



Facultad de Humanidades

Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

Informe Final de Práctica efectuada en Grupo del Apiario, S.A

(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

María Fernanda Naomi Pardo Ramos

Campus Álamos, diciembre 2020

Informe Final de Práctica efectuada en Grupo del Apiario, S.A.

(Práctica Profesional Dirigida de licenciatura)

María Fernanda Naomi Pardo Ramos

M.A. Rosa Maria Nochez (Asesor)

M.A. Vivian Verónica Poggio de Mcknight

Campus Álamos, diciembre 2020

Autoridades Universidad Panamericana

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

Autoridades Facultad de Humanidades

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

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

En virtud que el presente: "Informe Final de Práctica efectuada en Grupo del Apíario, S.A", presentado por el (la) estudiante: María Fernanda Naomi Pardo Ramos, 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

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 Grupo del Apiario, S.A”** por la estudiante: **María Fernanda Naomi Pardo Ramos** 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, noviembre 2020.

En virtud de que el presente: “Informe Profesional de la Práctica realizada en el Grupo del Apiario, S.A.”. Presentada por el (la) estudiante: María Fernanda Naomi Pardo Ramos 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.


Licda. Vivian Verónica Poggio Pérez de McKnight
Revisor

Guatemala 15 de abril del 2020

Señores
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

Por medio de la presente hago constar que la señorita **María Fernanda Naomi Pardo Ramos** realizó la **sistematización de práctica** en el año 2018 y en el año 2019 de la carrera de **Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano**, la cual concluyo de manera satisfactoria y proporcionó un sustancioso aporte para la empresa **Grupo Del Apiario, S.A.**

Sin otro particular me suscribo a usted,

Saludos cordiales,



GRUPO DEL APIARIO, S. A.
12 CALLE 33-83 ZONA 7 TIXAL II
TEL.: 2219-2421

Licenciado Amado González Mijangos

Gerente General

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

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Parte 1 Caracterización de la empresa	1
1.1 Descripción	1
1.2 Productos y servicios	2
1.3 Organización	3
1.4 Organigrama	4
1.5 Misión	5
1.6 Visión	5
1.7 Valores	5
Parte 2 Diagnóstico	6
2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico	6
2.2 Fortalezas de la empresa	7
2.3 Aspectos susceptibles a mejoras	7
2.4 Diagnóstico por áreas	8
2.4.1 Área de reclutamiento de personal	8
2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos	9
2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano	11
Parte 3 Desarrollo de la Práctica Profesional	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	14
3.4	Área de reclutamiento de personal	16
3.5	Área de contratación y administración de recursos humanos	20
3.6	Área de desarrollo de gestión del talento humano	24

Parte 4 Resultados

4.1	Análisis de la experiencia de práctica profesional	27
4.2	Resultados obtenidos	28
4.3	Propuestas	29

Parte 5 Aportes

5.1	Aportes a la institución	30
-----	--------------------------	----

Conclusiones	32
--------------	----

Recomendaciones	33
-----------------	----

Anexos	34
--------	----

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama Grupo del Apiario, S.A.	4
--	---

Figura 2 Flujograma de Reclutamiento y Selección	19
--	----

Lista de tablas

Tabla 1 Cronograma de actividades	14
-----------------------------------	----

Resumen

El presente documento describe la experiencia sobre la práctica profesional dirigida III de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano de Universidad Panamericana de Guatemala. La empresa Grupo Apiario, S.A. fue la organización que abrió las puertas para realizar el plan de estructuración y manejo del recurso más valiosos de la empresa, sus colaboradores.

En el año 2019, se realizó la segunda fase de la práctica, para establecer un Diagnóstico de necesidades para construir el Departamento de gestión del Talento Humano y así desarrollar las 7 fases que lo componen, todo se realizó en conjunto con los gerentes de área y aprobado el gerente general de Grupo del Apiario, S.A.

Se indica de forma objetiva, cuáles fueron las diferentes actividades realizadas en la ejecución de la práctica; entre ellas, cómo se efectuó el análisis y diagnóstico de la organización, qué herramientas y metodologías fueron utilizadas, cuáles fueron los resultados y sobre todo cómo se ejecutó un plan de acción de cada uno de los lineamientos planteados y la implementación de documentos, aportes, propuestas, formatos, manuales entre muchos otros documentos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se realizaron tres manuales; el primer manual fue el de Políticas para ayudar a las directrices que rigen a Grupo del Apiario, S.A. El segundo fue el manual de Descriptores y Perfiles de puesto para el que se entrevistó a todos los colaboradores para estructurar los formatos, sus características y funciones dentro de la empresa. El tercero fue el manual de Evaluación del Desempeño, con un formato y un instructivo de cómo se debía realizar dicha evaluación.

Se trabajó de acuerdo con los objetivos que junto a los gerentes se establecieron para coordinar todas las acciones y obtener resultados previamente analizados ante la decisión de la intervención para la estructuración. A continuación dichas descripción y conclusiones para evidenciar la efectividad de un proceso técnico que contribuye a consolidar los fundamentos de la visión y misión de la empresa.

Introducción

En el presente documento, el lector podrá encontrar información sobre el desarrollo de la última práctica profesional, los diferentes diagnósticos realizados, las herramientas creadas para el departamento, así como diferentes manuales y técnicas necesarias para el buen funcionamiento de RRHH.

El propósito de la práctica profesional es que el estudiante obtenga conocimientos, desarrollar competencias, aptitudes y habilidades por medio de la experiencia. Para el campo de la Psicología Organizacional es importante conocer el comportamiento humano dentro de las empresas y llevar un control ético y profesional durante su desempeño.

La práctica se ejecutó en la Empresa Grupo Apiario, la cual no contaba con un departamento de recursos humanos; por lo que la organización presentaba grandes necesidades y carencias, lo que permitió realizar aportes y brindar documentos o información para ejecutar cada una de sus tareas del talento humano de forma íntegra superando expectativas.

En la empresa, se realizaron dos prácticas supervisadas, una se realizó una en el año 2018 y otra en el año 2019. Se realizó un proceso de diagnóstico y recopilación de información para encontrar puntos para mejorar el reclutamiento y selección de personal, contratación, administración y el área de gestión de talento humano. Se creó un cronograma para llevar un orden y un proceso lógico para empoderar a la empresa.

Parte 1

Caracterización de la empresa

1.1. Descripción

Grupo del Apiario S.A, nace en el año de 1983 con el nombre comercial de “José Miel” y bajo el mando de su fundador el licenciado Amado González en la ciudad de Guatemala, anteriormente la oficina se encontraba en 11 avenida A 9-44 zona 7 colonia Castillo Lara donde actualmente se encuentra la fábrica. Su principal producto es la miel. Fueron los primeros en colocar una marca de miel en el supermercado Hiper Paiz conocido ahora como Walmart.

Al transcurrir los años, la empresa tuvo dificultades, pero gracias al trabajo de su fundador se establecieron estrategias para innovación con fuerza y esfuerzo. A partir del producto principal de la miel, la implementación de productos medicinales a base de miel ha sido un éxito al igual que el primero. También se elaboraron las frituras, como la venta de plataninas, frituras de marañón, haba, manía y pasas llamado SurtiMix, lastimosamente no se siguió con esa variedad de producto. También implementaron la miel maple, jarabe de fresa, jarabe de chocolate; otras de sus demandas, así como el vinagre de caña y manzana, junto con granola y fibra que beneficia al sistema digestivo.

El licenciado Amado González, se dio cuenta que tener la fábrica y oficina en el mismo lugar ya no era factible por el crecimiento de la empresa, así que decide trasladar sus oficinas para proyectar un mejor servicio hacia sus clientes y proveedores. La empresa se convirtió en una empresa familiar que vela por un bienestar común y la calidad laboral de sus colaboradores. En la actualidad el licenciado Amado González se posiciona como el gerente general y junto con sus gerentes tratan de realizar la mejor estrategia para poder entregar calidad a sus clientes.

