



Facultad de Humanidades

Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

**Informe Final de Práctica efectuada en Colegio en Computación CSS.  
(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)**

Julio Cesar Abimael Hernández Sarceño

Campus Central, agosto 2021

**Informe Final de Práctica efectuada en Colegio en Computación CSS.  
(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)**

Julio Cesar Abimael Hernández Sarceño

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade(Asesor)  
Lcda. María Gabriela Aceituno Méndez (Revisora)

Campus Central, agosto 2021

## **Autoridades Universidad Panamericana**

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

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

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

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril año 2021.**

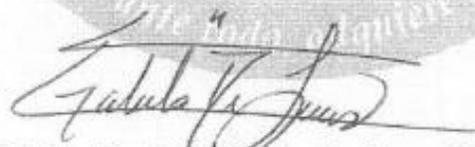
*En virtud de que el presente: “Informe Final de Práctica efectuado en Colegio en Computación CSS.” por el estudiante: **Julio Cesar Abimael Hernández Sarceño** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*



**In. José Ernesto Muñoz Andrade**  
**Asesor**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA  
DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, Agosto de 2021 -----**

*En virtud de que el informe con el tema. **"Informe Final de Práctica efectuada en Colegio en Computación, CSS.** Presentada por el (la) estudiante: **Julio Cesar Abimael Hernández Sarceño,** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*



**Licda. María Gabriela Aceituno Méndez**  
**Revisor**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA  
DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, agosto 2021. -----

En virtud de que el presente: "**Informe Final de Práctica efectuada en Colegio en Computación CSS.**", presentado por el (la) estudiante: **Julio Cesar Abimael Hernández Sarceño**, 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



INNOVANDO EN LA EDUCACIÓN DESDE 1983

Guatemala 10 de enero 2021

Universidad Panamericana  
Facultad de Humanidades  
Presente

Reciban un cordial saludo, esperando las actividades se desarrollen con éxitos y bendiciones.

Por este medio se hace de su conocimiento que Colegio Liceo en Computación CSS autorizó la solicitud de realizar la practica supervisada al estudiante Julio César Abimael Hernández Sarceño quien se identifica con número de carné ID 000016630 de la carrera Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, durante el periodo de marzo a noviembre del año 2020 dando como resultado la elaboración de cuatro manuales para implementación en la institución.

Sin otro particular,

Me despido cordialmente,

Lcda. Patricia García  
Departamento  
Orientación Escolar

---

OFICINAS CENTRALES: Calzada San Juan 39-14 , Colonia El Rodeo Zona 7. 2432-0471

•ZONA 06  
Calle Martí 14-49  
2288-2093

•ZONA 07  
Calzada San Juan 38-83  
Colonia El Rodeo  
2431-4311

•ZONA 18  
13 AVE. 6-46  
Colonia Labarreda  
2256-1189

•ZONA 18 PRIMARIA  
13 AVE. 6-46  
Colonia Labarreda  
2256-3066

[www.liceocss.edu.gt](http://www.liceocss.edu.gt)

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

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Parte 1 Caracterización de la empresa</b>	
1.1 Descripción	1
1.2 Productos y servicios	1
1.3 Organización	2
1.4 Organigrama	3
1.5 Misión	5
1.6 Visión	5
1.7 Valores	6
<b>Parte 2 Diagnóstico</b>	
2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico	7
2.2 Fortalezas de la empresa	8
2.3 Aspectos susceptibles a mejoras	9
2.4 Diagnóstico por áreas	10
2.4.1 Área de Selección y reclutamiento de personal	10
2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos	11
2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano	13
2.4.4 Área de seguridad Industrial	14
<b>Parte 3 Desarrollo de la Práctica Profesional</b>	
3.1 Descripción del trabajo realizado	16
3.2 Objetivos planteados	17
3.2.1 Objetivo general	17
3.2.2 Objetivos por área	17
3.2.2.1 Reclutamiento y selección de personal	17

3.2.2.2	Contratación y administración de recursos humanos	18
3.2.2.3	Desarrollo de gestión del talento humano	18
3.2.2.4	Área de seguridad Industrial	19
3.3	Cronograma de trabajo	20
3.4	Área de reclutamiento y selección de personal	24
3.5	Área de contratación y administración de recursos humanos	28
3.6	Área de desarrollo de gestión del talento humano	32
3.7	Área de seguridad Industrial	35

#### **Parte 4 Resultados**

4.1	Análisis de la experiencia de práctica profesional	38
4.2	Resultados obtenidos	40
4.3	Propuestas	41
4.3.1	Área de Reclutamiento, Selección y Contratación	41
4.3.2	Área de Reclutamiento, Selección y contratación	41
4.3.3	Área de Gestión del Talento Humano	41

#### **Parte 5 Aportes**

5.1	Aportes a la institución	43
	Conclusiones	44
	Recomendaciones	45
	Anexos	47

#### **Lista de figuras**

Figura No. 1	Organigrama Liceo en computación CSS	3
Figura No. 2	Organigrama propuesto Liceo en computación CSS	4
Figura No. 3	Integración del departamento de Recursos Humanos	5
Figura No. 4	Aspectos que afectan de manera interna el proceso.	25
Figura No. 5	Descripción de un puesto de trabajo	29

