formato de Solicitud de Empleo

Solicitud de Empleo		Fecha		
Puesto que solicita		Sueldo Mensual deseado		
<b>Datos Personales</b>				
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)		Edad Años
Domicilio	Colonia	Zona	Teléfono	Sexo
Ciudad, Estado		Lugar de Nacimiento	1	<input type="checkbox"/> Masculino
Vive con			2	<input type="checkbox"/> Femenino
<input type="checkbox"/> Sus padres	<input type="checkbox"/> Su familia	<input type="checkbox"/> Parientes	<input type="checkbox"/> Solo	Fecha de Nacimiento
Personas que dependen de usted				Nacionalidad
<input type="checkbox"/> Hijos	<input type="checkbox"/> Cónyuge	<input type="checkbox"/> Padres	<input type="checkbox"/> Otros	Estado Civil
Documentación				<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro
Dpi		Nit	IGSS	
Tiene licencia de manejo	Clase y Número de Licencia	Siendo extranjero que documentos le permiten trabajar en el país		
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si				
<b>Estado de Salud y Hábitos Personales</b>				
¿Como considera su estado de salud actual?		¿Padece alguna enfermedad crónica?		Es alergico algun medicamento
<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)	
¿Cuál es su meta en la vida?				
<b>Escolaridad</b>				
Nombre	Dirección	De	A	Años
Primaria				Título Recibido
Secundaria o Prevocacional				
Diversificado				
Profesional				
Estudios que esta efectuando en la actualidad:				
Escuela	Horario	Curso o Carrera	Grado	
<b>Laboral</b>				
Ultimo empleo, Empresa que laboro	Fecha inicio	Fecha Fin		
Motivo de Salida	Jefe Inmediato	Telefono		
Ultimo Puesto	Funciones			
Ultimo empleo, Empresa que laboro	Fecha inicio	Fecha Fin		
Motivo de Salida	Jefe Inmediato	Telefono		
Ultimo Puesto	Funciones			
Ultimo empleo, Empresa que laboro	Fecha inicio	Fecha Fin		
Motivo de Salida	Jefe Inmediato	Telefono		
Ultimo Puesto	Funciones			
Lugar y Fecha _____ Nombre _____ Firma _____				

**Anexo 4**  
**Formato de Checklist de Contratación**



**CHECKLIST DE CONTRATACION**

- Solicitud de Vacante
- Solicitud de Empleo
- Curriculum Vitae
- Pruebas Psicométricas
- Evaluación por competencias
- DPI
- Ultimo Titulo de escolaridad Obtenido
- Licencia de Conducir (cuando aplique)
- 2 referencias Laborales
- 2 referencias Personales
- Propuesta Salarial
- Contrato de Trabajo
- Fotocopia de Carne de IGSS
- Antecedentes y policiaos

Entregado por \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Recibido por \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_