Ha sido un proceso difícil, pero las victorias para la empresa son grandes. El esfuerzo de cada uno han logrado proveer su producto como materia prima a empresas grandes como lo es la Cervecería Centro Americana Sociedad Anónima.

1.2 Productos y servicios

Como se describió anteriormente, la empresa Grupo del Apiario, S.A. ofrece producto a base de miel de abeja, polen y propóleos de calidad, inocuos y con alto contenido de nutrientes. Distribuye y ofrece sus productos a nivel Nacional, ya que cuenta con la sede principal que se encuentra en la ciudad de Guatemala y su extensión está en el departamento de Quetzaltenango. Ofrecen sus productos a empresas grandes hasta expendios o abarroterías pequeñas.

Uno de los principales servicios está el abastecer de miel pura a la marca Gran Día, ya que la miel la utilizan para realizar la granola y otros cereales que pertenecen a la marca Gran Día. La Cervecería Centroamericana es la empresa que consume mayoritariamente el producto. Grupo del Apiario, es una empresa que vende productos a base de miel, como: miel, maple, medicina y jarabes.

Sus productos son accesibles debido al precio, es un producto que puede ser encontrado con facilidad ya que su costo no es elevado. Una de sus principales fortalezas es el precio con el que manejan su producto en los mercados, los consumidores pueden acceder al mismo y llevar a sus casas productos que les proporciona nutrientes y que puede ayudar a su salud.

Es una empresa a nivel local, cuenta con una fuerte demanda de sus productos debido a la alta calidad que se maneja en materia prima para que sus productos sean de mucho beneficio al consumidor. Presta sus servicios a empresas como Walmart, Cervecería Internacional, entre otras. Cuenta con ventajas al producir sus productos con miel pura y no artificial, su jarabe para la tos es uno de los más cotizados y uno de sus objetivos es ser una marca conocida a nivel nacional.

1.3 Organización

Grupo del Apiario, S.A. es una empresa familiar. El gerente general de la empresa tiene bajo su mando 4 gerentes, el rol del Gerente General es dar dirección y representación legal, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa para desarrollar y definir los objetivos organizacionales hacia el crecimiento de la empresa, quien a su vez vela por el buen funcionamiento de la empresa y su principal apoyo es el Gerente Administrativo.

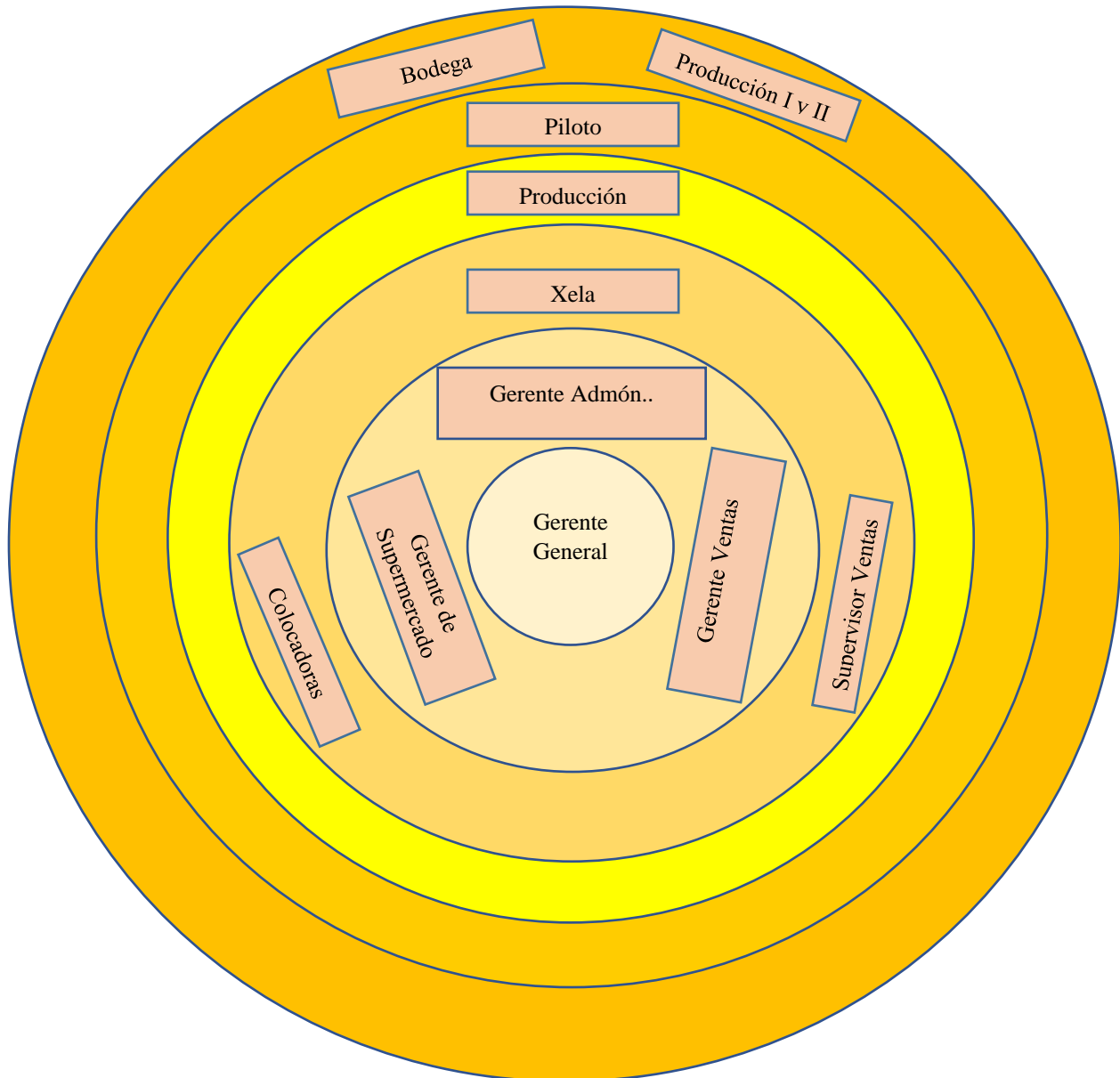
El Gerente Administrativo se reúne con frecuencia con los demás gerentes, por ejemplo, el Gerente de Ventas cumple con preparar planes y presupuesto de ventas, establecer metas y objetivos. El Gerente de Supermercado es el responsable de los resultados de venta, siendo parte de sus funciones principales en generar rentabilidad en el local que lidere conforme a las estrategias de la empresa.

El gerente de producción gestiona los materiales a los trabajadores y de asegurarse de que la producción sea tan eficiente como sea posible. Cada uno de los gerentes, se hace responsable de delegar tareas diarias y llevar un control de todo lo que entra y sale en cada área de trabajo para cumplir con todos los procesos establecidos dentro y fuera de la empresa.

Los colaboradores del área de producción se encargan de realizar inventario con el gerente de área, de realizar la materia prima según el recetario entregado por el gerente general, también reciben los componentes de los productos que realizan y cuando ya tienen el lote listo se lo entregan a los colaboradores de bodega, quienes son los que se encargan de envasar, surtir y empacar pedidos, estos pedidos con entregados al piloto y este se encarga de las entregas y de seguir las rutas que le establece el gerente de ventas.

1.4 Organigrama

Figura 1
Organigrama Grupo del Apiario, S.A.



Fuente: Manual de Políticas, Grupo del Apiario, S.A. (2018)

1.5 Misión

Somos una empresa que se caracteriza por entregar calidad a cada cliente, esforzándonos día con día en nuestras labores y en la realización de nuestro exquisito producto para brindar un servicio satisfactorio y reconocido en el mercado, llegando a muchos hogares para consentir el paladar de nuestros consumidores.

1.6 Visión

Ser una empresa apiaria altamente calificada y reconocida a nivel nacional.