## **Lista de tablas**

Tabla No. 1 Cronograma de actividades	20
Tabla No. 2 Cronograma de actividades	22
Tabla No. 3 Cronograma de actividades	23
Tabla No. 4 Tipos de climas dentro de la organización	34

## **Resumen**

El informe final de práctica realizada en el Colegio en Computación CSS, fue muy importante ya que proporcionó contenido desde que se inició la misma, hasta que se finalizó en procesos y manuales, este mismo se elaboró con distintas herramientas y lineamientos para una mejor comprensión de lo trabajado, lleva un orden donde se pueden observar los puntos más relevantes en cada actividad que se realizó.

El trabajo está elaborado por diferentes partes, se inicia con toda la información general del colegio donde se explica la historia, misión, visión, el giro y los productos o servicios que ofrece, también menciona cómo está estructurado el colegio CSS, enfocada a la parte interna y su desarrollo.

Esta práctica se lleva acabo para saber también cómo es el clima laboral que hay dentro del colegio, lo que se vio reflejado a través de un cuestionario que se les aplicó y que dio resultados para analizarlos y ver aspectos de mejora; al mismo tiempo se descubrieron como eran los procedimientos de otras áreas que se manejan en el colegio.

Al momento de analizar cómo se desarrollan las actividades a través del trabajo y los objetivos que se plantearon al momento de dar inicio con la práctica, esto con el propósito de cumplir con todas las áreas a verificar, así mismo, proponer mejoras donde no cuentan con procesos para su desarrollo.

Esto se planteó en el cronograma de actividades que se desarrolló con tiempos de entrega, lo cual se detalla con las metodologías, instrumentos y todo lo involucrado para el desarrollo de ésta, con el propósito de hacer un departamento de Recursos Humanos de alta calidad.

Se planeó un análisis en el ámbito laboral donde se realizó la práctica, cabe mencionar que los resultados fueron positivos, por lo que se dejaron muchas mejoras en diferentes áreas para su buen desarrollo.

## **Introducción**

La práctica final de la Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano se realizó mediante procedimientos y procesos que rigen que, la dirección de recursos humanos es de importancia para la administración operativa, gerencial y educativa de la empresa.

La institución sin procesos no definidos puede tener muchas deficiencias para la buena administración, el departamento como tal permitirá el buen desempeño para el cumplimiento de objetivos trazados.

La actividad en el área o departamento de Recursos Humanos consiste en planificar, organizar, desarrollar y coordinar como también dar técnicas y procesos capaces de promover el desempeño eficiente en el personal, todo esto con el fin de conquistar y mantener a las personas con talento en la institución dando el máximo de sí para conquistar objetivos, con actitud positiva favorable.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más objetivas y afinadas, determinando los requerimientos de Recursos Humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan elegir 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.

Si unen todos los departamentos o áreas que conformar el departamento de Recursos humanos se puede aumentar todo lo administrativo, esto con el fin de mejora para la institución ya que si está organizado y planificado todo el servicio o producto que vende, la institución tendrá los estándares para estar a nivel del mercado.

# **Parte 1**

## **Caracterización de la empresa**

### **1.1 Descripción**

En 1983 fue fundado el Centro de Informática CSS (Computer Science School), una de las primeras academias de computación en Guatemala, convirtiéndose en los pioneros de la enseñanza de lenguaje de programación en el país. En 1985, como respuesta a la creciente necesidad tecnológica abre sus puertas el primer Liceo de Computación CSS en la zona 1, satisfaciendo la necesidad de formación académica, sólida e integral cuyo principio en la vida es “Nos esforzamos por ser de lo bueno, lo mejor”.

En los años sucesivos se fundaron otros centros educativos en las zonas 7, 6 y 18 de la ciudad, con el afán de brindar el ya reconocido servicio de calidad educativa en las zonas más pobladas de la capital. En cada uno de estos colegios, se contribuye al desarrollo educativo de los alumnos impartiendo formación académica calificada; cultivando valores morales y cívicos mediante el fortalecimiento de hábitos de adaptación social, convivencia y cooperación.

Es una comunidad educativa, con más de 35 años de experiencia al servicio de la educación en Guatemala. Más de 15,000 egresados graduados de los 3 campus garantizan su calidad, experiencia y tradición. Día a día son más las personas que se unen a esta gran familia en la búsqueda de una educación integral fomentada en los valores y en la experiencia.

### **1.2 Productos y servicios**

Cursos CDA: nivel preprimario, primaria, secundaria.

Los cursos de Desarrollo Autónomo son áreas extracurriculares que se incluirán dentro del horario normal de clases, pero con la característica de que el alumno podrá elegir entre las opciones que se le presenten y asignarse a los cursos que sean de su interés, sin costo adicional.

