



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

**Informe Final de Práctica efectuada en el Restaurante Ay Carmela**  
(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Kevin Alexander García Higüeros

Campus Naranjo, julio 2020

# **Informe Final de Práctica efectuada en el Restaurante Ay Carmela**

(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Kevin Alexander García Higueros

M.Sc. Claudia María Arriola Quintana (Asesora)

M.A. Diana Galindo (Revisora)

Campus Naranjo, julio 2020

## **Autoridades Universidad Panamericana**

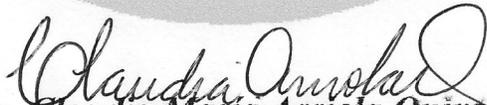
Rector	M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera

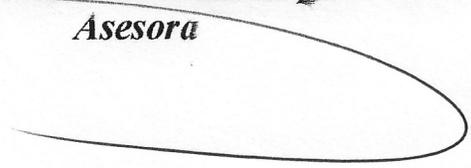
## **Autoridades Facultad de Humanidades**

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

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

En virtud de que el presente: “Informe Final de Práctica efectuado en el Restaurante Ay Carmela” por el (la) estudiante: Kevin Alexander García Higueros 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.Sc. Claudia María Arriola Quintana  
Asesora



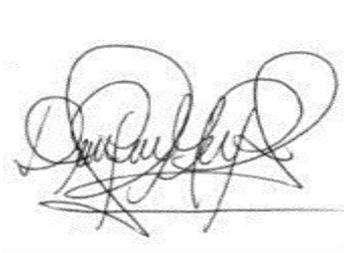
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA  
DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, junio 2020**

*En virtud de que el informe final de la Sistematización de la Práctica Profesional*

*Dirigida con el tema:*

**“Informe Final de Práctica efectuada en el Restaurante Ay Carmela”**

*Presentado por el estudiante: Kevin Alexander García Higüeros, 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.*



*M.A. Diana Patricia Galindo Ruiz*

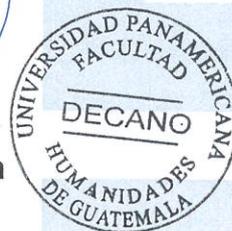
***Revisora***

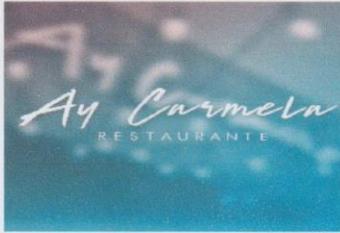
UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA  
DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, junio 2020. -----

En virtud que la presente **“Informe Final de Práctica efectuada en el Restaurante Ay Carmela”** presentado por el (la) estudiante **Kevin Alexander García Higüeros**, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.



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





Guatemala, 05/02/2020

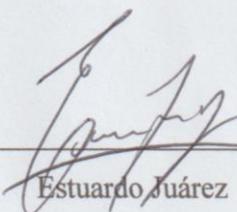
Universidad Panamericana:

La empresa Ay Carmela, hace constar que el señor Kevin Alexander García Higueros quien se identifica con No. De Carné 201401404. Realizo sus prácticas en dicha empresa, iniciando el día 20 de febrero del 2019 y finalizando el día 30 de octubre del 2019. Desempeñándose en el área de Recursos Humanos, realizando todas sus tareas con mayor profesionalismo.

Agradeciendo el apoyo brindado.

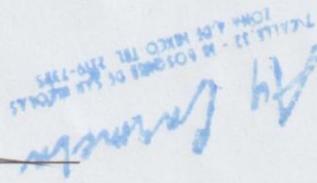
Se extiende, firma y sella la presente carta.

(F)



Estuardo Juárez

Gerente General



AY CARMELA RESTAURANTE  
CALLE 12 - 40 APOYACA DEL 2019-1998

**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>	6
2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico	6
2.2 Fortalezas de la empresa	7
2.3 Aspectos susceptibles a mejoras	8
2.4 Diagnóstico por áreas	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>	12
3.1 Descripción del trabajo realizado	12
3.2 Objetivos planteados	13
3.2.1 Objetivo general	13
3.2.2 Objetivos por área	13
3.2.2.1 Reclutamiento de personal	13

3.2.2.2	Contratación y administración de recursos humanos	14
3.2.2.3	Desarrollo de gestión del talento humano	14
3.3	Cronograma de trabajo	15
3.4	Área de reclutamiento de personal	17
3.5	Área de contratación y administración de recursos humanos	19
3.6	Área de desarrollo de gestión del talento humano	23
<b>Parte 4 Resultados</b>		<b>27</b>
4.1	Análisis de la experiencia de práctica profesional	27
4.2	Resultados obtenidos	29
4.3	Propuestas	31
<b>Parte 5 Aportes</b>		<b>35</b>
5.1	Aportes a la institución	35
Conclusiones		37
Recomendaciones		39
Anexos		41
<b>Lista de figuras</b>		
Figura 1 Organigrama		4
<b>Lista de tablas</b>		
Tabla 1 Cronograma de actividades		15

## **Resumen**

Este documento constituye el informe final de la Práctica Profesional Dirigida, de la carrera de Licenciatura de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, de la Universidad Panamericana de Guatemala, realizada en la empresa Ay Carmela, en los meses de enero a noviembre del año 2019.

Al inicio del informe se dan a conocer las características de la empresa, se brinda la descripción de a qué se dedica, quienes son sus fundadores, productos y servicios con los que cuentan, como está organizada la organización, su organigrama, misión, visión y valores.

Se inicia detallando la manera en que se elaboró el diagnóstico organizacional efectuado; así como, las herramientas y técnicas utilizadas. Asimismo, se detallan las fortalezas y áreas de oportunidad detectadas en cada una de las siguientes áreas: reclutamiento de personal, contratación y administración de recursos humanos y desarrollo de gestión del talento humano.

En cuanto al Desarrollo de la Práctica Profesional, se detalla la descripción del trabajo realizado. Además, se da a conocer el objetivo general y específicos por cada una de las áreas. Seguidamente, se incluye el cronograma del trabajo realizado y la descripción de los procedimientos, políticas y formatos por cada una de las áreas antes mencionadas.

Seguidamente, dentro de los resultados presentados se incluye el análisis de la experiencia de la práctica profesional, los resultados obtenidos y las propuestas que se elaboraron para que la empresa pueda ejecutarlas.

Finalmente, se presentan los aportes que se brindaron a la empresa, las conclusiones a las que se llegaron después de realizada la práctica y las recomendaciones finales que se dan a la administración de la empresa.

## **Introducción**

El presente informe busca exponer el trabajo realizado y los conocimientos adquiridos mediante el desarrollo de la Práctica Profesional Supervisada III realizada en la empresa Ay Carmela, en la cual el objetivo fue desarrollar mis habilidades y aplicar mis conocimientos aprendidos durante los 5 años de estudio en la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano de la Universidad Panamericana.

En la parte 1 se detalla información sobre la empresa, a qué se dedica, qué hace, qué desea lograr y qué servicios presta. Además del organigrama que lo conforman, su misión, visión y valores propios de la organización.

En la parte 2 se explica la manera en que se realizó el diagnóstico, las herramientas y técnicas utilizadas. Las fortalezas encontradas en la empresa y los aspectos susceptibles de mejora; así como también el diagnóstico realizado a cada una de las áreas propias de la gestión del talento humano.,

En la parte 3 se incluye el Desarrollo de la Práctica Profesional, el cual compone descripción del trabajo de campo efectuado, el cual incluye el desarrollo del trabajo realizado, objetivos planteados, objetivos por áreas y cronograma del plan de trabajo el cual detalla actividades y tiempo para realizarlas.

En la parte 4 hace referencia a los resultados, el cual comprende el análisis de la experiencia de práctica profesional, los resultados obtenidos tras la aplicación del diagnóstico y las propuestas realizadas a la administración de la empresa.

Finalmente, en la parte 5 se describen los aportes realizados por el estudiante a la institución. De igual forma se hace referencia a las conclusiones obtenidas tras el trabajo de campo y las recomendaciones aplicables a la organización.

# **Parte 1**

## **Caracterización de la empresa**

### **1.1. Descripción**

La empresa Ay Carmela se fundó el 13 de octubre del 2017, ubicado 32 avenida, 7a calle, zona 4 de Mixco, Bosques de San Nicolás. Inicio cómo un emprendimiento familiar en dónde tenían planeado un restaurante innovador y distinto en el sector de Mixco, generando ideas sobre la temática, se fueron tomando diferentes conceptos de ambientes que transportaran a la Antigua Guatemala teniendo en cuenta los restaurantes con terraza. Se visualizaron diseños de restaurantes extranjeros, en dónde se tomaron varias ideas, también se contaba con una chef que tenía la visualización de distintos platillos culinarios que establecieron a Ay Carmela en un restaurante único en el sector de Mixco.