1.7 Valores

Amistad: tener buen trato para mantener un clima laboral estable.

Lealtad: guardar muy bien todos los secretos técnicos de la empresa y ser fieles a la marca.

Respeto: ser cuidadosos con lo que se encuentra en la empresa y velar por el bien de esta y del empleado

Amabilidad: ser cortés con el cliente externo e interno.

Empoderamiento: contar con iniciativa en la toma de decisiones para mejorar la situación de la empresa.

Parte 2

Diagnóstico

2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico

Antes de un diagnóstico, es necesario realizar instrumentos para recopilar información vital que ayude para realizar la sistematización de la práctica. Es indispensable saber que el diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad para fortalecer la empresa.

En el proceso, fue necesario realizar varias entrevistas y mesas de diálogos, las entrevistas se realizaron con cada uno de los gerentes para conocer su punto de vista respecto a los manuales y a lo que es un departamento o área de Gestión del Talento Humano. Toda la información que se recopiló se utilizó para crear los manuales en Grupo del Apiario, S.A. Respecto a los manuales fue necesario ser más específico al momento de realizar las preguntas para conocer todos los procesos que se realizan dentro de la empresa, las funciones que cada uno de los colaboradores realizan, qué se les permite y cuáles eran las reglas con las cuales contaban en ese momento.

Al conocer el punto de vista de los gerentes respecto al área o departamento de Gestión del Talento Humano se le citó a reunión y se creó una mesa de diálogo, para aportar y crear todos los procesos que se llevan en dicha área, ya que cada uno de los gerentes tiene una entrevista previa con la persona que llega a postularse para la vacante que existe en ese momento. A cada uno se les asignó una tarea para realizar paso a paso la mejora de los procesos de reclutamiento y selección, procesos que debían realizar para contratar, que método o plan se utiliza para un diagnóstico de capacitación, cómo mejorar el plan de salud y seguridad industrial y cómo se podía implementar un sistema disciplinario.

Además, se realizó una reunión con el Gerente General para explicar la parte legal y cómo se debe realizar y ordenar toda la parte de la organización de la empresa. Se creó una visión y misión, se estableció una jerarquía de puestos, se implementaron valores que ayudaran al clima organizacional y se definieron los perfiles y descriptores de puestos.

2.2 Fortalezas de la empresa

Grupo del Apiario, S.A. es una empresa que se compromete con sus clientes, los gerentes mantienen una comunicación efectiva y viable, fomentan el trabajo en equipo para mantener un buen clima laboral, en el cual lo tratan de fomentar en el personal que cada uno tiene a su cargo.

Mantiene un proceso de atención al cliente exitosa y amigable, los productos realizados son de muy buena calidad y gozan de garantía. Por ser una empresa apiaria, cuentan con muchos beneficios que pueden aportar a la salud del consumidor, por su amplia gama de productos alimenticios como medicinales que son muy cotizados. La miel que se trabaja en cada producto es 100% pura, no es procesada y es lo que hace que se diferencien y puedan tener mayor demanda dentro del mercado.

Una de las fortalezas que se detectó durante el diagnóstico es que a pesar del trabajo arduo entre los colaboradores es mantener el ánimo para seguir en sus labores y entregar todos los pedidos solicitados a tiempo, para que el piloto con ruta asignada haga la entrega y se cumpla con el parámetro de tiempo planificado.

2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

Dentro de los aspectos a mejorar están el realizar un mejor control en el pago de horas extras, pues no siempre se realizan y la forma de remunerar a los colaboradores, también se deben buscar

opciones para no afectar los días de descanso de éstos por producción. Los colaboradores no tienen un marcaje donde los gerentes puedan tomar en cuenta la asistencia de cada colaborador y si están cumpliendo con la hora de salida entrada, se debe tener más control de todo lo que se realiza en producción y por estar en una zona diferente la oficina, no siempre se encuentran los gerentes en esa área.

En producción, el inmueble necesita ciertas mejoras, en el área donde los colaboradores almuerzan necesita mobiliario y que sea aún más un ambiente donde distraerse y descansar un momento. También se descubrió que el proceso de inducción en la empresa no es adecuado, se necesita ser más específicos y sistematizar la bienvenida a todos los nuevos colaboradores para que el proceso de adiestramiento también sea efectivo y reducir el índice de rotación en el área de administración.

2.4 Diagnóstico por áreas

2.4.1 Área de reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil y el descriptor de puesto del postulante, es decir, con la definición de las características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto. Es necesario tener correctamente los mismos para reclutar al personal indicado y no contratar por llenar una vacante.

Se descubrió que no existía un formato de requisición para llenar confirme la vacante que se produzca en ese instante. En este sentido, una requisición se realiza cuando en un área de la empresa necesita cubrir alguna vacante disponible y que considera los requerimientos personales, escolares, laborales y de experiencia del candidato, así como las características del puesto.

La solicitud de empleo es el primer paso antes del envío del currículum vitae. Por ello, es necesario tener claro que una solicitud de empleo no es lo mismo que un resumen laboral, puesto que ambos

documentos tienen fines diferentes. Es necesario tener una solicitud empleo en donde se pueda tener información del candidato, toda solicitud de empleo se debe manejar de manera confidencial y se puede compartir con el personal que estará a cargo del reclutamiento del personal.

En esta área se detectó que no realizan reclutamiento interno, se sugirió que también se puede dar la oportunidad a los colaboradores para optar por un mejor puesto. Para ello, es necesario establecer el proceso de reclutamiento y reconocer de qué fuentes optar para publicar la plaza cuando ya se tenga la requisición y si ningún empleado no está interesado en la plaza vacante.

Se realizó una guía para cada puesto referente a pruebas psicométricas. Para ello, se partió de pruebas o test forma general, como la prueba de personalidad, pero hay otros que son específicos para la evaluación de las habilidades requeridas. Además, dependiendo del puesto vacante, es necesario realizar filtros para descartar candidatos que no cumplan lo establecido en los perfiles y descriptores de puesto.

2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos

Como bien se sabe, contratación es la vía por la cual un individuo entra en un convenio en el que se acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio del cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones, o cualquier otro tipo de compensación negociada.

Proceso de Contratación

El proceso de contratación se debe formalizar con apego a la ley en relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo y la contratación se llevará siempre a cabo entre la organización y el trabajador.

El proceso de selección del personal tiene que ser más objetivo y afinado, determinando los requerimientos de gestión del talento humano, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan tener a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes.

Ya seleccionado al candidato se debe contactar para informarle que será el nuevo colaborador dentro de la empresa, luego de firmar el contrato, se debe citar al nuevo colaborador para dar proceso de inducción, debe presentarse, misión, visión, valores, historia e instalaciones de la empresa. Después de la inducción general es necesario realizar una inducción específica en su área de trabajo, identificarse y presentarse con el gerente inmediato y compañeros de trabajo.

Es necesario realizar un período de adiestramiento, mínimo dos semanas para conocer el proceso de sus labores diarias, este proceso de adiestramiento lo realizará el gerente inmediato. Siempre se debe otorgar dos meses de prueba para definir si el candidato cuenta con las características, actitudes y aptitudes que se necesitan en el puesto de trabajo que este desempeñando.

Todo nuevo colaborador tiene derecho de pasar dos meses de prueba, el cual debe desempeñar de manera exacta y eficiente para poder estar dentro de la empresa. Pasados los dos meses de prueba si el colaborador muestra ser competente puede quedarse con el puesto de trabajo, si no se debe de finalizar la relación laboral.

2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano

Las razones que motivan a las empresas a invertir en mejoramiento y desarrollo del talento humano están relacionadas con las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, novedad, innovación, a un talento humano mejor cualificado y dinámico hacia el aprendizaje.

Los colaboradores que estén a cargo de ejecutar los procesos que incluye el departamento de gestión y talento humano deben de realizar un análisis, el cual muestre las deficiencias o aspectos a mejorar en los puestos de trabajo, como aprender a diferencias entre lo que se está haciendo versus lo que deberían hacer, lo que saben versus lo que deberían saber y lo que saben ser versus lo que deberían saber ser.