### 1.3 Organización

En el colegio en computación CSS está conformado por un director general quien gira indicaciones, a las demás áreas que ejercen función importante en el desarrollo y alcance de objetivos, también ejerce el rol de encargado por ser el dueño de la institución, siendo una pieza clave en la organización ya que trata de motivar al personal, orientarlo a resultados que ejerce el rol de líder en todo lo administrativo de la institución. |

El personal docente cuenta con el apoyo y estabilidad en la institución, ya que poseen los suministros y materiales necesarios para que puedan ejercer su función como catedrático en la institución, tienen una planificación estructurada y usan la metodología más adecuada al momento de impartir clases, esto se da ya que la comunicación con el jefe o superior es la adecuada.

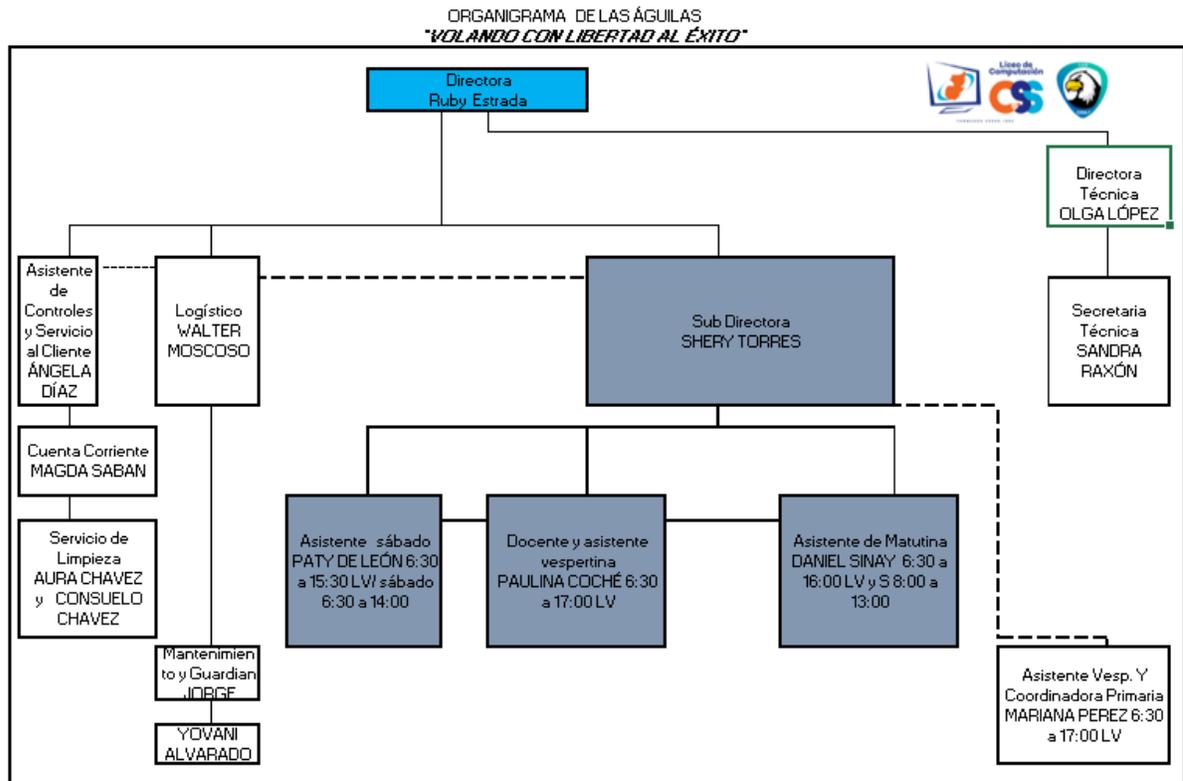
El colegio cuenta con el departamento de orientación escolar, es muy importante ya que acá se brinda ayuda psicológica a los estudiantes que lo necesiten. La institución tiene distribuida dichas áreas: Dirección Técnica y Administrativa la cual ve el área académica, junto con los asistentes que tienen para el cumplimiento de objetivos. En otra área se encuentra la directora General de primarias y en conjunto trabajan con la Coordinadora para apoyar a los docentes que están involucrados para el alcance de metas y objetivos.

La administración del colegio está conformada por secretaria, recepcionista, asistente administrativo, el departamento de cuenta corriente y los departamentos de mantenimiento y seguridad.