Estuardo García Juárez, junto con su madre y hermano iniciaron este nuevo proyecto proponiendo buena calidad y buen servicio implementado platos fuertes y ejecutivos de carnes y costillas, pero al ver que no era rentable estaban al punto de cerrar, pero Estuardo Juárez fundador de Ay Carmela decidió cambiar el concepto de platos fuertes e iniciar con tacos mexicanos, hamburguesas y crepas lo que lo llevo al camino del éxito, con precios aceptables para los clientes lo cual lo hizo aún más atractivo en el sector.

Ahora el restaurante se caracteriza por un menú variado que complace a todo tipo de gustos pues encuentras desde un delicioso desayuno por la mañana, y llegando al medio día hasta la noche con el menú de tacos, choripanes, gringas o costillas en barbacoa y si deseas postre, puedes pedir una deliciosa crepa, un helado, una malteada o una orden de carmelitos de nutella. También toman en cuenta toda expresión artística. Aprovechando toda la temática para poder ofrecer algo único en Guatemala, sesiones fotográficas gratis a los clientes para poder guardar esos momentos únicos.

## 1.2 Productos y servicios

Ay Carmela se caracteriza por tener un menú variado que complace a todo tipo de gustos lo que ha hecho que distintas personas de diferentes zonas lleguen a probar los platos de Ay Carmela, su principal ventaja son sus precios accesibles a las personas ya que se pueden encontrar platos des 15 quetzales hasta menos de 50 quetzales. Su principal objetivo es poder ser reconocidos como el mejor restaurante de comida rápida del sector.

Se puede disfrutar de deliciosos desayunos los cuales puedes encontrar: Chapín tradicional de huevos revueltos acompañado con plátanos y frijoles; Rancheros huevos estrellados con salsa roja con jalapeño acompañado con frijoles colorados; Divorciados huevos estrellados con salsa roja y verde acompañado con frijoles, plátanos y crema; Burrito relleno con huevos revueltos y carne acompañado con salsa Carmela y crema. Otros platos que ofrecen en los desayunos son los chilaquiles que son fajas de pollo con salsa roja, con un huevo estrellado encima acompañado de frijoles; enchiladas son quesadillas de pollo con salsa picante plato tradicional de México, panqueques, muffin de jamón y huevo; por último ofrecen bowl de frutas acompañado de yogurt y granola. Todos los menús de desayuno son acompañados con jugo de naranja o café y puedes escoger entre pan o tortillas.

Llegando al medio día hasta la noche se pueden encontrar en el menú tacos o gringas al pastor, de pollo o cochinita pibil; choripanes, costillas en barbacoa, hamburguesas o pan pibil. Si deseas postre, puedes pedir una deliciosa crepa, un helado o sus famosos monster shake y como entraditas puedes escoger entre papas cheddar, nachos fiesta o una orden de carmelitos de nutella.

Algo extra que ofrece Ay Carmela es que toman en cuenta toda expresión artística y han brindado todo el apoyo al talento guatemalteco. Aprovechando toda la temática que tienen pueden ofrecer algo único en Guatemala, sesiones fotográficas gratis a los clientes para poder guardar esos momentos únicos. Este servicio ha llamado mucha la atención a sus clientes que deben de hacer previa cita para poder ser fotografiados.

### 1.3 Organización

La empresa Ay Carmela posee una estructura organizacional dirigida por un gerente general. Asimismo, posee tres gerencias: la financiera, mercadeo y la de cocina.

El gerente general se encarga de coordinar, controlar y gestionar la organización. También es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos.

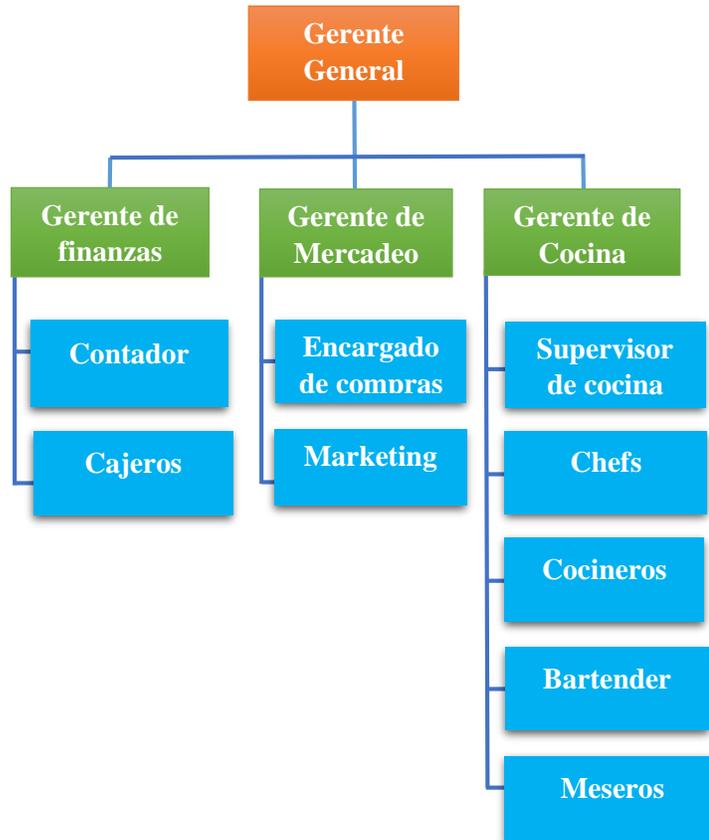
La Gerencia de finanzas tiene como objetivo controlar y gestionar las finanzas del restaurante. Este departamento está a cargo del Gerente Financiero, quien supervisa al Contador General y a tres cajeros, quienes se encargan en cobrar y atender a los clientes.

La Gerencia de mercadeo, la cual es coordinada por la madre del fundador, gestiona y lidera todo el marketing del restaurante. Además de la Gerencia, este departamento está compuesto por dos puestos más que son el encargado de compras, que tiene a su cargo los inventarios de suministros y debajo de este puesto se encuentra la encargada de marketing que se encarga de realizar la publicidad.

La Gerencia de cocina tiene bajo su mando cinco puestos, los cuales se desglosan de la siguiente manera: un supervisor de cocina, quien es el encargado de velar, gestionar y controlar el área de cocina. Además, labora el chef, quien se encarga de la dirección de todo el equipo de cocineros del restaurante. Luego se encuentran los puestos de cocineros, quienes se realizan todos los platillos y postres del restaurante. Y, por último, se encuentran los bartenders, quienes preparan todas las bebidas y los meseros que llevan todos los platillos a los clientes.

## 1.4 Organigrama

**Figura 1**  
**Organigrama empresa Ay Carmela**



Fuente: empresa Ay Carmela

## 1.5 Misión

En Ay Carmela aún no cuentan con misión.

## 1.6 Visión

No se cuenta aún con visión.

## 1.7 Valores

Los principales valores que representan a Ay Carmela son: disciplina, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, excelencia, servicio, pasión y lealtad.

## **Parte 2**

### **Diagnóstico**

#### 2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico

Se solicitó a la Gerencia General de empresa Ay Carmela la autorización para la realización de la Práctica Profesional Dirigida, por medio de una carta proporcionada por la Universidad Panamericana, en la cual se informaba a la empresa del objetivo de la práctica a realizar.

Para la realización de dicha práctica era esencial efectuar un análisis profundo de cómo se encontraba la organización. Para ello, se agendó una entrevista con el fundador de la compañía para tener conocimiento general de la empresa.

Para obtener la mayor cantidad de información posible se elaboró una lista de cotejo sobre los aspectos que se iban a evaluar dentro de la organización. Al realizar la entrevista, el fundador mencionó que no contaban con un departamento de recursos humanos estructurado, pero que él se encargaba de realizar algunas funciones propias del área. Luego se procedió a realizar las preguntas para saber que funciones de recursos humanos realizaban, de qué manera lo hacían y qué documentos de respaldo contaban.

Además de utilizar la técnica de la entrevista con el Gerente General, se utilizó la técnica de revisión documental, ya que durante las visitas realizadas se procedió a verificar cuáles procesos documentos utilizaban en los procesos de Recursos Humanos que se efectuaban.

Durante el diagnóstico en primer lugar se evaluó la planeación estratégica del restaurante. Los aspectos que se tomaron en cuenta se relacionaban en que si le empresa contaban con un organigrama, misión, visión, valores y objetivos establecidos. El resultado obtenido indica que la empresa solo cuenta con organigrama y valores determinados. El Gerente General explicó que los otros aspectos de la planeación estratégica aún los están trabajando.

Por otro lado, se revisó la manera en que se realizaban los procesos relacionados a la administración de recursos humanos como, por ejemplo: en la forma que reclutan y seleccionan al personal, cómo realizaban la vinculación y desvinculación del personal; cómo efectuaban la inducción y capacitación de sus colaboradores. Y, por último, se observó la forma de cómo realizaban la evaluación del personal y la medición del clima laboral.

Al tener la información necesaria para realizar el diagnóstico, se procedió a realizar un informe, el cual fue entregado a la docente del curso de práctica. Luego se empezó el trabajo de campo, el que se inició con la redacción de las políticas de cada área que fue analizada. Después de haber redactado las políticas, se empezaron a desarrollar los procedimientos. Y, por último, se trabajó en los formatos que se utilizarían en cada procedimiento.