Son 7 procesos o áreas dentro del departamento de gestión del talento humano, en la empresa en cuestión, se crearon los procesos de reclutamiento y selección, contratación, aspectos legales, diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), sistema disciplinario y salud y seguridad industrial. En el diagnóstico que se realizó, la empresa no contaba con ninguno de estos procesos, en cada uno se estructuró un manual y un flujograma para dar una mejor explicación de todo lo que se realiza en esa área.

Desde el momento de reclutar hasta contratar y atravesando el periodo de prueba estipulado (2 meses) se ofrece un programa de formación a los colaboradores para que desarrollen sus habilidades y aptitudes, entendiéndose que la actitud debe fomentarse y hacerse parte de una cultura organizacional para que todos como equipos de trabajo puedan integrarse y tener estabilidad organizacional, tomando en cuenta que antes del desarrollo se debe motivar e informar al colaborador del proceso por el cual es tomado en cuenta y sin perjudicar sus labores diarias.

Parte 3

Desarrollo de la Práctica Profesional

3.1 Descripción del trabajo realizado

En el año 2018, tras la búsqueda de una empresa que no contara con departamento de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano o que no contaran con manuales con los insumos básicos para una gestión adecuada de políticas, perfiles y descriptores de puesto y evaluación del desempeño, se contactó a la empresa Grupo del Apiario, S.A. en la cual se formalizó la primera parte de sistematización de la práctica.

Se inició con una reunión con el Gerente General, Gerente Administrativo y Gerente de Producción. Se les explicó que el motivo de la práctica era realizar los manuales anteriormente mencionados para facilitar procesos, beneficios dentro de la empresa y tener a los colaboradores ideales dentro de la empresa para una mejor labor diaria.

El inicio de la sistematización fue una entrevista a cada uno de los colaboradores, para conocer sus funciones, normas a seguir, honorarios, contar con algún bono, jornada de trabajo, poseer protocolos en el proceso según el área de trabajo al que pertenecen y la existencia de alguna sanción por no seguir las normas, acción de recopilación de la información muy enriquecedora.

En el año 2019, se realizó la segunda parte de la sistematización de la práctica. Trató acerca de establecer un departamento o área de Gestión del Talento Humano, encargado de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, en resumen, otros aspectos más para ayudar a completar y desarrollar a los colaboradores y finalmente, para conocer el proceso que utilizaban los gerentes encargados de la contratación, se realizó una entrevista.

Al momento de dar a conocer las 7 áreas que deben conformar el departamento solo se constató que dos áreas las cumplían todos los requisitos, el área de Capacitación y el área de Salud y Seguridad Organizacional y luego, se inició el proceso de desarrollo las otras cinco áreas. Se entregó el informe de forma digital a la alta gerencia para hacer alguna modificación a futuro en base a los lineamientos establecidos para la organización.

3.2 Objetivos planteados

3.2.1 Objetivo general

Crear un nuevo proceso de aprendizaje en el cual se fortalezca el conocimiento recibido a través de la práctica.

3.2.2Objetivos por áreas

3.2.2.1 Reclutamiento de personal

Elaborar las directrices para realizar un proceso adecuado de reclutamiento y selección de manera precisa y eficaz.

3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos

Establecer las normas aplicables a la gestión de contratación del recurso humano, que permitan contar con personas idóneas y competentes en los cargos de para el logro de los objetivos institucionales.

3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano

Proporcionar un plan de crecimiento y beneficios que retengan y satisfagan a los colaboradores.

3.3 Cronograma de trabajo

Tabla 1
Cronograma de actividades

Actividades		Año 2,018		Año 2,019			
		julio	agosto	mayo	junio	julio	agosto
1	Conocer la Empresa						
2	Entrevista con el gerente general						
3	Entrevista con gerentes						
4	Entrevista con los empleados						
5	Checklist de procesos en cada área						
6	Encuesta referente a normativas dentro de la empresa						
7	Elaboración de Manual de Políticas						

8	Elaboración de Manual de Perfiles y Descriptores de Puesto						
9	Elaboración de Manual de Evaluación de Desempeño						
10	Reunión con gerente general						
11	Reunión con los gerentes para darles a conocer el área de gestión del talento humano						
12	Construcción de proceso de reclutamiento						
13	Construcción de un nuevo proceso de contratación						
14	Integración de nuevo plan de capacitación						
15	Reforzamiento de salud y seguridad industrial						
16	Realización de reglamento disciplinario						
17	Realización de contrato junto con gerentes						
18	Creación de checklist de procesos						
19	Creación de carpeta y checklist de papelería de los colaboradores						
20	Elaboración de guía para pruebas psicométricas según el puesto						
21	Revisión de libro de salarios						
22	Elaboración de formato de entrevistas						
23	Elaboración de requisición de personal						
24	Elaboración de solicitud de empleo						
25	Flujograma de procesos						

26	Capacitación de pruebas psicométricas						
27	Integración del área de gestión del talento humano						

Fuente: elaboración propia

3.4 Área de reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal en Grupo del Apiario, S.A. actualmente se ha enfocado a una serie de procedimientos y pasos a seguir para poder traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la misma, por eso se realizó un diagnóstico por medio del cual se identificaron aspectos a partir de los datos referentes proporcionados por los gerentes. Se resolvió apeándose a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de Grupo del Apiario, S.A. en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la empresa apiaria un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente seleccionará las necesarias a la organización para la consecución de sus objetivos y siguiendo con puntualidad todo el proceso.

Grupo del Apiario, S.A. estableció como objetivo principal del reclutamiento y selección, el garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar al personal de gestión del talento humano a poner a las personas indicadas en las oficinas de la empresa y cubrir las plazas vacantes que estaban en espera de personal.

El proceso de reclutamiento y selección siempre es una asignación de cuidado, si se realiza mal la selección la empresa puede tener pérdidas económicas. Sin embargo, se debe cumplir para eliminar significativamente la rotación de empleados, facilitando la elección del candidato que no solo cumple con las características necesarias para cumplir con el trabajo, sino que además complementa los valores centrales de la empresa.

Reclutar a las personas tiene una gran importancia para la continuación del éxito. Grupo del Apiario accedió a tener una página web en donde las personas conozcan de que tratan sus productos y servicios para qué, al comenzar a reclutar el público y los posibles candidatos investigan sobre ella.

Grupo del Apiario, S.A. al momento de reclutar debe tomar en cuenta que tener un personal apto para la ejecución de este proceso es el punto clave, tener un capital humano fuerte para ser competitivos y saber ofrecer los productos y servicios en un mercado que cada día se vuelve más exigente y consumidor.

Grupo del Apiario, S.A. dará oportunidad a toda persona que esté dispuesta a optar por la plaza vacante. Este proceso se inicia al generar una requisición que se forma por la creación de un nuevo puesto o este se encuentre desocupado, a su vez, el Gerente General debe aprobar y sellar para que se pueda reclutar a un nuevo colaborador, adjuntando el descriptor y perfil de puesto.

Al inicio de la práctica, se creó un manual de perfiles y descriptores de puesto, por medio del cual los colaboradores tendrían claridad de sus funciones dentro de la empresa y los gerentes referentes para reclutar y seleccionar al candidato indicado.

Grupo del Apiario, S.A. al ofrecer un puesto vacante a sus colaboradores para su desarrollo laboral y profesional, ve necesario que personas internas puedan optar por el crecimiento a través de un puesto de más jerarquía o especialización y si éste no llegara a resultar, ofrecer por el reclutamiento externo y atraer talento nuevo por medio de anuncios vía web o el periódico local.