## 1.4 Organigrama

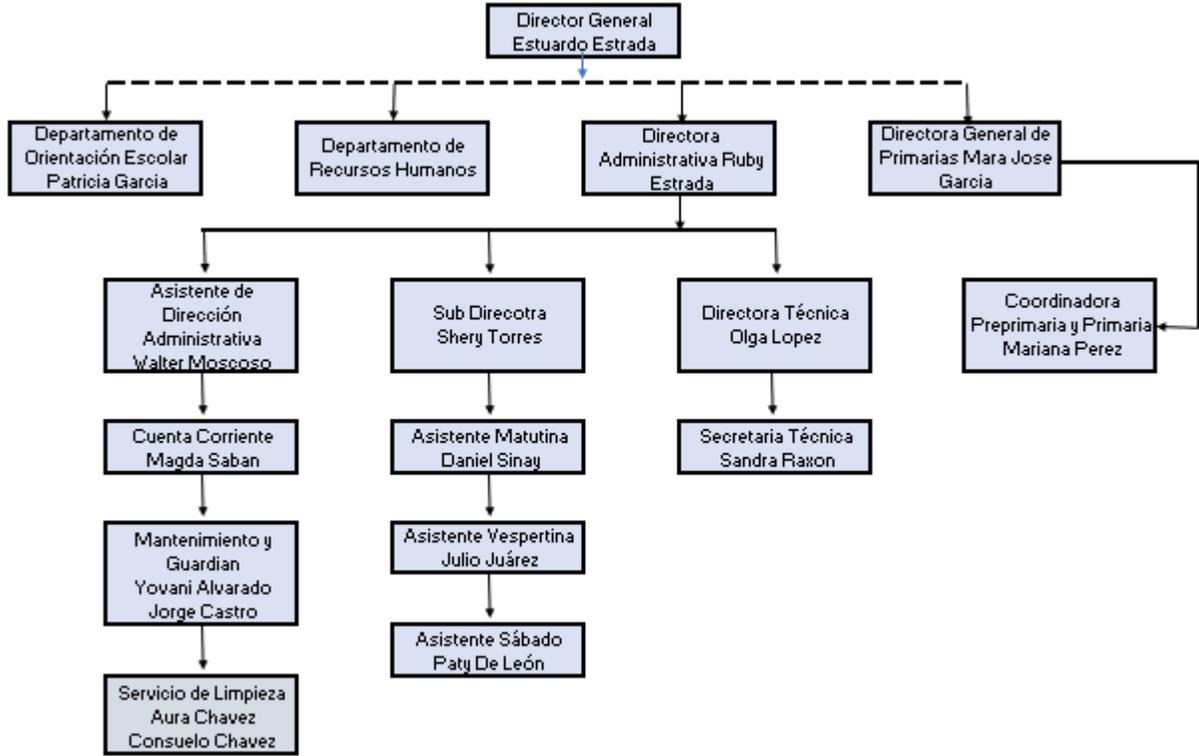
A continuación, se presenta el organigrama real de la institución

**Figura No. 1**  
**Liceo en Computación CSS**



Fuente: Liceo en computación CSS

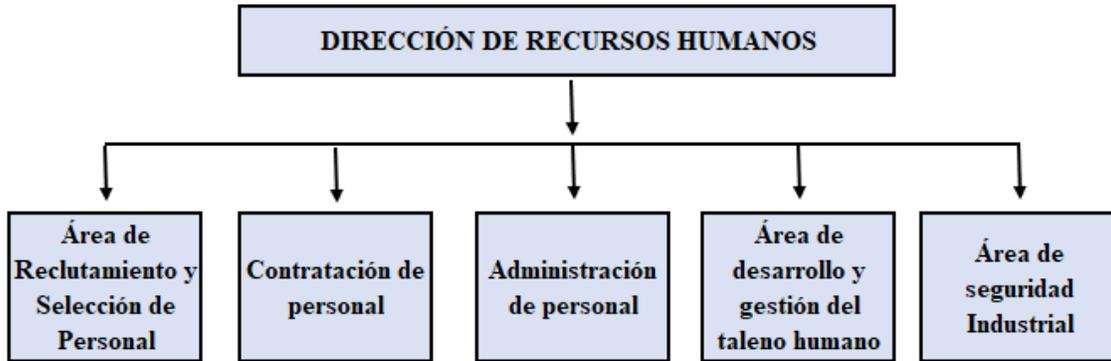
**Figura No. 2**  
**Organigrama Propuesto en Liceo en Computación CSS**



Fuente: Elaboración propia (2,020)

**Figura No. 3**

**Integración del departamento de Recursos Humanos**



Fuente: Elaboración propia (2,020)

### 1.5 Misión

Somos una empresa educativa fundada en 1983, innovadora, sólida confiable y de prestigio; dedicada a brindar oportunidades de aprendizaje a niños, jóvenes y adultos con deseos de superación profesional a través de un servicio integral fundamentado en el trato humano y la implementación de tecnología e innovación, generando experiencias únicas en nuestros clientes y usuarios

### 1.6 Visión

Ser una empresa educativa reconocida por nuestro servicio integral de alta calidad, nuestro talento humano, profesional, capacitado y competente; todo ello bajo un modelo de gestión por resultado y nuestra orientación para la implementación y uso de la tecnología de punta y esfuerzo constante por superar las expectativas de nuestros clientes y usuarios.

## 1.7 Valores

**Responsabilidad:** que los maestros inicien las clases con puntualidad y responsabilidad, para que a través del ejemplo puedan exigir a los alumnos cumplir con todas las tareas asignadas en las fechas específicas. (Maestros y Alumnos)

**Respeto:** dentro del aula significa aceptar las reglas y las normas que se han acordado; y cuidar las instalaciones usándolas de manera correcta sin dañarlas.