## 2.2 Fortalezas de la empresa

Ay Carmela se caracteriza por ser un restaurante único en el sector de bosques de San Nicolás zona 4 de Mixco, generando altas expectativas en los últimos años entre sus clientes. Al ser un restaurante con temáticas diferentes, la innovación, aparte de sus platillos únicos y bebidas diferentes, han llamado mucha la atención de las personas del sector.

Una de sus principales fortalezas que ha generado que Ay Carmela sea reconocido, no solo en Mixco si no también afuera del área, es el gran trabajo en el área de marketing que realizan. Ya que las ideas que han puesto en práctica les permite presentar sus productos y llamar la atención de muchas personas ya que han implementado la modalidad de ofrecer sesiones gratuitas de fotografía dentro del establecimiento. Otros aspectos destacados son los precios accesibles, ya que se pueden encontrar platillos a bajo precio.

## 2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

Las principales debilidades de la empresa que fueron detectadas durante el proceso diagnóstico se relacionaban a la falta de un departamento de Recursos Humanos dentro de la organización. Siendo el Gerente General que se encargaba de realizar algunos procesos del área de manera no formal. Asimismo, no contaba con manuales de políticas y procedimientos relacionados a la Gestión del Talento Humano, los cuales son importantes para tener una mejor gestión y claridad con los demás colaboradores sobre las políticas a cumplir y los procedimientos a realizar en cada caso que se les presente.

También deben completar la realización de su planeación estratégica, ya que solo tenían establecidos los valores, haciéndoles falta redactar la misión, visión y objetivos de la empresa. Esto les servirá para tener claro en sí cuál es el verdadero rol del restaurante y poder saber hacia dónde quieren ir en el futuro. Asimismo, se observó que no tenían un organigrama claro, ya que no se evidenciaban las líneas de autoridad dentro de la organización.

## 2.4 Diagnóstico por áreas

### 2.4.1 Área de reclutamiento de personal

Al realizar el análisis, se detectó que la empresa no tenía políticas de reclutamiento y selección establecidas, tampoco contaban con un procedimiento documentado y comunicado al personal. Asimismo, se determinó que no poseían perfiles y descriptores de puestos, lo cual genera confusión con los colaboradores al no tener claras cuáles son sus funciones. Tampoco contaban con los siguientes formatos: solicitud de empleo, entrevista estructurada, requisición de personal. Por otra parte, no tenían con un banco de datos establecido.

Además, se determinó que no aplicaban pruebas psicométricas, ni contaban con los informes correspondientes. En cuanto al mecanismo de investigación de candidatos, se evidenció que no

efectuaban pruebas de polígrafo, infomet ni estudios socioeconómicos. Pero por ser una empresa relacionada a la preparación de alimentos, si solicitaban que sus colaboradores se realizaran pruebas médicas de salud y pulmones, ya que es de suma importancia que se encuentren en óptimas condiciones para poder manipularlos.

En cuanto a la forma en que procedían en los procedimientos de reclutamiento, se estableció que utilizaban dos clases de reclutamiento: el interno y el externo. Pero estos no se hacían de una forma correcta y estandarizada, por no tener claro el proceso a llevar a cabo. Generalmente, procedían en llevar a cabo convocatorias por medio de redes sociales sobre el puesto que necesitan. Los candidatos que iban a solicitar una plaza se presentaban con sus documentos y en el mismo momento en que los candidatos llegaban, el Gerente General procede a realizar la entrevista y se les notificaba que se les estaría llamando posteriormente. En el reclutamiento interno verificaban que personas tenían las cualidades y habilidades idóneas para poder optar al puesto.

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

El resultado del análisis del diagnóstico en esta área se obtuvo como resultado que no tenían mayor información sobre estas áreas. No contaban con formatos estandarizados que llevaran el control de vacaciones, ausencias y permisos de trabajo, tampoco con ningún formato que ejecutaran el cálculo de la liquidación de los colaboradores.

En relación con el proceso de vinculación del personal, se evidenció que no tenían establecidas políticas ni procesos ni documentos. En cuanto a las prestaciones, se estableció que la organización otorgaba las prestaciones laborales de ley y como prestación adicional brindaban alimentos a sus colaboradores. Una de las debilidades administrativas que poseía la empresa es la falta de contratos laborales, ya que ningún miembro del personal habría firmado contrato, lo cual representaba un riesgo laboral bastante grande para la organización. Asimismo, no contaban con contratos de confidencialidad y no se les entregaban constancia de activos asignados.

En relación con el proceso de desvinculación no poseían políticas ni procesos establecidos. Pero efectuaban entrevistas de salida y les solicitaban a los colaboradores que antes de abandonar la empresa pasaran a firmar su finiquito laboral. A pesar de ello, estos procesos no cumplían con todas las disposiciones legales correspondiente a un proceso de despido. Ya que no contaban con los siguientes formatos: cartas de llamada de atención verbal, carta de llamada de atención escrita, carta de suspensión laboral, carta de recomendación, carta de constancia laboral y carta de despido.

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

Finalmente, dentro del diagnóstico se evaluaron los procesos de evaluación del clima organizacional y evaluación del desempeño; asimismo, se revisaron los procesos de inducción y capacitación del personal.

En cuanto a la inducción, la empresa ejecutaba dicho proceso de manera informal. Por lo que no tenían establecidas políticas, procedimientos y un formato desarrollado para dejar constancia de este.

En relación con la capacitación se pudo establecer que la empresa no invertía en formar y desarrollar a su personal, por lo que tampoco no poseían políticas, procedimientos y registros. Solamente se les indicaban la forma de llevar a cabo, de una manera informal de cómo debían realizar sus funciones.

Además, se revisó el proceso de evaluación del desempeño y se evidenció que este no se realizaba formalmente dentro de la empresa. Por lo que tampoco tenían desarrolladas políticas, proceso documentados y formatos para realizar dicho procedimiento. Esto pudiendo generar bajo rendimiento en sus colaboradores, al no recibir retroalimentación de sus jefes inmediatos. Además, no permitía detectar brechas de capacitación que podían afectar el cumplimiento de metas.

Sobre la evaluación del clima organizacional se determinó que actualmente no se llevaba a cabo este proceso, por lo que no contaban con políticas, procedimiento y formatos de evaluación del clima organizacional. Esto impidiendo que la alta gerencia desconozca el nivel de satisfacción y motivación de su personal.

Finalmente, se evidenció que el Gerente General se encargaba de realizar dichas funciones, pero de una forma incorrecta, de tal manera que podían generar pérdidas e incumplimientos de metas y objetivos.

## **Parte 3**

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

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

La práctica se desarrolló en forma trimestral dando inicio en el periodo de enero a noviembre del año 2019, en el cual el primer trimestre se desarrollaron temas los cuales se iban a trabajar, sobre las áreas que estarían establecidos en el manual. El proceso de práctica se inició con la búsqueda de empresas donde se llevaría a cabo la práctica, al tener ya asignada la empresa se procedió en la solicitud de la carta de aceptación para ser entregada al gerente general de la empresa.

Luego se trabajó en establecer los antecedentes de la organización y la realización del diagnóstico de la organización, el cual se realizó por medio de una entrevista realizada al gerente general de la empresa, a quien se le explicó el objetivo de la práctica. Por medio de la entrevista, se terminaron las fortalezas y las áreas de oportunidad de la empresa en relación con la administración del talento humano. Al obtener la información necesaria se redactó un informe, el cual fue entregado a la catedrática del curso de Práctica Profesional Dirigida. Posteriormente, se realizó un cronograma y plan de trabajo por medio del cual se documentarían las políticas, procedimientos y formatos de los procesos concernientes a la administración del recurso humano de la empresa.

En el segundo y tercer trimestre se desarrollaron los procedimientos y políticas que deben efectuarse dentro de un departamento de Recursos Humanos, los cuales fueron entregados a la docente del curso para su revisión y aprobación. También se elaboraron los formatos necesarios para cada procedimiento.

Al momento de documentar los procedimientos y los formatos se creó una nomenclatura para identificar cada uno de ellos. Esa nomenclatura está compuesta por un sistema para denominar los diferentes formatos que fueron elaborados; la nomenclatura que fue utilizada para representar los formatos fue de la siguiente forma: RG.RH.00“nombre del formato”. Donde RG significa que se

trata de un registro. RH, que pertenece al departamento de recursos humanos y posteriormente se coloca el número del formato.

Conforme la catedrática iba aprobando las políticas, procedimientos y formatos realizados por el alumno. Luego de aprobados todos los documentos, se procedió a la integración de todos las políticas y procedimientos de cada uno de los procesos del área de Recursos Humanos para la creación del Manual de Recursos Humanos, siendo este autorizado tanto por la catedrática del curso, así como también por el Gerente General, a quien fue entregado en física y digital.

Al finalizar el proceso de práctica, se entregó el Manual de Recursos Humanos al gerente general y se le explico el uso de que se le debía dar a cada documento, con el fin que pudieran aplicarlo en la empresa.

## 3.2 Objetivos planteados

### 3.2.1 Objetivo general

Establecer las políticas y procedimientos de la administración del Recurso Humano de la empresa Ay Carmela, con el fin de contar con una guía de referencia para el manejo del talento humano de la empresa.