A las personas externas que deseen optar por una plaza en Grupo del Apiario, S.A. se les extenderá una solicitud de empleo, es importante verificar por medio de un checklist que cuenten con la papelería necesaria, en original y fotocopia para el proceso de selección. La persona o el

colaborador encargado debe de realizar el primer filtro que se acordó para depurar las solicitudes que no cumplen con los requisitos o no tienen toda la papelería solicitada.

Es importante que los candidatos pasen cada filtro sin descartar alguno, los filtros arrojan las características, actitudes, habilidades, aptitudes y conocimiento para confirmar los rasgos que están establecidos en los perfiles y descriptores de puesto. Conforme el candidato pase los filtros, se puede pasar al siguiente filtro o proceso.

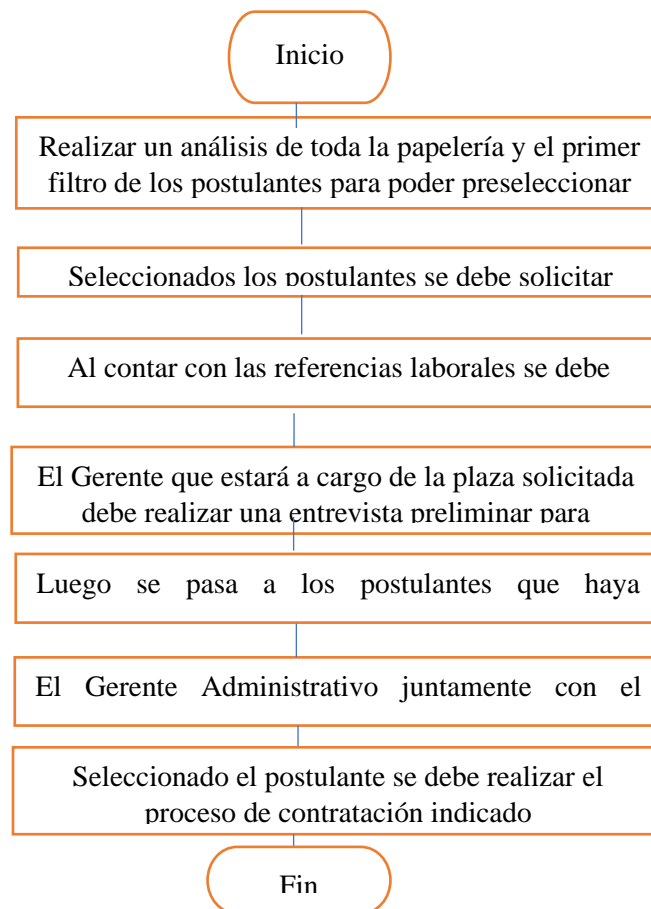
En Grupo del Apiario, S.A. se creó una guía de pruebas psicométricas, la cual especifica que pruebas se pueden realizar según el puesto de trabajo que se esté solicitando. Los tipos de pruebas psicométricas para aplicar son pruebas técnicas, que son las pruebas profesionales específicas del puesto de trabajo a ocupar; pruebas psicotécnicas, tratan de mostrar la carencia o posesión de determinadas aptitudes y habilidades básicas y genéricas para el puesto de trabajo; pruebas psicológicas, utilizadas para conocer la personalidad del candidato y finalmente la entrevista personal.

Grupo del Apiario, S.A se compromete a realizar un verdadero análisis en todos los resultados arrojados en las pruebas psicométricas, deben observarse juntamente con el lenguaje corporal que manifieste el candidato. Las personas en ocasiones omiten datos por cualquier motivo, pero lo que más evidencia su conformación personal es el lenguaje corporal, porque con ademanes, miradas, movimientos, las personas pueden demostrar intenciones, interés y disposición, aspectos a considerar para evitar contratar al candidato equivocado, siempre se busca quién esté más apegado con las necesidades existentes para la empresa y que encaje con lo que personalmente espera de la misma.

Es conveniente que durante el proceso de selección se descarten aquellos candidatos que, a pesar de tener la experiencia y preparación requerida, no cuenten con las actitudes adecuadas, modificar o mejorar una aptitud es posible, pero mejorar una actitud es difícil y muchas veces se logra modificar solo si el colaborador está de acuerdo y realmente desea realizar cambios para crecer o conservar su empleo.

Siempre resulta compleja la elección de un candidato, pero al tomar en cuenta todos los resultados de los filtros, se toma una decisión de beneficio mutuo con lo cual se llega a acordar con el Gerente General. Al realizar con el nuevo colaborador el proceso de contratación, se cita en las instalaciones y se comienza con los procedimientos de la siguiente fase.

Figura 2
Flujograma de Reclutamiento y Selección



Fuente: Manual de Reclutamiento y Selección, Grupo del Apiario, S.A. (2019)

3.5 Área de contratación y administración de recursos humanos

Grupo del Apiario, S.A. carecía de un proceso de contratación, no solo se trata de contratar, sino de llevar un proceso exacto que pueda integrar al nuevo colaborador en la empresa, comenzando por planificar la inducción general, pues es una bienvenida más detallada para que el colaborador comience a familiarizarse con la visión y misión.

Para conocer los pasos que realizaban dentro de la empresa para contratar, fue necesario conocer si se contaba con políticas o requerimientos para aceptar a los nuevos talentos. Se realizó una sesión con los gerentes para conocer los aspectos que ellos aplicaban y las políticas de dichos procesos, para así estructurar e implementar el definitivo.

A los gerentes siempre se les toma en cuenta cuando se realiza un nuevo proceso o se implementa un plan o programa, debido a que cada uno tienen distribuidas tareas que tienen que ver con gestión del talento humano y porque en unidad pueden crear un proceso efectivo y saber qué filtro debían tomar en cuenta para así, ser parte de la capacitación y adiestramiento programado a los nuevos colaboradores de la empresa.

Siempre se puede tomar la opinión de los colaboradores, ya que ellos pueden tener información que los gerentes ocasionalmente ignoren. Ante tal caso, se entrevistó algunos empleados para saber qué pasos realizaron desde el momento en el que vieron la publicación de la plaza vacante, las entrevistas que realizaron, inclusive si las preguntas que les hicieron eran las correctas para obtener el puesto y cómo fue el momento en el que se les otorgó el empleo.

Para conocer más de Grupo del Apiario, S.A. fue necesario revisar el contrato de trabajo que, por ciento, ninguno de los colaboradores había firmado pues se carecía de este aspecto formal y legal. Se orientó a la Gerencia sobre el contrato de trabajo según el Código de Trabajo, los tipos existentes y el apropiado para utilizar con cada trabajador.

Como en toda reunión con los gerentes, se explicó que los colaboradores tienen obligaciones, también tienen derechos que se les deben otorgar y que deben de estipularse en el contrato de trabajo para que el nuevo colaborador sepa de sus derechos, beneficios, salario, todos los datos personales y todos los aspectos que estructuran el contrato de trabajo. Se llegó al acuerdo de utilizar el modelo dado por el Ministerio de Trabajo para apegarse totalmente a las normativas puestas por la ley de Guatemala.

Esta actividad es una de las más complejas y a la vez importante, para Grupo del Apiario, S.A. debido a que la contratación es la llave que se proporciona para que un nuevo colaborador pueda integrarse, de este va a depender un factor tan importante como el gestionar bien el proceso de selección, porque, contratar al personal adecuado es vital para un buen funcionamiento. Siempre se debe pensar en el bien de la empresa y de los colaboradores.

Al continuar con el proceso, se solicitaron los expedientes para saber cómo se organizaban o de qué manera estaba archivada la papelería, evidenciándose que no se contaba con expedientes debidamente estructurados ni archivados de manera adecuada. Se procedió a crear un checklist con todo lo que debe incluir el modelo de carpeta por colaborador, el cual también debe contener el contrato de trabajo. El modelo de carpeta es el orden que se debe tomar en cuenta al momento de archivar los expedientes sin que falte absolutamente nada y con la verificación detallada de su contenido para su efectividad y confiabilidad.