**Honestidad:** que todo el personal evite hacer comentarios negativos de los demás compañeros y alumnos para que a través del ejemplo los alumnos respeten el equipo de la institución, las pertenencias y la integridad física y moral de los compañeros y personal de la institución. (Maestros y alumnos)

**Inteligencia:** es la capacidad o facultad de entender, razonar, saber, aprender y de resolver problemas.

**Esfuerzo:** Los grandes o pequeños logros no aparecen por arte de magia, ya sea un control del colegio, una obra de arte, o un invento, requieren dedicación, perseverancia, práctica e incluso la posibilidad de equivocarse y volver a probar para llegar al objetivo más satisfactorio.

## **Parte 2**

### **Diagnóstico**

#### 2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico

Para el diagnóstico organizacional se utilizó la metodología mixta que es la recolección de datos, junto con el análisis cuantitativo y cualitativo; esto con el objetivo de utilizar las herramientas adecuadas, y que fueran entendibles para el personal y llevar a cabo todo el proceso de manera técnica, las cuales se describen a continuación:

##### Entrevista

Se programó una entrevista con la Orientadora Escolar quien fue el enlace en la institución, con el objetivo de conocer como realizaban dichos procesos importantes para cubrir puestos de trabajo, sin embargo, la institución no contaba con algún método estructurado para evaluar a sus candidatos, en la mayoría de los casos, utilizan un proceso de contratación el cual no se había actualizado desde el 2008, con el tema de selección de personal.

Asimismo, se realizó un perfil de puesto administrativo de la institución, para brindarles un ejemplo real de cuales son los puntos y aspectos importantes que debe de contener, para que puedan utilizarlo al momento del proceso de selección. Se desarrollaron distintas herramientas para poder elaborarlos, las cuales son:

##### Encuesta

Se elaboró una encuesta, de manera virtual, aplicando al puesto administrativo al que se le realizó el perfil de puesto. Para implementar la encuesta, Gerencia se propuso objetivos importantes que se tenían que cumplir por parte de esta, para satisfacer las necesidades del puesto. Se implementó una encuesta por medio de Google docs. la cual fue aplicada al personal docente y administrativo,

la misma tenía como objetivo verificar y evaluar todo el ámbito laboral, conocer procesos y medios de comunicación.

### Recopilación de información

Consiste en el registro de información por medio de apuntes, o copias entregadas de determinada información, dentro de un contexto. Tras reunir toda la información, se procesan los datos, que consiste en trabajar con lo recolectado para conocimiento útil.

Se realizó una visita física la cual, por medio de la observación de las instalaciones, se percató de que no contaban con un manual sobre seguridad donde estaban los artículos importantes del mismo. En el método de la observación se ubican varias áreas de riesgo tanto para el personal administrativo, alumnos y personal en general. Todas las áreas en la institución no contaban con la señalización correcta.

## 2.2 Fortalezas de la empresa

Se obtuvo la información necesaria por medio de la observación y la encuesta que se les aplicó, con el propósito de realizar un diagnóstico organizacional y saber las fortalezas. Estas herramientas brindaron resultados positivos, recalcando que la comunicación es lo primordial con ellos, siendo una ventaja para la institución.

La comunicación que existe en el personal administrativo, docentes y superiores hace que toda la información entre por todos los canales, de esta forma genera un clima laboral adecuado para todos. El Director General transmite seguridad a todos los colaboradores, es democrático y logra que su equipo trabaje en base a objetivos trazados.

Genera confianza para que todos los colaboradores cumplan y trabajen en sus actividades a su ritmo y puedan impartir clases con metodologías adecuadas para el aprendizaje de los alumnos, brindándoles los suministros y materiales adecuados para su desarrollo.

Cuentan con un departamento de orientación escolar el cual está a cargo de una psicóloga que brinda asistencia tanto a los estudiantes o colaboradores de la institución que lo necesiten. Esto es con el objetivo de un bienestar de la salud emocional para todos. Además del área psicológica, tienen la capacidad de innovar en la tecnología para brindar estudios de nivel alto a todos los estudiantes y ser un pilar importante para el futuro de los estudiantes de la institución.

### 2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

La institución no contaba con manuales bien definidos, de los cinco que se elaboraron, cuatro se hicieron por primera vez y uno que ya lo tenían, no estaba actualizado desde el 2008, en el que manejaban procesos ya establecidos desde hace años atrás. Al momento de implementar los manuales de recurso humanos que se desarrollaron, ellos cuentan con una mejor ejecución de sus actividades.

Se realizó una evaluación del desempeño, siendo una mejora a la institución ya que no contaban con una. Esta les es de utilidad para verificar el rendimiento de cada colaborador y ver que aspecto o área necesita refuerzo para que pueda cumplir con los objetivos y logre un desempeño adecuado.

La seguridad industrial es un área importante para mejorar, ya que tanto el personal administrativo, docente y estudiantes pueden sufrir algún accidente. Y se mejorará colocando señalizaciones identificando las áreas de peligro, precaución etc., esto con el objetivo de prever algún accidente fuerte. Algunos aspectos a mejorar es colocar cinta antideslizante en las gradas donde se requiere, y quitar las macetas que están colgando en los corredores ya que son frecuentados por estudiantes y colaboradores.