### 3.2.2 Objetivos por áreas

#### 3.2.2.1 Reclutamiento de personal

Establecer el procedimiento que sean aplicables para el reclutamiento y selección de personal para poder contar con el personal idóneo para cada puesto que se encuentre disponible dentro de la organización.

### 3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos

Establecer el procedimiento y políticas que se deben seguir para la vinculación, desvinculación y la administración del recurso humano, con el fin de mejorar la gestión y desarrollo de dichos procesos.

### 3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano

Establecer las políticas y los procedimientos de inducción y capacitación de personal para poder apoyar en la adaptación de los nuevos colaboradores y mejorar el desempeño de los colaboradores.

Documentar las políticas y procedimientos de evaluación del desempeño y medición del clima organizacional para establecer mecanismos para de revisión de la calidad del trabajo de los colaboradores y del sentir del personal en relación con su ambiente laboral.

### 3.3 Cronograma de trabajo

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

Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planeación																				
Presentación de propuestas de empresa																				
Selección de empresa																				
Presentación de proyecto																				
Elaboración de lista de cotejo																				
Elaboración de Diagnostico																				
Visita a la organización y recolección de datos																				
políticas y procedimientos de reclutamiento y selección																				
Formatos de reclutamiento y selección																				
Revisión																				
Correcciones																				
Políticas y procedimientos de vinculación y desvinculación																				
Formatos de vinculación y desvinculación																				
Revisión																				
Correcciones																				
Políticas y procedimientos																				



### 3.4 Área de reclutamiento de personal

Al realizar el diagnóstico del área de reclutamiento de personal, se utilizaron las técnicas de entrevista y la observación directa, para poder detectar las necesidades de mejora en la empresa Ay Carmela. Para poder recolectar la información necesaria, se utilizó como instrumento una lista de cotejo para poder verificar que áreas se tenían que atender.

En el diagnóstico, se detectó que la empresa no contaba con políticas de reclutamiento y selección establecidas. Ni con un procedimiento documentado y comunicado al personal. Asimismo, se determinó que no poseían perfiles y descriptores de puestos, lo cual genera confusión con los colaboradores al no tener claras cuáles son sus funciones.

Por otro lado, se determinó que no poseían los formatos de perfiles y descriptores de puestos, solicitud de empleo, entrevista estructurada, requisición de personal, informes de aplicación de pruebas. Por otra parte, no tenían con un banco de datos establecido. Además, se determinó que no aplicaban pruebas psicométricas, ni contaban con los formatos de informes correspondientes. En cuanto al mecanismo de investigación de candidatos, se evidenció que no efectuaban pruebas de polígrafo, infomet ni estudios socioeconómicos.

Luego de tener identificadas las áreas de mejora que tenía la empresa en relación al proceso de reclutamiento de personal, se inició con establecer las políticas relacionadas a este tema, donde se contemplaron las normas y responsabilidades. Posteriormente, se redactaron los procedimientos de reclutamiento y selección para tener claro los pasos que se deberán seguir para realizar de forma correcta dicho proceso.

Posteriormente se elaboraron los formatos que se requerirán para realizar el procedimiento en forma adecuada, estos formatos fueron los siguientes:

En primer lugar, se trabajó el formato RG.RH.01 “Requisición de personal”. Este formato es importante porque con él da inicio el proceso de reclutamiento de personal. Por medio de este, el

jefe de una plaza vacante hace la solicitud a recursos humanos de que inicie el proceso de buscar a candidatos para llenar dicha plaza. Asimismo, se incluye información concerniente a las características del puesto de trabajo y de la persona que se debe buscar para ocuparla.

Así mismo, se creó un documento en el que se enlistan y definen las funciones, tareas, responsabilidades y requerimientos que conforman cada uno de los puestos de trabajo dentro de una organización. Este formato es el RG.RH.02 “Descriptor y perfil de puesto”. Por medio de este documento, se facilita el proceso de selección del personal a una vacante, y asegura que solo el personal calificado sea seleccionado.

También se implementó el formato RG.RH.03 “Solicitud de empleo”. Por medio de este documento la empresa recaba información de las personas que participan en un proceso de reclutamiento. Este formato pide información sobre datos personales, conocimientos generales, referencias laborales como personales y la plaza a la cual aplica.

Después se procedió en estructurar una guía para utilizarse en las entrevistas que se les realicen a los candidatos. A este documento se le denominó RG.RH.04 “Entrevista”. Este formato tiene como objetivo tener una guía estandarizada de las preguntas a realizar durante las entrevistas de reclutamiento que se realicen. Este registro no debe limitar al entrevistador al momento de realizar su trabajo.

Luego, se realizó el RG.RH.05 “Informe de aplicación de pruebas psicométricas”. Este documento se utiliza como resumen de los resultados obtenidos en las pruebas psicométricas, luego de su aplicación a los candidatos que participan en un proceso de reclutamiento. Los aspectos que pueden incluirse dentro del informe son los resultados de las pruebas de personalidad, pruebas de habilidades, entre otros.

Por último, se trabajó en la realización del RG.RH.06 “Referencias laborales”, el cual tiene como objetivo dejar evidencia sobre las experiencias laborales que ha tenido el postulante y así poder confirmar que la persona haya laborado para las empresas que mencionó en su hoja de vida. Y del

desempeño que tuvo en sus trabajos anteriores, desde el punto de vista de las personas que fueron en su momento su jefe inmediato.

Después de haber documentado los procesos, políticas y formatos relacionados al reclutamiento y selección de personal de la empresa, se entregaron los documentos a la docente del curso, quien los revisó y aprobó. Posteriormente, fueron entregados al Gerente General de la empresa Ay Carmela para su validación y aprobación.

Al realizar las políticas, procedimientos y formatos de reclutamiento del personal, se cumplió con el objetivo el cual era que el Gerente General y la organización tuvieran un procedimiento adecuado y documentados de la manera en que deben realizar el reclutamiento y selección del personal. Y dejar realizados los formatos apropiados para efectuar dichos procedimientos.

Unas de las principales dificultades encontradas, fue la escasa información que poseían en la empresa lo cual no permitió analizar con profundidad las áreas que serían trabajadas. Otra de las dificultades fue que la organización no contaba con un plan estratégico de la organización.

En cuanto los cambios que se realizaron se pueden mencionar que el Gerente General aprendió cuál es la forma adecuada de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal y la importancia de contar con políticas establecidas para este tema. Asimismo, la empresa obtuvo los formatos apropiados para efectuar el proceso antes mencionado.

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

Al realizar el diagnóstico del área de contratación y administración de recurso humano, se utilizaron las técnicas de entrevista y la observación directa, para poder detectar las necesidades de mejora en la empresa Ay Carmela. Para poder recolectar la información necesaria, se realizó un instrumento siendo una lista de cotejo para poder verificar que áreas se tenían que mejorar.

Al realizar el análisis del diagnóstico en esta área, se pudo determinar que no tenían más información sobre estas áreas. No contaban con formatos estandarizados que llevaran el control de vacaciones, ausencias y permisos de trabajo, tampoco con ningún formato que ejecutaran el cálculo de la liquidación de los colaboradores.

Con relación al proceso de vinculación del personal, se evidenció que no tenían establecidas políticas ni procesos ni formatos que vincularan a los colaboradores a la empresa. En cuanto a las prestaciones, se estableció que la organización otorgaba las prestaciones laborales de ley y como prestación adicional brindaban alimentos a sus colaboradores.

Una de las debilidades administrativas que poseía la empresa es la falta de contratos laborales, ni contratos por servicio ya que ningún miembro del personal habría firmado contrato, lo cual representaba un riesgo laboral bastante grande para la organización. Asimismo, no contaban con contratos de confidencialidad y no se les entregaban constancia de activos asignados.

Con relación al proceso de desvinculación no poseían políticas ni procesos establecidos. Pero efectuaban entrevistas de salida y les solicitaban a los colaboradores que antes de abandonar la empresa pasaran a firmar su finiquito laboral. A pesar de ello, estos procesos no cumplían con todas las disposiciones legales correspondiente a un proceso de despido.

También se pudo evidenciar que no contaban con los siguientes formatos: carta de bienvenida, carta de confirmación de prueba, carta de entrega de activos, carta de confidencialidad, carta de finiquito laboral, cartas de llamada de atención verbal, carta de llamada de atención escrita, carta de suspensión laboral, carta de recomendación, carta de constancia laboral y carta de despido.

Luego de tener identificadas las dificultades y las necesidades de mejora que existían en la empresa, se inició en crear un plan de acción donde se establecieron las políticas en relación a la contratación y administración del recurso humano, donde se contemplan las normas y responsabilidades que deben ser acatadas; luego se desarrollaron los procedimientos de contratación de personas para tener claro los pasos que deben de seguir para realizar de forma correcto dicho proceso.