Juntamente con los gerentes se estableció un proceso ideal de contratación por medio de un flujograma, para constatar los pasos a seguir y como debe realizarse. Todo proceso de contratación comienza por la buena selección de un candidato. Al seleccionar al candidato ideal para ocupar el puesto o plaza vacante se le debe citar en las instalaciones de la empresa para celebrar el contrato de trabajo y así dar paso a la inducción del proceso de adiestramiento para realizar el periodo de prueba.

Este flujograma que incluye procesos de inducción general y específica: Implementar una bienvenida y un desayuno con el equipo según el área de trabajo y presentar al nuevo miembro a sus compañeros de trabajo y explicar el proceso que se realiza. Adicional, el gerente menciona sus tareas específicas diarias y la relación del puesto de trabajo con los demás puestos existentes en esa área.

Grupo del Apiario, S.A. se compromete a llevar a cabo con exactitud el proceso de adiestramiento, ya que este resulta muy útil para que los nuevos colaboradores conozcan más acerca de puesto de trabajo y se familiarizaran más con su área de trabajo. Dado por terminado el adiestramiento es factible explicar al nuevo colaborador el siguiente paso y que este siempre pueda estar de acuerdo en realizar un período de prueba en el cual pasado los dos meses de prueba si el nuevo colaborador no rinde se puede dar por terminado el contrato de trabajo y finalizar la relación laboral.

Figura 3
Flujograma de Contratación



Fuente: Manual de Reclutamiento y Selección, Grupo del Apiario, S.A. (2019)

3.6 Área de desarrollo de gestión del talento humano

Al hablar de gestión del talento humano no siempre es fácil. El Grupo del Apiario, S.A. es una empresa muy tradicional y no todos los procesos de innovación se ha desarrollado. Sin embargo, hay aspectos que se desean alcanzar para proporcionar una mejor imagen. En este sentido, se verificó la existencia de formatos de control de talentos y desarrollo del personal. Se comprobó, la aplicación de una inspección en la papelería y antecedentes de los colaboradores, evaluaciones para conocer el desempeño y conocimiento que tiene el colaborador en su puesto, medidas de salud y seguridad industrial y normativas par las buenas prácticas y sanciones o incumplimientos que fueran acorde al Código de Trabajo.

Una estrategia de gestión del talento humano en la empresa a largo plazo garantiza contar con el personal idóneo para hacer que la organización tenga éxito constantemente. En la empresa, la norma es que el capital humano es parte fundamental para el logro de las metas y por eso se debe cuidar, desarrollar, capacitar, remunerar y motivar a cada colaborador.

Grupo del Apiario, S.A. requiere de un cambio para posicionarse como una empresa que vele por los derechos de sus colaboradores y también preocuparse por la calidad de vida que tengan para contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

En este sentido, también se requería de mejores procesos de evaluación de desempeño, formatos para aplicarlos y un manual para adecuar indicadores dependiendo del puesto, tiempos requeridos en la operación, lugar, productividad, colaboración para el fomento de un clima laboral adecuado y otros.

En el año 2019 se trabajó la segunda parte de la sistematización de la práctica en Grupo de Apiario, S.A. En el inicio se constató la falta del Departamento de Gestión del Talento Humano. Por ser un tema de integración de una nueva área se acordaron ciertos días para formar los procesos y las fases

que componen gestión del talento humano y de los beneficios que la implementación evidenciaría al contratar a la persona idónea para llevar el mando de este nuevo departamento.

La gestión del talento humano en Grupo del Apiario, S.A. se reconoció como parte importante de la administración y una de las principales razones para establecerla es haber se detectado que la ausencia de protocolos o procesos definidos afectó la relación laboral, de manera que una de sus mejoras será el mantenimiento y progreso de las relaciones personales, la comunicación asertiva y un liderazgo influyente entre los gerentes y colaboradores en todas las áreas.

La gestión del talento humano en Grupo del Apiario, S.A. necesita integrar y dar a conocer a los colaboradores los nuevos cambios. Se debe incentivar de la mejor forma para asumir y visualizar los beneficios que obtendrán iniciándose por implementar mejoras para los colaboradores.

Adicional en este proceso, los colaboradores deben conocer la finalidad del programa de gestión del talento humano en la empresa y confiar en que esta nueva herramienta es establecerá los lineamientos para su desarrollo personal y profesional. Siempre es recomendable minimizar ciertos procesos o utilizar un software tal como el pago de planilla de IGSS en línea, llevar un historial web de los colaboradores, hacer el pago de planilla salarial de los colaboradores, etc. En sí, que, en Grupo del Apiario, S.A. pueda mejorar el área de Gestión del Talento Humano y siempre aprovechar las ventajas que ofrecen las herramientas tecnológicas, puesto que se encontró una falta de ellas.

Existen diversas herramientas que pueden ayudar a ejecutar los procesos de administración de una manera más eficiente y ágil, el Software de Gestión del Talento Humano que no sólo brinda un proceso transparente, también proporciona datos valiosos para medir el éxito de la organización y lograr los objetivos de la mano de los colaboradores a través de sus distintos módulos.

Se creó una simulación para poder conocer los procesos de reclutamiento y selección, se realizó un formato de requisición y se definió de manera exacta cada puesto y sus respectivas funciones, con los gerentes se construyó un flujograma para reclutar y uno para seleccionar, colocando filtros

como pruebas psicométricas, referencias laborales, entrevista con el gerente, como el gerente que estará seleccionando al candidato ideal según el área de trabajo que ocupará.

Como se ha mencionado con anterioridad, desde el último filtro para seleccionar al colaborador se debe de realizar un proceso el cual fuera el ideal para los gerentes, también se realizó un flujograma del proceso de contratación, se adoptó el contrato que tiene el Ministerio de Trabajo y se colocó los beneficios y obligaciones que se hacen mención en el Código de Trabajo.

Se diseñó un instructivo del libro de salarios, planilla y como deben de manejar el IGSS, también se estipulo las vacaciones para cada uno de los colaboradores creando un formato que sirva de resguardo para que la empresa lleve un control y se consigne la firma de los colaboradores aceptando sus vacaciones.

Con anticipación y tomando referencias de encuestas pasadas con los colaboradores se creó un método disciplinario para todos los colaboradores de Grupo del Apiario, S.A. que fue mejorado por los gerentes y firmado por el gerente general. Anteriormente solo se contaba con un manual de políticas, pero se colocó en vigencia un reglamento interno basado en lo publicado por el Ministerio de Trabajo para no infringir ninguna ley, también se utilizó el Código de Trabajo para la estructuración de este.

Dentro de Grupo del Apiario hay señalizaciones y programa de capacitaciones al personal sobre salud y seguridad industrial, se adicionó un checklist de todos los materiales que se deben entregar a cada colaborador según su área de trabajo y se realizó un formato de sanción de parte de los gerentes para quienes no utilicen sus protecciones, instructivos, límites, tiempos, actitudes y otras actividades más que requieren control y se pueden identificar como faltas.

Parte 4

Resultados

4.1 Análisis de la experiencia de práctica profesional

El año del inicio de la sistematización fue un reto, redactar un manual requirió de mucha elaboración de acciones previas porque debía recopilar toda la información como primer paso. Se trabajó con ingenio y creatividad para poder obtener información confidencial, proporcionar confianza y hacer un pacto con los colaboradores y gerentes para indicar las actividades de su día a día en su puesto de trabajo y las opiniones al respecto.

Al momento de realizar el manual de políticas, se programó una entrevista a los altos mandos y luego se entrevistó a cada uno de los trabajadores para preguntarles si existían normas dentro de la empresa y si se conocían las políticas de esta. Antes de comenzar a redactar el manual, se solicitó una entrevista con el gerente general para considerar agregar alguna política en el contexto que se estaba planteando para la gestión del recurso humano. Se redactaron políticas enfocadas de forma general y específicas en cada área o departamento existente dentro de la empresa, al terminar de redactar las políticas se solicitó la aprobación de gerencia general.