## 2.4 Diagnóstico por área

### 2.4.1 Área de reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos tanto presentes como futuras de la organización. (Adalberto Chiavenato, 2007 P.149). La entrevista que se realizó con la orientadora escolar indicó que los coordinadores técnicos son los responsables de llenar las vacantes de los docentes y el gerente administrativo es el encargado de ver las vacantes disponibles en el área administrativa.

En la entrevista se establecieron los siguientes hallazgos:

- No cuentan con un formato definido de perfiles de puesto.
- Los perfiles de puesto no se encuentran actualizados desde hace tiempo.
- No cuentan con una base de datos de posibles candidatos a las plazas vacantes.
- No realizan polígrafo
- Solicitan requisitos mínimos para la contratación.
- No cuentan con una solicitud de empleo actualizada.
- Al momento de publicar las vacantes disponibles lo hacen con la misma metodología.

El departamento de Reclutamiento y Selección es el encargado de realizar las gestiones y atraer al talento necesario para poder llenar las plazas vacantes en la institución educativa. Se trazaron nuevos objetivos y funciones como base para el buen funcionamiento de la dependencia.

- Innovar métodos de atracción de talento, selección, evaluaciones del desempeño, que permitan estar a la vanguardia de los sistemas actuales que hacen la diferencia entre las empresas, así mismo fortalecer la empresa y reducir costos con métodos más sencillos.
- Reclutamiento y selección de personal que la empresa requiera.
- Apoyar en las inducciones que se realicen.
- Contratación de personal que ocupará un nuevo cargo en la empresa.

- Tener un archivo con la información de personas elegibles para futuras oportunidades de trabajo.

Al ser trazados los objetivos se aseguran de tener un orden y dar a conocer a los colaboradores sobre las actividades y responsabilidades que la dependencia tiene dentro de la empresa. Cuando se estableció el área, se trabajó en el proceso en sí de reclutamiento y selección, el cual incluiría todos los pasos necesarios para realizar un proceso completo y exitoso de reclutamiento. Al delimitar los participantes y áreas de alcance, es fácil ver los responsables e identificar problemas en la línea de procesos.

Adicional a esto, al realizar los flujogramas de procesos, se detalló paso a paso cada uno de ellos con lo cual a petición del colegio, se redactaron de manera sencilla para evitar que la persona pierda el interés al leer el manual.

Para completar el proceso de reclutamiento y selección, se implementó el proceso de convocatoria, con lo cual ayudaría a especificar los detalles necesarios o requerimientos que exige un puesto. Además de esto, los manuales cuentan con una ficha técnica que llenan para darle validez a los mismos y que deben ir modificando.

#### 2.4.2 Área de contratación y administración de Recursos Humanos

El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas (Adalberto Chiavenato, 2007 P.149)

Según la entrevista realizada virtual con la orientadora escolar y confrontando con los documentos físicos se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los colaboradores no tienen conocimiento de que ésta área, es parte del departamento de Recursos Humanos.
- No tienen actualizados todos los formatos que se utilizan en el área para solicitar permisos y notificaciones entre otros.

- El sueldo de los colaboradores es por jornada o según especialidad, así muestra la tabla que tienen estandarizada.
- Cuentan con un proceso de contratación, el cual no ha sido actualizado desde hace tiempo.
- Se hace una inducción muy general por toda la institución

La encargada de realizar el proceso de contratación de personas calificadas para llenar los puestos vacantes proporciona la debida inducción a las personas recién contratadas para su introducción a la empresa y darles a conocer información vital sobre sus actividades y la cultura que se maneja en la misma. También regula procesos como elaboración de distintas actas, nombramientos, permisos, certificados del IGSS, suspensiones, vacaciones, renunciaciones, solicitudes de practicantes.

Se trazaron objetivos específicos de la dependencia que ayudan a establecer y comunicar a los colaboradores las principales actividades que se realizan en la misma.

- Mantener un orden establecido para darle solución a los distintos procesos que se manejan en el área, así asegurando su efectividad, agilizando el periodo de tiempo en el que se realizan los mismos.
- Realizar contratos claros en los que se especifiquen las implicaciones que tienen las personas con la empresa, sus derechos, sus obligaciones, el tiempo en que se hace efectivo el contrato de trabajo, contrato de confidencialidad para la información, la remuneración que obtendrá, con sus respectivos sellos y firmas.
- Contratación de personal calificado para el puesto vacante.
- Archivar los diferentes procesos que se llevan en la dependencia en el expediente personal de los colaboradores.

Contratación y administración, es el área que más trabajo tenía por lo cual el reto fue definir un proceso funcional mediante un flujograma y pasos definidos.

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

Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. (Adalberto Chiavenato, 20009 P.10)

Se realizó una entrevista virtual con la orientadora escolar y así mismo se confrontó con la documentación física que había en la institución la cual dio como resultado los siguientes resultados:

- La institución no contaba con una evaluación del desempeño.
- La institución no cuenta con un formato como tal para verificar como está el clima laboral.
- Cuentan con un régimen disciplinario, siendo el mismo para maestros, alumnos y padres de familia.
- La institución no contaba con un sistema de seguridad e higiene laboral.