Posteriormente, se elaboraron los formatos que se utilizaran en lineamiento con las políticas y procedimientos, los que se estructuraron los siguientes: se inició realizando el formato RG.RH.07 “Carta de bienvenida” teniendo como objetivo felicitar y dar la bienvenida al postulante que ha sido contratado, luego se elaboró RG.RH.08 “Carta de confirmación de prueba”, con el fin de comunicarle al colaborador que logrado pasar satisfactoriamente su periodo y pueda estar fijo en la empresa.

Luego se procedió en estructurar un documento de mucha importancia a nivel legal. Este registro es el RG.RH.09 “Contratos laborales”, donde el colaborador se compromete a llevar a cabo determinadas tareas y a seguir las instrucciones, todo a cambio de una determinada retribución, cumpliendo con un horario obligatorio y días asignados de trabajo. Después se implementó el formato RG.RH.10 “Contrato por servicios”, en este contrato colaborador se compromete con la empresa en realizar una serie de servicios a cambio de un precio.

Se trabajó en un documento por medio del cual se deja constancia de los activos que se le serán entregados y las condiciones de uso. A este registro se le llamó RG.RH.11 “Entrega de activos”. Asimismo, se elaboró el documento RG.RH.12 “Carta de confidencialidad”, la cual trata de un contrato donde el colaborador se compromete a no divulgar aspectos e información importante de la organización.

Después se elaboraron tres formatos que se utilizan al momento de desvincular a un colaborador de la organización, los cuales fueron: RG.RH.12 “Constancia de finiquito laboral”, esta constata el final de una relación laboral entre el colaborador y la empresa, quedando aprobada la voluntad de ambas partes. Con su firma el colaborador deja de prestar sus servicios a la empresa. Y se le brinda la cantidad justa de su pago; también se creó RG.RH.13 “Constancia laboral” para poder confirmar que el colaborador formo parte de la empresa. Otro punto que se desarrollo fue en la creación de un formato RG.RH.14 “Entrevista de salida” con la finalidad de saber que preguntas concretas y adecuadas deben realizarse a los colaboradores que ponen fin a su relación con la empresa.

Por último, se trabajó en la creación de cuatro documentos que se utilizan para realizar el proceso de sanción del personal. Estos documentos fueron los siguientes:

En primer lugar, se elaboró el RG.RH.15 “Carta de llamada de atención de forma verbal”. Esta carta le hace saber al colaborador que ha incumplido con el reglamento de empresa, lo cual se le ha llamado la atención de forma verbal, quedando esta carta como constancia. La segunda carta que se creó fue RG.RH.16 “Carta de llamada de atención de forma escrita” lo cual hace la misma referencia que la primera solo que de forma escrita; la tercera carta que se estructuró fue RG.RH.17 “Carta de suspensión sin goce de salario” esta carta hace referencia a la prohibición temporal para desempeñarse en el cargo y también detener los privilegios otorgados por un período de tiempo y, por último, se realizó RG.RH.18 “Carta de despido”, en esta carta la empresa comunica al colaborador su despido por causas objetivas.

Al realizar las políticas, procedimientos y formatos de reclutamiento del personal, se cumplió con el objetivo el cual era que el gerente general tuviera claro como es el proceso adecuado en el contrato y administración del recurso humano lo que le genera mejor organización y gestión al contratar al personal.

Unas de las dificultades encontradas era que la empresa no contaba con contratos, ya que ningún miembro del personal habría firmado contrato, lo cual representaba un riesgo laboral bastante grande para la organización.

En cuanto los cambios evidenciados, fue que el gerente general obtuvo el conocimiento requerido empezó aplicar las políticas, los procesos y formatos que fueron desarrollados y así mismo empezó a pasarle los contratos indicados a sus colaboradores para que estos fueran firmados y así no tener problemas legales. Se los comunico y presentó a las personas correspondientes; quedando claro que el proceso tiene varios pasos que deben seguirse para cubrir el puesto vacante.

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

Por último, se ejecutaron los mismos procesos que las anteriores áreas con el fin de detectar los problemas que existían en la organización; así mismo poder finalizar el diagnóstico y completar el manual de políticas y procedimientos de recursos humanos.

Al realizar el diagnóstico del área de desarrollo de gestión del talento humano, se utilizaron las técnicas de entrevista y la observación directa, para poder detectar las necesidades de mejora en la empresa Ay Carmela. Para poder recolectar la información necesaria, se realizó un instrumento siendo una lista de cotejo para poder verificar que áreas se tenían que mejorar.

Al obtener los resultados de las investigaciones y al realizar la lista de cotejo dio como resultado que la empresa tenía una gran necesidad de mejora al no tener estructurado un departamento de recursos humanos que le facilitaran la gestión del talento humano. En este proceso dentro del diagnóstico se evaluaron los procesos de evaluación del clima organizacional y evaluación del desempeño; asimismo, se revisaron los procesos de inducción y capacitación del personal.

En cuanto a la inducción, la empresa ejecutaba dicho proceso de manera informal. Por lo que no tenían establecidas políticas, procedimientos y un formato desarrollado para dejar constancia de este.

En relación con la capacitación se pudo establecer que la empresa no invertía en formar y desarrollar a su personal, por lo que tampoco no poseían políticas, procedimientos y registros. Solamente se les indicaban la forma de llevar acabo, de una manera informal de cómo debían realizar sus funciones.

Además, se revisó el proceso de evaluación del desempeño y se evidenció que este no se realizaba formalmente dentro de la empresa. Por lo que tampoco tenían desarrolladas políticas, proceso documentados y formatos para realizar dicho procedimiento. Esto pudiendo generar bajo

rendimiento en sus colaboradores, al no recibir retroalimentación de sus jefes inmediatos. Además, no permitía detectar brechas de capacitación que podían afectar el cumplimiento de metas.

Sobre la evaluación del clima organizacional se determinó que actualmente no se llevaba a cabo este proceso, por lo que no contaban con políticas, procedimiento y formatos de evaluación del clima organizacional. Esto impidiendo que la alta gerencia desconozca el nivel de satisfacción y motivación de su personal.

Finalmente, se evidenció que el Gerente General se encargaba de realizar dichas funciones, pero de una forma incorrecta, de tal manera que podían generar pérdidas e incumplimientos de metas y objetivos.

Luego de tener identificadas las dificultades y decadencias que existían en la empresa, se creó un plan de acción donde se inició establecer las políticas en relación a la inducción y capacitación del personal, donde se contemplan las normas y responsabilidades que deben ser acatadas; luego se desarrollaron los procedimientos de cada área que fue evaluada

Posteriormente, se elaboraron los formatos que se utilizaran en lineamiento con las políticas y procedimientos; el primer formato que se elaboro fue el RG.RH.19 “Plan de inducción” por medio de este plan se proporciona al nuevo colaborador la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

Por otro lado, para realizar los documentos de respaldo del proceso de capacitación se elaboraron varios documentos, los cuales se mencionan a continuación:

El primero de ellos fue el formato RG.RH.20 “DNC”, teniendo como objetivo diagnosticar las necesidades de capacitación, para poder desarrollar planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades actitudes para poder contribuir en los logros de la empresa.

Seguidamente, se creó RG.RH.21 “Plan de capacitación”. Este proceso va de la mano con el plan de inducción y con el DNC, ya que esto determina las necesidades y prioridades que deben de ser capacitadas al personal de la empresa ya que permitirá que los colaboradores se desempeñen de mejor forma.

Al terminar el proceso de inducción y capacitación se inició a trabajar en el proceso de evaluación del desempeño, se elaboraron las políticas y procedimientos idóneas en esta área para poder tener mejor gestión y desarrollo en la empresa.

Seguidamente se procedió a trabajar en los formatos que se serían utilizados en la evaluación del desempeño; se inició elaborando formato RG.RH.22 “Evaluación del desempeño” para poder verificar como ha sido el desempeño de los colaboradores y se estructuro el RG.RH.23 “Hoja de compromiso”, este formato evidencia que los colaboradores se comprometen a realizar dicho proceso y darle seguimiento.

Por último, se inició a desarrollar el proceso de clima laboral creando políticas y procesos que beneficiaran a la empresa para llevar un mejor control de cómo se sienten los colaboradores en la empresa Ay Carmela. Se realizó un formato RG.RH.24 “Evaluación del clima organizacional”, teniendo como objetivo establecer los aspectos y áreas más importantes de la empresa para ser evaluados.

Al realizar estos procedimientos se tuvo dificultades al recolectar la información, ya que el gerente general se ausentaba en ciertas entrevistas, porque tenía programadas conferencias de emprendimiento, lo cual generaba tardanza en la finalización del manual.

Al terminar de realizar todo el proceso de desarrollo de gestión del talento humano, se unieron todos los procesos para poder establecerlos en el manual de políticas y procedimientos de recursos humanos, para poder darlo por finalizado dicho manual le fue entregado a la catedrática, para poder ser revisado y corregir los errores que fueron encontrados.

Se le entrego el manual al gerente general de la empresa se le explico los cambios que debía de realizar para poder mejora la gestión de la empresa; en cuanto los cambios evidenciados, y dando seguimiento, fue que el gerente general obtuvo el conocimiento requerido empezó a estructurar el departamento de recursos humanos, así mimos aplicando las políticas, los procesos y formatos que fueron desarrollados, generando gran satisfacción por realizar dicho manual.