Se elaboraron todos los perfiles y descriptores de puesto, por áreas, desde los mandos altos, mandos intermedios hasta los puestos operativos; destacando la funcionalidad de la organización a través de un organizador gráfico para mostrar la familia de puestos y la jerarquía de manera que cada colaborador identificara a sus jefes inmediatos y gerentes al mando.

Para el manual de evaluación de desempeño se solicitó que los gerentes dieran el nombre de su mejor trabajador y así comenzar a realizar el formato de evaluación del desempeño. fue necesario redactar las instrucciones y dar a conocer los lineamientos de la evaluación y socializar la forma de aplicarlas. Se orientó cómo calendarizar y procesar los datos obtenidos para direccionar los resultados a la aplicación de recompensas, sanciones y el desarrollo de programas de capacitación.

Se debe tomar en cuenta un plan de desarrollo para cada empleado dependiendo cuál sea la ponderación que obtuvo y el tratamiento que se dará para la retención del talento humano.

La segunda fase de la práctica fue un reto aún más grande. Se propuso la creación de un Departamento de Gestión de Talento Humano, la experiencia fue la que más aportó al aprendizaje y poder realizar y establecer procesos, el departamento tiene mucho campo dentro de la empresa porque no solo se especializa en contratar a las personas idóneas, sino en capacitar, desarrollarlas, velar por el bienestar y que se sientan satisfechos con sus áreas de trabajo.

4.2 Resultados obtenidos

La aplicación técnica de los recursos que se manejan en una administración de recursos humanos se destacó al alcanzar objetivos como el inicio del proceso de contratación de candidatos idóneos al puesto, porque la rotación era elevada, la empresa no contaba con pruebas psicométricas y filtros para realizar una mejor selección y contratación. A los gerentes se les mostró la gama de pruebas psicométricas útiles de acuerdo con las competencias que se requiere para el puesto de trabajo, con lo que se redujo el índice de rotación, se logró permanencia de los colaboradores y se sistematizó la medición y registro de los perfiles de los candidatos y personal ya existente.

En reuniones con los gerentes se construyeron objetivos enfocados en la efectividad de los procesos para la contratación de manera que todos manejaran los mismos lineamientos y sistematizaran el manejo de su área con claros y concisos, se realizó de esta manera porque cada gerente se encargaba de contratar al personal para un puesto vacante y se propuso buscar a una persona que se encargará de este departamento para seguir todos los procesos con la certeza de manejar y cubrir todas las solicitudes y sugerencias a cabalidad.

Todas las actividades propuestas en el cronograma anterior se cumplieron. Además, se destaca que, otro de los alcances obtenidos fue crear un ambiente más agradable y de mayor empatía entre los gerentes y los colaboradores, se instaló un buzón para dar sus opiniones y saber cómo les gustaría ser remunerados. Se explicó a los gerentes que es muy valioso y necesario contar con las opiniones

de los colaboradores debido a que ellos pueden saber cosas que a veces los gerentes pasan por alto y buscar una solución inmediata y además de conocer la comodidad del colaborador.

Desde que se comenzó a realizar reuniones para crear lluvias de ideas o buscar información en base a la creación de procesos, la relación se fue fortaleciendo y juntos crearon un mejor clima organizacional.

4.3 Propuestas

Poner en práctica el proceso de reclutar y seleccionar hace que la empresa pueda encontrar a los colaboradores adecuados, toda persona debe pasar por el proceso de reclutamiento y selección, es necesario contar con personas que sepan desarrollarse en el puesto para que Grupo del Apiario, S.A. tenga un crecimiento empresarial en sus productos y servicios, llevar a cabo todos los procesos con exactitud, no descartando los filtros.

El proceso de contratación y administración es la llave que se le entrega al candidato para que ocupe un puesto y pueda integrarse. Es necesario realizar la redacción y celebración de todos los contratos laborales, de los colaboradores activos de la organización de forma emergente, con el fin de brindar un respaldo a cada uno de los colaboradores, estableciendo el monto del salario que obtendrá el colaborador y las responsabilidades que tienen tanto el patrono cómo el colaborador, cumpliendo con los lineamientos que establece la ley de Guatemala, por medio del código de Trabajo.

En gestión del talento, continuar todos los procesos y cumplir a cabalidad todo lo establecido en ley. En el área de desarrollo organizacional, se debe contar con un plan de beneficios y remuneraciones no monetarias por medio de canjes con proveedores, con el fin de ser funcional en el área motivacional de los colaboradores, estos canjes son beneficios que algunos de sus clientes pueden proporcionar a los colaboradores evitando gastos financieros y ocasionar impactos en los estados presupuestarios.

Parte 5

Aportes

5.1 Aportes a la institución

Aportar y crear en una empresa un departamento de gestión del talento humano es una experiencia sustanciosa, la primera parte de la sistematización, se aportó tres manuales, el primer manual realizado fue el de políticas, que son directrices que ayudan al buen funcionamiento de la empresa, de primero fue aceptado por el gerente general y luego se realizó una junta con los gerentes para darles a conocer el manual y se organizó una capacitación para darlo a conocer entre los colaboradores.

El segundo manual para elaborar fue el manual de perfiles y descriptores de puesto, en donde se definió las funciones, escolaridad, salario, jornada, habilidades, descripción de puesto y área en el que se ubica el puesto de trabajo, también se elaboró un organizador que define la jerarquía de los puestos.

El tercer manual que se elaboró fue el de evaluación de desempeño, su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la empresa. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento, así poder establecer los medios y programas para eliminar o equilibrar problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

En la segunda fase, la aportación más importante fue la estructuración de un departamento con todos los procedimientos que conlleva la gestión del talento humano, contribuyendo con los siguientes beneficios: promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo de la organización, fortalece el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales, por lo tanto, aumentar la productividad de los trabajadores, ayudar al

personal a identificarse con los objetivos de la organización, mejorar la relación jefes-trabajadores, agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas, contribuir a la formación de líderes y desarrollar un sentido de progreso.

Los objetivos se alcanzaron y los resultados se evidenciaron en un dinamismo enfocado, practicas técnicas y legales para el fortalecimiento de la actividad laboral, mejor clima organizacional y un aprendizaje de doble vía que enriquece la experiencia y deja una huella indeleble de hacer las cosas bien hechas y procurar el bien común.

Conclusiones

Grupo Apiario, S.A presentó deficiencia en sus procesos y procedimientos sobre reclutamiento y selección de personal por falta de conocimiento en relación con cada una de las operaciones para asegurar un excelente reclutamiento y selección que confirmen una buena contratación lo cual generaba inestabilidad laboral a futuro.

Al exponer los resultados del diagnóstico, la falla para establecer normas en base al proceso de contratación del recurso humano, indicaban la dificultad para encontrar colaboradores idóneos y competentes para desempeñar los puestos de trabajo existentes y que se lograsen cumplir los objetivos institucionales.

El análisis del diagnóstico también demostró que la organización no cuenta con un plan de desarrollo profesional o laboral y de capacitación para beneficiar a los colaboradores, el cual permita retener y motivar a los colaboradores para permanecer tanto en su área de trabajo como en la identificación con Grupo del Apiario, S.A. y satisfacer su calidad laboral.

El informe también revela que no cuenta con formatos, como solicitud de empleo, requisición, checklist de carpeta, contrato de trabajo, perfiles y descriptores de puesto, principalmente la mayor preocupación, no cuenta con un contrato de trabajo, documentos indispensables para llevar un orden en todo lo que se realice.

Grupo del Apiario, S.A. con todos los procesos y estructuras desarrolladas en esta intervención advirtió la falta de un departamento de gestión del talento humano, por lo cual desarrolladas las fases que lo componen con exactitud y que son beneficiosas al presentarse algún inconveniente con los colaboradores respecto a reclutamiento, contratación, salud y seguridad, capacitación, sistema disciplinario y toda la base legal como para la propia empresa en cuanto a la responsabilidad de la atención a su patrimonio más importante, el talento humano.