La dependencia de Gestión de Talento Humano es la responsable de generar ambientes favorables que propicien la motivación, compromiso y productividad de los colaboradores, así mismo identificar las necesidades que puedan surgir para darle solución mediante programas de contingencia, también la capacitación y desarrollo de los colaboradores y diseño de programas para el bienestar de las personas dentro de la empresa.

- Llevar a cabo un estudio de clima laboral anual, el cual ayude a tomar decisiones específicas y mejorar aspectos que puedan mantenerlo estable o mejorarlo.
- Capacitar y desarrollar a los colaboradores en áreas en que sean necesarias, dándole su debido seguimiento y evaluación pertinente.
- Realizar evaluaciones del desempeño dos veces por año, para poder darle un seguimiento a los colaboradores sobre su rendimiento y poder brindarles soluciones que ayuden a mejorar o que mantengan el buen rendimiento.

- Darles seguimiento a todos los procesos procurando cerrar en lo posible las brechas encontradas para mantener en óptimo estado la empresa.
- Dar seguimiento a los problemas o situaciones que se den en la empresa
- Apoyar decisiones tomadas por el gerente general para implementar en el área de RRHH.

El área de Gestión humana fue el área más complicada para realizar, debido a que de todo lo que necesita una empresa para poder funcionar y mantener a sus colaboradores no se tenía. Para poder saber el estado actual de la empresa y saber lo que los colaboradores piensan, se estableció la evaluación de clima laboral, esta evaluación consiste varios ítems para identificar si están o no de acuerdo con las afirmaciones. El colegio no contaba con varios formatos para evaluación del personal. Se resalta que el colegio ya cuenta con un régimen disciplinario que vela y sanciona a las personas que incumplen con las normas del colegio.

#### 2.4.4 Área de seguridad Industrial

Un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. (Adalberto Chiavenato, 20009 P. 474)

En la evaluación que se hizo físicamente en la institución se observaron muchas áreas que deben ser mejoradas, obteniendo los siguientes resultados.

- No cuentan con todas las áreas señalizadas.
- En una parte del techo hay macetas colgando lo cual es de alto riesgo para todas las personas que se encuentran en la institución.
- Hay varias áreas que son de alto riesgo.
- No cuentan con políticas sobre la pandemia COVID 19

La Seguridad e Higiene Industrial es un área encaminada a formar profesionales capaces de analizar, evaluar, organizar, planear, dirigir e identificar factores que afectan de manera crucial la

seguridad e higiene en el ambiente laboral, así como para desarrollar e implementar las medidas para prevenir y mitigar las emergencias en su centro de trabajo. Ahora se deben incluir medidas de seguridad y salud a todos los colaboradores esto con el propósito de prevenir la enfermedad que actualmente está a nivel mundial COVID – 19 CORONAVIRUS.

#### Medidas preventivas

El objetivo de las medidas preventivas es reducir la probabilidad de que se produzca un accidente de trabajo o una enfermedad profesional.

#### Medidas de protección

En el caso de las medidas de protección hay que tomar decisiones que antepongan la protección colectiva a la individual y, en el caso de que éstas no fueran viables o eficaces, considerar medidas de protección individual.

#### Medidas de mitigación

Las medidas de mitigación tienen como objetivo reducir la gravedad de los daños a los empleados, y al público en las instalaciones. Actualmente el colegio no cuenta con un manual donde estén mencionadas las políticas, seguridad y las áreas de riesgo. No cuentan con la debida señalización para evitar accidentes tanto del personal administrativo, estudiantes y personal en general que visite las instalaciones del colegio.

## **Parte 3**

### **Desarrollo de la Práctica profesional**

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

Se inició analizando la misión, visión, valores, contexto físico, servicios a ofrecer, productos y organigrama, con el propósito de conocer más de cerca la institución, de lo que tiene y lo que no. Se realizó con un diagnóstico organizacional que se elaboró y se requirió la colaboración del personal administrativo y profesores de distintas áreas dada su experiencia.

No poseían manuales estructurados con los lineamientos y pasos que deben de seguir. Al elaborar dichos manuales servirán como guía para todo el personal. De igual forma se utilizaron herramientas de internet para un conocimiento más amplio sobre los procesos ya antes mencionados, con el objetivo de crear lineamientos de alta calidad y de buen funcionamiento. Dirección guió a la resolución de dudas, sobre los procesos que realizan y los que no, para poder incluirlos como una recomendación alterna, mejorando el control y administración de la institución.

La institución brindó documentos físicos y digitales para conocer formatos y documentos requeridos, siendo de utilidad para la ejecución de los manuales, conformado por actividades y tareas principales, tales como:

- Historia
- Misión, visión, valores, servicios y objetivos de la institución.
- Descripción de funciones de los colaboradores
- Reglamento interno para estudiantes y colaboradores.
- Uso de correo electrónico.
- Políticas para dar de baja al personal

A lo largo de la práctica se estructuraron y realizaron varios instrumentos que continuación se mencionan.