## **Parte 4**

### **Resultados**

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

La práctica profesional dirigida se realizó en la empresa Ay Carmela de febrero a noviembre del año 2019. Durante el segundo mes de práctica, luego de elegir a la empresa donde esta se realizaría, se inició con un diagnóstico profundo de la manera en que la empresa administraba al recurso humano.

La Prácticas Profesionales Dirigida fue una experiencia y un proceso llenos de muchos aprendizajes nuevos. Ya que se realizó una constante aplicación de las teorías y conocimientos adquiridos durante la carrera de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano; con respecto al trabajo que realiza un departamento de recursos humanos y todo a lo que este conlleva, tanto interna y externamente. De esta forma, se midió la capacidad y el nivel de dominio del tema que cada uno de los estudiantes ha obtenido, para así poder llevar la teoría y ejecutarlo en la práctica.

Para realizar el diagnóstico de la empresa se utilizaron varias técnicas y procesos con el fin de recolectar la información necesaria para determinar cómo administraba la empresa Ay Carmela, el recurso humano. De tal manera que, al finalizar el período de práctica, se pudiera entregar un manual de recursos humanos que sirviera para implementar un Departamento de Recursos humanos.

Dentro de las técnicas utilizadas en el diagnóstico se realizó una entrevista con el Gerente General de Ay Carmela, quien es la persona encargada de efectuar los procesos de recursos humanos en la empresa. Se planificó la fecha y hora para poder llevar a cabo dicho proceso, con el propósito de saber cómo se encontraba la empresa con relación al departamento de recursos humanos. Durante

esta entrevista se utilizó una lista de cotejo, previamente diseñada, la cual fue de mucha ayuda para recabar la información de manera ordenada.

Luego de realizar la entrevista se hizo un análisis profundo de la información recabada. Es importante señalar que la entrevista realizada fue de mucha ayuda para conocer bien cómo trabajaba la empresa el área de talento humano, las fortalezas y las deficiencias que tenían.

Posteriormente, se utilizó la técnica de la revisión documental de los procesos de reclutamiento de personal, contratación y administración de recursos humanos y desarrollo de gestión del talento humano. El uso de esta técnica fue importante, ya que se logró detectar que realizaban procesos de forma inadecuada y que, en algunos casos, los formatos que utilizaban para documentar dichos procesos eran inadecuados o simplemente no existían. Asimismo, se puso en marcha la técnica de observación directa en algunos procesos que realizaban, como por ejemplo el proceso de inducción. El uso de estas técnicas, junto a la de entrevista, fue de mucha ayuda, porque mediante su utilización y aplicación se logró determinar la manera en que la empresa gestionaba el talento humano y los recursos con los que contaban.

Más adelante, al tener el diagnóstico aprobado se realizó un plan de trabajo y el correspondiente cronograma de actividades a realizar. Esto ayudó a programar los pasos y tiempos que se utilizarían para redactar las políticas, procedimientos y formatos o registros que servirían para incluirlos en el manual de recursos humanos que se entregaría a la empresa, al finalizar la práctica.

Posteriormente, se inició el trabajo de campo durante el cual se realizaron los registros, procedimientos y políticas de recursos humanos, de los procesos de reclutamiento y selección de personal, contratación y administración de recursos humanos y desarrollo de gestión del talento humano.

Luego de documentar lo anteriormente mencionado, se procedió a formar el Manual de Recursos Humanos, el cual le servirá a la empresa como guía para implementar un departamento de recursos

humanos. Y mientras toman esa decisión, pueden ir implementando las políticas, procesos y formatos, dejando evidencia de los procedimientos realizados.

Este manual fue entregado en forma impresa y en forma digital a la empresa Ay Carmela, para ser implementada por el personal que asigne la Gerencia General. Asimismo, fue entregada a la catedrática una copia en forma impresa y digital, como constancia del trabajo realizado.

Evaluando el proceso realizado, se pudo determinar que dentro de los desaciertos cometidos en la práctica se puede considerar que la poca experiencia del alumno en este tipo de procedimientos provocó que, al aplicar las metodologías mencionadas anteriormente, no se haya profundizado lo suficiente en la recolección de la información, lo cual hubiera sido de mucha ayuda al momento de documentar las políticas y los procedimientos trabajados.

En cuanto a los conocimientos y las competencias desarrollados en el alumno durante el periodo de la Práctica Profesional Dirigida, se pueden mencionar la capacidad de analizar la información obtenida por parte del Gerente General de la empresa. Además, la capacidad de resolver los problemas encontrados en la organización, con relación a la gestión de recursos humanos y, también, la capacidad de sintetizar ideas, para la redacción de los procesos de las distintas áreas.

Unos de los éxitos logrados alcanzados durante este proceso, fue la obtención de conocimiento por parte del personal de la empresa Ay Carmela en relación con cómo se debe gestionar un departamento de recursos humanos, basándose en políticas y procedimientos claramente establecidos, lo cual genera mayor orden la empresa.

## 4.2 Resultados obtenidos

Durante el diagnóstico realizado en la Práctica Profesional Dirigida, se pudieron detectar deficiencias en cuanto a cómo realizaban ciertos procesos relacionado a la administración de Recursos Humanos. Por lo que se procedió a la elaboración de políticas, procedimientos y

formatos, con el objetivo de crear un manual de recursos humano que ayude a la empresa a tener una gestión exitosa del talento humano.

El primero resultado positivo obtenido fue la recolección de información por medio del diagnóstico que se realizó en la empresa. Ya que fue de suma importancia saber cómo manejaba la empresa el área de recursos humanos. Para recolecta la información se le hizo una lista de cotejo, cuyo objetivo reunir la información de manera ordenada. Esta herramienta se utilizó durante la entrevista realizada al Gerente General de la empresa Ay Carmela, la cual sirvió para determinar qué procesos realizaban y cuáles no.

Es importante señalar la gran contribución del Gerente General, quien brindó todo su apoyo para poder realizar diagnóstico y, posteriormente, el manual de Recursos Humanos. Durante la reunión inicial que se tuvo, él fue claro y conciso sobre la información que proporcionó, reconociendo las áreas de oportunidad que tenía la empresa. Se observó también la disponibilidad de implementar las políticas, procesos y formatos que se iban a realizar.

Al tener los resultados del diagnóstico, se detectó que eran pocos los proceso que realizaban en forma adecuada, ya que lo hacían de manera informal, por lo cual se tomó la decisión de trabajar desde cero las políticas, procesos y documentos de respaldo correspondientes al área estipulada.

En cuanto a los resultados obtenidos durante el período de la Práctica Profesional Dirigida se pueden mencionar los siguientes:

En primer lugar, se documentaron las políticas y los procedimientos relacionados al reclutamiento y selección, vinculación y desvinculación de personal. Además, la inducción y capacitación del personal, evaluación del desempeño y medición de clima laboral. En cuanto al área de la administración del recurso humano, se establecieron las políticas necesarias para su implementación.

Asimismo, se diseñaron los documentos adecuados que le servirán a la organización de evidencia de la realización de los procesos antes mencionados. También se establecieron los registros propios del área de administración del recurso humano.

Al finalizar la práctica, la contribución final que se brindó a la empresa Ay Carmela fue la implementación del Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos. El cual se entregó de manera impresa y digital. Dicho manual contenía los formatos de los procesos antes mencionados. Además, de las políticas y los procedimientos adecuados para el manejo del talento humano de la organización.

Luego de realizada la Práctica Profesional Dirigida, se pudo evidenciar grandes cambios implementados en el área de recursos humanos. En primer lugar, el Gerente General obtuvo los conocimientos requeridos sobre la importancia de tener políticas bien definidas para los distintos procesos de recursos humanos. Además, se logró que él conociera la manera adecuada en que se deben realizar los procesos redactados y utilizar los formatos diseñados.

Al finalizar la práctica se pudo cumplir con el objetivo que era determinar la importancia de contar con un manual de recursos humanos para poder gestionar de mejor manera el área de recursos humanos gracias a las políticas, procedimientos y formatos que fueron establecidos.

Después de haber entregado el manual se hizo un seguimiento a la empresa para saber cómo se encontraba actualmente y se verificó que ya tenían establecido el manual, así mismos poniendo practica las políticas y procesos que estaban establecidos en el manual.

### 4.3 Propuestas

Los cambios que debe realizar la empresa Ay Carmela en el área de Recursos Humanos son varias. A continuación, se mencionan las que se consideran las más importantes de implementar:

Como principal propuesta se sugiere al Gerente General utilizar el Manual de Recursos Humanos que se le entregó al final de la práctica. Ya que por medio de su implementación se espera que la empresa tenga una mejor gestión en el área de talento humano. Además, podrá contratar al personal adecuado para cada posición vacante que surja. Asimismo, tendrán al personal mejor capacitado para realizar su funciones y mayor control en el recurso humano.

En el área de reclutamiento y selección de personal, es importante la aplicación de una batería de pruebas psicométricas, que sirvan para determinar rasgos de personalidad y las habilidades de los candidatos que participan en los procesos de selección. Así mismo, se propone que dichos procesos sean realizados evaluando las competencias laborales de los candidatos para poder seleccionar a los postulantes para cada puesto de trabajo.