Recomendaciones

Actualizar el proceso de reclutamiento y selección, a los procesos y procedimientos descritos en el manual de reclutamiento y selección que se estructuró para realizarlo de forma profesional, en busca de candidatos que permitan optimizar el desempeño organizacional y adopten la misión y visión de la organización presentado resultados positivos.

Es necesario establecer un procedimiento el cual clarifique los pasos para realizar un proceso efectivo de contratación, por medio del cual se encuentre a personas capaces de integrarse y desenvolverse en un puesto de trabajo dentro de Grupo del apiario, S.A. y así poder cumplir los objetivos estratégicos de la empresa que se ha propuesto.

Se sugiere que Grupo del Apiario, S.A. trabaje un plan de desarrollo laboral y un programa de capacitación que se apegue a las necesidades de los colaboradores y se convierta en una estrategia para retener el recurso humano y así cumplir con las necesidades que manifiesten los colaboradores, crecer dentro de la empresa y desempeñar con éxito las labores.

Finalmente, usar y crear otros formatos que agilicen todos los procesos dentro de Grupo del Apiario, S.A. en relación con el manejo y control de los colaboradores en todo lo que se realiza, evalúa o ubica y los faltantes que pueden existir para solventar y no dejar pendientes en espera o procesos inconclusos.

Desarrollar un área de gestión de talento humano es necesario en Grupo del Apiario, S.A. Al tener planteadas todas las fases se puede solucionar con mayor facilidad cualquier problema que se presente con los colaboradores en cuestiones o procesos de reclutamiento, contratación, salud y seguridad, capacitación, sistema disciplinario y toda la base legal por lo que su aprovechamiento es conveniente y firmemente contribuye al alcance de la organización estratégica.

Anexos

Anexo 1

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		FECHA DE LA SOLICITUD														
		DIA	MES	AÑO												
INSTRUCCIONES																
<p>Señor Directivo: Recuerde realizar su requisición de personal con MINIMO 20 DIAS DE ANTICIPACION, a la fecha de inicio de labores solicitada, de manera que el Departamento Encargado pueda realizar el procedimiento de selección. Las Requisiciones de Personal que obedezcan a Nuevo Cupo de Nomina deberá presentarlas al Dpto. en Gestión con la firma de Aprobación del Gerente General.</p>																
1. DATOS DE LA REQUISICIÓN																
CARGO REQUERIDO:		No. DE CUPOS	CIUDAD:													
DEPENDENCIA: <input type="text"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>													
ÁREA: <input type="text"/>																
MOTIVO DE LA REQUISICIÓN:																
<input type="checkbox"/> Retiro / Renuncia Empleado <input type="checkbox"/> Reemplazo por Maternidad / Incapacidad <input type="checkbox"/> Nuevo Cargo <input type="checkbox"/> Nuevo Cupo Nómina <input type="checkbox"/> Otro:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	REEMPLAZA A: <input type="text"/>														
TIEMPO DE VINCULACIÓN REQUERIDO:		_____														
JORNADA LABORAL REQUERIDA:		HORARIO LABORAL REQUERIDO:														
<input type="checkbox"/> Tiempo Completo <input type="checkbox"/> Medio Tiempo		_____														
		FECHA DE INICIO DE LABO <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">DIA</th> <th style="text-align: center;">MES</th> <th style="text-align: center;">AÑO</th> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table>			DIA	MES	AÑO									
DIA	MES	AÑO														
<p>CANDIDATOS SUGERIDOS PARA CUBRIR LA VACANTES/ ANEXE HOJA DE VIDA: Tenga en cuenta que al sugerir un candidato el Departamento de Gestión Humana asumirá que usted le conoce y confía en que posee cualidades para el buen desempeño del cargo.</p>																
1. _____ 2. _____ 3. _____																
Requisición solicitada por:		Requisición aprobada por:		Revisado y Aprobado por:												
1. _____		2. _____		3. _____												
Gerente/Jefe del Cargo Solicitado		Gerente Administrativo		Gerente General												
		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">DIA</th> <th style="text-align: center;">MES</th> <th style="text-align: center;">AÑO</th> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table>		DIA	MES	AÑO				<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">DIA</th> <th style="text-align: center;">MES</th> <th style="text-align: center;">AÑO</th> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	DIA	MES	AÑO			
DIA	MES	AÑO														
DIA	MES	AÑO														
2. DATOS GENERALES GESTIÓN HUMANA																
Radicación de la solicitud:		Insumos: SI/NO		Tiempo de Respuesta:												
_____		PERFIL <input type="checkbox"/>		_____												
Sello de Recibido		ADICIONES AL PERFIL <input type="checkbox"/>		Area administrativa.												
				<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">DIA</th> <th style="text-align: center;">MES</th> <th style="text-align: center;">AÑO</th> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	DIA	MES	AÑO									
DIA	MES	AÑO														

Anexo 2

Documentación			
Nombre del Candidato:			
Puesto al que aplica:			
Fecha:			
Documentos	SI	NO	Observaciones
Requisición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Solicitud de Empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Curriculum Vitae	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fotocopia de DPI (3 copias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fotocopia de NIT (3 copias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fotocopia de recibo de agua, luz o línea telefónica de donde reside (3 copias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fotocopia de Título (diversificado, básicos o primaria)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fotografía tamaño cédula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tarjeta de Pulmones Vigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Antecedentes Penales y Policiacos (actualizados)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tarjeta de Sanidad Pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Carta de Ref. Laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Carta de Ref. Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pruebas Psicométricas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Firma de papelería Completa			

Anexo 3

DESCRIPTOR DE PUESTO	
Nombre del Puesto:	
Departamento:	
Función principal:	
<u>Responsabilidades del puesto:</u>	
Esfuerzo Físico % Esfuerzo Mental %	
Características Personales y Aptitudes	
Edad	
Sexo	
Nivel académico y/o profesión	
Experiencia laboral	
Habilidades y destrezas	
Información del Puesto	
Jefe inmediato	
Sustituido por	
Suple a	
Horario	
Salario	

Anexo 4

PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto	
Departamento	

Características personales y aptitudes		
Edad		
Sexo		
Nivel académico y/o profesión		
Experiencia Laboral		
Habilidades y destrezas		
Información del puesto		
Horario		
Condiciones salariales	Base Q.	Bonificación Incentivo
	Bonificación extraordinaria:	

Anexo 5

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

_____ de
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal

_____, vecino de
edad _____, sexo _____, estado civil _____, nacionalidad _____

_____ con Documento Personal de Identificación número _____ extendido por el
Registro Nacional de las Personas de _____ actuando en representación de

_____, vecino de edad _____
Nombres de la empresa y dirección completa _____ y Nombres y apellidos del Trabajador _____
sexo _____ estado civil _____ nacionalidad _____

_____, con Documento Personal de Identificación número _____
extendido por el Registro Nacional de las Personas de _____, con residencia en:

dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el presente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____ del mes de _____ del
año _____.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes: _____

Indicar los servicios que el trabajador

_____ se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y condiciones de trabajo.

TERCERA: Los servicios serán prestados en _____

Indicar dirección exacta donde se ejecuta el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: INDEFINIDO.

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la
semana así: En jornada **DIURNA:** de las _____ a las _____ horas y de las _____
horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____
horas a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. En jornada
NOCTURNA: de las _____ a la _____ horas de lunes a sábado. En jornada **MIXTA:** de
las _____ a las _____ horas de lunes a sábado. En jornada **CONTINUA DIURNA:** de las _____
a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las _____ alas
_____ en esta jornada el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de
esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de _____ más Bonificación Incentivo de
_____ y le será pagada en efectivo cada _____ en
semana, quincena, o mes.

Lugar de pago,

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: El presente contrato se suscribe en _____

el día _____ del mes de _____ del año _____.

Firma o impresión digital del trabajador

Firma del Empleador