Otro punto clave es que la empresa debe darle seguimiento al establecimiento de los descriptores y perfiles de cada puesto de trabajo, realizando el Manual de Descripciones y perfiles de puestos de la organización. Para ello, pueden utilizar el formato RG.RH.02 “Descriptor y perfil de puesto”. Ya que cada colaborador de la empresa Ay Carmela debe tener el conocimiento de cuáles son las responsabilidades, funciones y tareas que deben realizar en su puesto de trabajo.

Asimismo, se considera importante la implementación de formato RG.RH.04 “Entrevista”, ya que esta es una fase importante del proceso de selección, donde la persona encargada de realizar la entrevista analiza a fondo al candidato. Al realizar este proceso se pueden captar los gestos, los tonos de voz y los énfasis que aportan una importante información sobre el candidato, para comprobar si es idóneo al puesto de trabajo que se está postulando.

En cuanto a las áreas de contratación y administración de recursos humanos, se propone a la organización, mantener una gestión mejora continua en relación a las políticas y procedimientos elaborados. También es urgente que la empresa implemente el uso de los formatos RG.RH.09 “Contratos laborales” RG.RH.10 “Contrato por servicios”, ya que es una contingencia laboral seria la que tiene la empresa, al no contar estos documentos firmados por el personal y aprobado por el Ministerio de Trabajo.

En relación con el tema legal, es importante la utilización de los formatos que se elaboraron en el área de la administración de recursos humanos, ya que es esencial recordar que, al momento de un problema legal, la empresa tiene la carga de la prueba por lo que debe comprobar que ha otorgado al colaborador los beneficios que manda la legislación laboral vigente.

Por último, en el área de desarrollo y gestión del talento humano, se propone a la organización dar seguimiento y continuidad a las políticas, procedimientos y formatos que fueron creados, para lograr que el personal tenga un buen desempeño desde el inicio de la relación laboral y detectar las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores.

Asimismo, es importante que la empresa implemente el formato RG.RH.26 “Evaluación del Desempeño” de cada miembro del personal, ya que es fundamental saber cómo es el rendimiento de los colaboradores. Además, saber en qué puntos puedan mejorar para realizar de mejor forma sus funciones, tanto en lo personal, como también en lo profesional.

Por otra parte, se propone realizar el proceso RG.RH.20 “Plan de Inducción” de los nuevos colaboradores, tanto a la organización, como al puesto de trabajo. Ya que es determinante lograr la integración de los nuevos colaboradores a la empresa, de esta manera se orienta su conducta de acuerdo con la visión, valores y cultura organizacional. Al realizar el plan de inducción, el colaborador tendrá una mejor adaptación a su ambiente de trabajo y conocerá de una manera específica, la información relevante de los procesos externos e internos y estará al tanto de los roles de la empresa, así mismo tendrá el conocimiento sobre los proyectos en los que la empresa está trabajando.

Asimismo, se señala la importancia de que la empresa realice el Formato RG.RH.21 “DNC” y, posteriormente, establezca un RG.RH.22 “Plan de Capacitación” a implementar con el personal, con el fin de mejorar el desempeño del personal y contribuir de esa manera a alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Por último, se propone utilizar el formato RG.RH.24 “Evaluación del clima organizacional”, para que la alta gerencia tenga conocimiento de cómo se sienten los colaboradores en la empresa, con el fin de crear un plan de mejora para que el colaborador se sienta motivado e identificado con la organización.

## **Parte 5**

### **Aportes**

#### **5.1 Aportes a la institución**

Durante la práctica profesional dirigida se hicieron una serie de aportes importantes para la empresa Ay Carmela. Tal vez el principal de ellos fue la entrega del Manual de Recursos Humanos, el cual contiene las políticas, procedimientos y toda la documentación necesaria para que la empresa pueda implementar un Departamento de Talento Humano. Las políticas, procesos y formatos creados se relacionan con los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, vinculación y desvinculación del talento humano. Además, la inducción y capacitación del personal, evaluación del desempeño y medición de clima laboral.

También se les diseñó el organigrama de la empresa Ay Carmela con el fin de tener claramente definida la estructura organizacional e identificando las áreas de trabajo y las líneas de autoridad existentes.

En el proceso de reclutamiento y selección el principal aporte fue en la creación del RG.RH.05 “Formato de entrevista”, el cual es una guía para realizar las preguntas adecuadas a la persona postulante al puesto de trabajo, y la manera de cómo debe llevar a cabo dicho proceso. Asimismo, se implementó el documento RG.RH.02 “Perfil de puesto”, el cual es de suma importancia para la administración de recursos humanos en general, pero en especial para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Ya que, por medio de este registro, se establecen, entre otras cosas, las características que debe tener la persona idónea que ocupe ese puesto.

Dentro del área de contratación y administración de recursos humanos, uno de los principales aportes realizados fue la creación de los formatos RG.RH.10 “Contrato Laboral” y el RG.RH.010 “Contrato por Servicio”, ya que, independiente del tipo de contratación que tenga la persona, es esencial que desde el momento en que labore para la organización, se establezcan las

condiciones con las que se le están contratando y los beneficios que se le ofrecen. Su realización, respaldará legalmente a la organización ante cualquier demanda de índole laboral que se presente.

Así mismo, dentro de los aportes se realizaron las políticas y procedimientos relacionados a la inducción del personal. Este proceso se orienta de dos maneras: inducción a la organización y al puesto de trabajo. Para organizar ambas se diseñó el RG.RH.20 “Plan de inducción”. Además, se elaboró una presentación en Power Point que contiene la información necesaria para realizar la inducción a la organización.

Otro de los aportes brindados fue la documentación de las políticas y procedimientos relacionados a la capacitación del personal. Los formatos elaborados fueron el RG.RH.20 “Diagnóstico de necesidades de capacitación” y el RG.RH.21 “Plan de capacitación”. El DNC tiene como objetivo determinar las necesidades de capacitación de cada colaborador; mientras que el Plan de capacitación, se utiliza para establecer la programación de actividades de desempeño, elaborado para un período específico.

Por último, para el área de desarrollo de gestión del talento humano se realizó el formato RG.RH.26 “Evaluación del desempeño”, por medio del cual se puede realizar la valoración del trabajo realizado por los colaboradores de las distintas áreas. Determinando las fortalezas y las áreas de oportunidad del rendimiento de los trabajadores.

## Conclusiones

El proceso de reclutamiento y selección de personal es importante, ya que permite a la empresa atraer y seleccionar a las personas idóneas a los puestos de trabajo. Es esencial realizar este proceso en base a las descripciones y perfiles de puesto, tomando como base las funciones, tareas, habilidades, conocimientos y competencias que debe tener la persona, para ocupar el puesto de trabajo que se encuentra vacante. Otro punto importante dentro de este proceso es la aplicación de las pruebas psicométricas, ya que por medio de estas se establecen características de personalidad, así como, las competencias laborales que poseen los candidatos.

El proceso de contratación es una actividad importante para la organización, ya que permite a la empresa vincular al personal, dejando constancia de las condiciones laborales acordadas con el nuevo colaborador. Además, de servir como evidencia del cumplimiento por parte de la empresa, de lo establecido en la legislación laboral vigente y las políticas organizacionales establecidas. Así mismo, el proceso de desvinculación tiene trascendencia de tipo legal para la compañía, ya que esta debe dejar constancia de que el procedimiento se realizó cumpliendo con lo establecido por la legislación laboral, en cuanto al pago de prestaciones, beneficios y entrega de documentos.

Es importante para la empresa implementar de manera formal los procesos de inducción y capacitación del personal. La inducción tiene una influencia directa en la identificación y sentido de pertenencia del colaborador hacia la empresa. Mientras que, el proceso de capacitación cubre la necesidad de mejorar los conocimientos y competencias laborales de los colaboradores, por lo que tienen una influencia directa sobre el desempeño del talento humano.

En cuanto al desarrollo de la gestión del talento humano se determinó lo importante realizar de manera periódica el proceso de evaluación del desempeño del personal, ya que este constituye una herramienta importante para identificar las fortalezas y áreas de mejora del trabajo de cada uno de los colaboradores. El éxito de este proceso radica en que la retroalimentación que le da el jefe inmediato al colaborador sea brindada de manera adecuada. Y que, finalmente, se establezcan los compromisos de mejora correspondientes.

Por último, se determinó la importancia de evaluar el clima laboral, ya que por medio de este proceso se conoce la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral en que realizan su trabajo.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa elaborar el Manual de Descripciones y Perfiles de puesto, utilizando como base el formato RG.RH.02 “Descriptor y Perfil de Puesto”. Ya que es importante que al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal se tengan claras las responsabilidades, tareas y atribuciones que tiene un puesto de trabajo, de tal manera de que se pueda encontrar a la persona idónea para ocupar la posición.

En el proceso de contratación se recomienda que la empresa implemente el uso del formato RG.RH.10 “Contrato laboral”, ya que es de suma importancia dejar constancia legal de las condiciones de contratación del nuevo colaborador teniendo, en cuenta la legislación vigente y las políticas organizacionales. De tal manera de evitar en posible futuros problemas legales.

Se exhorta a la organización autorizar y poner en práctica las políticas y procesos de inducción y capacitación del personal. Asimismo, el uso de los documentos de soporte creados durante la práctica para dichos procedimientos. Por otro lado, se recomienda a la empresa, utilizar la presentación en Power Point creada para impartir la inducción a la organización. Y en cuanto a la capacitación, se recomienda a la Gerencia General de la empresa, establecer un presupuesto para este rubro, de tal manera que se cuente con los recursos para su implementación.

Se recomienda a la organización poner en marcha el procedimiento de evaluación del desempeño, utilizando el formato creado para ello. De tal manera que se pueda tener una medición continua de la forma en que los colaboradores desempeñan su trabajo. Por otro lado, se le recomienda el uso del formato RG.RH.27 “Hoja de compromiso”, para que, luego de realizada la medición del rendimiento, se proceda a establecer un plan de mejora del desempeño en los casos que lo requieran.

En el proceso de medición del clima laboral, se recomienda a la empresa la utilización del formato RG.RH.28 “Evaluación del clima laboral” para tal fin. Y posteriormente, al tener los resultados de

la medición, se establezcan un plan de acción de tal manera que se puedan mejorar los aspectos que salieron mal evaluados por el personal.

## **Anexos**

**Anexo 1**  
**Fotografías**  
**Figura 1**



Entrada principal del restaurante Ay Carmela

Fuente: Restaurante Ay Carmela

**Figura 2**



Área de mesas de restaurante Ay Carmela

Fuente: Restaurante Ay Carmela

**Figura 3**



Colaboradores del área de meseros del restaurante Ay Carmela

Fuente: Restaurante Ay Carmela

**Figura 4**



Colaborador del área de caja del restaurante Ay Carmela

Fuente: Restaurante Ay Carmela

## Anexo 2

### Lista de Cotejo

<b>Nombre de la Empresa:</b>	Ay Carmela		
<b>Nombre del Contacto:</b>	Estuardo Juarez		
<b>Fecha de realización del diagnóstico:</b>	18/03/2019		
<b>Datos del Estudiante</b>			
<b>Nombre:</b>	Kevin García	<b>Fecha:</b>	18/03/2019
<b>Carrera:</b>	Psicología organizacional y gestión del talento hu	<b>Carné</b>	201401404
<b>Universid</b>	Panamericana	<b>Sede:</b>	Naranjo
<b>Planeación estratégica</b>			
<b>Aspectos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
1 Organigrama	x		
2 Visión		x	
3 Misión		x	
4 Valores	x		
5 Objetivos		x	
<b>Administración de Recursos Humanos</b>			
<b>Aspectos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
6 Políticas de Recursos Humanos		x	
7 Carta de constancia de ingresos		x	
8 Carta de Promoción o ascenso		x	
9 Solicitud de vacaciones		x	
10 Solicitud de Permiso para ausentarse		x	
11 Carta de Felicitaciones		x	
12 Carta de notificación de aumento salarial		x	
13 Carta de Anticipo Salarial		x	
<b>Reclutamiento y Selección de personal</b>			
<b>Aspectos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
14 Políticas de reclutamiento y selección		x	
15 Procedimiento documentado.		x	
16 Banco de datos		x	
a) Físico		x	
b) Digital		x	
17 Requisición de Personal		x	
18 Perfil de Puesto		x	
19 Solicitud de Empleo		x	
20 Formato de Entrevista		x	
21 Pruebas Psicométricas		x	
22 Informe de aplicación de Pruebas Psicométricas		x	
23 Polígrafo		x	

24	Exámenes Médicos			x	
25	Informet			x	
26	Evaluación Socioeconómica			x	
27	Reclutamiento interno		x		
28	Reclutamiento externo:		x		
	A	Reclutamiento por medio de empresas Ext.		x	
	B	Reclutamiento por anuncios de Prensa		x	
	C	Reclutamiento por bolsa de Empleo		x	
	D	Reclutamiento por medio de Redes Sociales		x	
	E	Reclutamiento por referidos		x	
<b>Vinculación del personal</b>					
	<b>Aspectos</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
29	Política de vinculación de personal			x	
30	Procedimiento de vinculación			x	
31	Contratos de trabajo			x	
	A	Plazo Fijo		x	
	B	Plazo Indefinido		x	
	C	Por Honorarios (Por Factura)		x	
	Firma y sello del ministerio de Trabajo			x	
32	Contrato de Confidencialidad			x	
33	Carta de bienvenida a la organización (condiciones)			x	
34	Constancia de Entrega de Activos			x	
35	Carta de Confirmación del Periodo de Prueba			x	
36	Prestaciones laborales de Ley		x		
37	Prestaciones Adicionales		x		
	A	Seguro de gastos Médicos		x	
	B	Seguro de vida		x	
	C	Seguros funerarios		x	
	D	Parqueo		x	
	E	Almuerzo	x		
	F	Celulares		x	
	G	Gasolina		x	
	H	Bono de Productividad		x	
	I	Transporte		x	
	J	Estudios		x	
	K	Liquidación Universal		x	
	L	Ventajas Económicas (30 % de Indemnización)		x	
<b>Desvinculación del personal</b>					
	<b>Aspectos</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
38	Política de desvinculación			x	
39	Procedimiento de desvinculación			x	
40	Carta de Llamada de Atención Verbal			x	
41	Carta de Llamada de Atención Escrita			x	

42	Carta de suspensión de labores		x	
43	Carta de despido		x	
44	Constancia Laboral		x	
45	Carta de recomendación		x	
46	Entrevista de salida	x		
47	Finiquito laboral	x		
<b>Inducción, capacitación y planes de carrera</b>				
	<b>Aspectos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
48	Políticas de inducción y capacitación		<b>x</b>	
49	Proceso Inducción y Capacitación		x	
50	Manual de inducción		x	
	A Inducción a la Empresa	x		
	B Inducción al puesto			
51	Constancia de inducción		x	
52	Diagnostico de necesidades de Capacitación.		x	
53	Plan de capacitación		x	
54	Listado de asistencia		x	
55	Evaluación del capacitador		x	
<b>Evaluación del desempeño</b>				
	<b>Aspectos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
57	Política de evaluación del desempeño		x	
58	Procedimiento de evaluación del desempeño		x	
59	Formatos de evaluación del desempeño		x	
	a) Evaluación del desempeño personal operativo		x	
	b) Evaluación de Desempeño Administrativo aplicado por Jefes		x	
	c) Evaluación de Desempeño Administrativo aplicado por Trabajadores		x	
	d) Hoja de compromiso		x	
<b>Evaluación del Clima Organizacional</b>				
	<b>Aspectos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
60	Política de evaluación del Clima organizacional		x	
61	Procedimiento de evaluación del Clima organizacional		x	
62	Formato de evaluación del clima organizacional		x	
Elaborado Por: Kevin García			Revisado Por: Estuardo Juarez	Autorizado Por:

## Anexo 3

### Solicitud de empleo

<b>RG.RH.03 SOLICITUD DE EMPLEO</b>			
Versión: 01	Aprobado:	Página: 1/3	
Responsable: Kevin García			

### Solicitud de Empleo

**Datos personales**

Nota: La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.

Fecha

---

Puesto que solicita

Foto

#### DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad
Dirección		Teléfono	Sexo
			OM OF
Lugar de Nacimiento	Estado Civil:	Fecha de nacimiento	
Nombre del esposo (a):	Ocupación:	Cantidad de hijos	
<small>Número de personas que dependen de Ud. Económicamente.</small>			

#### DOCUMENTACIÓN

DPI	
<small>Número de Identificación Tributaria (NIT)</small>	<small>Número de Afiliación IGSS</small>
<small>Licencia de Manejo O No OSi</small>	<small>Clase y No. De Licencia</small>

#### ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

<small>Actualmente ¿Cómo considera su estado de salud?</small>	<small>¿Padece alguna enfermedad crónica?</small>
<small>O Bueno      O Regular      O Malo</small>	<small>O No      OSi      ¿Cuál?</small>
<small>¿Qué deporte practica?</small>	<small>¿Cuál es su pasatiempo favorito?</small>

<b>RG.RH.03 SOLICITUD DE EMPLEO</b>			
Versión: 01	Aprobado:	Página: 2/3	
Responsable: Kevin García			

**DATOS FAMILIARES**

Nombre	Parentesco

**ESCOLARIDAD**

Nivel	Institución
Título o diploma obtenido	
Estudios que realiza en la actualidad	Horario
¿Tiene disponibilidad para trabajar fines de semana y días festivos?      Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

**CONOCIMIENTOS GENERALES**

Idiomas que domina % hablado, escrito,	Software que maneja

**REFERENCIAS LABORALES**

Nombre de la empresa	Nombre del Jefe	Puesto que ocupó	Fecha de finalización	No. De Teléfono

¿Autoriza pedir referencias?    Si     No     ¿Por qué? \_\_\_\_\_