- Organigrama
- Diagnóstico organizacional
- Perfiles de puesto
- Formatos adicionales como check list de seguridad industrial
- Evaluación del desempeño
- DNC (Diagnóstico Organizacional)
- Formato clima laboral.

Al recopilar la información y datos utilizando las técnicas antes mencionadas se analizaron dando como resultado objetivos claves, por lo que no hubo manipulación, esto con la finalidad de dar una solución a los problemas que tiene la institución.

## 3.2 Objetivos planteados

### 3.2.1 Objetivo general

Tener una visión general de todas las funciones y actividades de un departamento de Recursos Humanos, desarrollando las habilidades necesarias para diseñar el mismo con los procesos que forman parte de la administración del talento humano dentro del colegio.

### 3.2.2 Objetivos por áreas

#### 3.2.2.1 Reclutamiento y selección de personal

El propósito es orientar a los colaboradores que hay un área que se encargada del reclutamiento y selección, ellos son los encargados de realizar los procedimientos y actividades para el

departamento. La implementación de ello es para que se lleven los lineamientos correctos y puedan proporcionar la documentación que se requiere para la organización.

El objetivo principal del reclutamiento y selección es garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar al personal de recursos humanos a seleccionar a las personas indicadas.

### 3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos

Contar con procesos y lineamientos definidos, esto tiene como finalidad llevar un control al momento de contratar al personal, el propósito es realizarlo de una manera ordenada, con una secuencia lógica, en donde debe ser una persona la encargada del mismo.

La administración debe de tener procedimientos y lineamientos como las otras áreas que conforman en el departamento de Recursos Humanos, ya que estos tienen un rol importante en la organización y así mismo el colaborador debe llevar en su expediente, constancias de los procesos que tuvo que realizar antes de ser contratado por la institución y las gestiones que realice como colaborador de la empresa.

### 3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano

- Precisar instrucciones definidas para llevar a cabo la integración, permanencia, productividad y organización de los colaboradores de la empresa.
- Ser un instrumento complementario que facilite las soluciones eficientes a problemas cotidianos.
- Servir de base para la constante revisión y evaluación del control interno y su vigilancia, ser apegada a las normas y políticas del colegio.
- Realizar instrumentos que mejoren el desempeño en la institución, que los colaboradores se sientan motivados y se sientan identificados con la misma.

#### 3.2.2.4 Seguridad Industrial

Establecer las medidas necesarias de prevención de los accidentes y enfermedades que puedan ser ocasionadas en el trabajo, logrando que el trabajo se desarrolle en condiciones de seguridad, higiene y medio ambiente adecuado para los colaboradores.

- Identificar los peligros en áreas específicas.
- Dar a conocer los reglamentos y reformas sobre salud y seguridad ocupacional a los colaboradores para su cumplimiento.
- Proporcionar los lineamientos e información necesarios para una adecuada ejecución del reglamento de salud y seguridad ocupacional.
- Que la Dirección cuente con una herramienta que establezca la política de seguridad y Salud ocupacional.
- Implementar las medidas de bioseguridad por la pandemia Coronavirus Covid-19 por seguridad de todo el personal.



Planificación de actividades

Práctica Profesional

Colegio: Liceo en Computación CSS

Supervisada III

Estudiante: Julio Cesar Abimael Hernández Sarceño



PLANIFICACIÓN DE PRÁCTICA																												
Item	Contenido		Ejecución		Meses 2,020																							
	Actividad	Observaciones	Días Ejecutados:	Horas Ejecutadas:	Febrero				Marzo				Abril				Mayo											
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
13	Archivo de constancia de registros personales	Expedientes de cada colaborador	1	2																								
14	Solicitud de empleo	asejeo de información confiable del candidato al puesto de trabajo que se requiere.	1	1																								
15	Controles del personal como entrada y salida del personal	Llamadas de atención verbales y escritas, asistencia, ausencia y permisos.	1	1																								
16	Crear formatos.	Permisos, licencias y vacaciones.	2	6																								
17	Proceso de divinculación laboral	Finalización de contratos según lo que indica el código de trabajo.	1	2																								
18	Políticas salariales.	Procedimientos de las políticas de compensaciones y salarios según el mercado.	1	4																								
19	Regimen disciplinario.	Reglamento interno.	2	8																								
20	Proceso de contratación.	Contrato de trabajo, condiciones y beneficios																										
21	<b>MANUAL DE GESTION DEL DESARROLLO HUMANO</b>																											

Fuente: Elaboración propia (2020)

**Tabla No. 2**  
**Cronograma de actividades**

Planificación de actividades  
Práctica Profesional  
Supervisada III  
Colegio: Liceo en Computación CSS  
Estudiante: Julio Cesar Abimael Hernández Sarceño



PLANIFICACIÓN DE PRÁCTICA																								
Contenido			Ejecución		Meses 2,020																			
Item	Actividad	Observaciones	Días Ejecutados	Horas Ejecutadas	Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
24	Evaluación del desempeño, Definir un formato.	Mejorar las habilidades, actitudes y conocimiento del personal.	1	4																				
25	Clasificación de puestos.	Establecimiento de la jerarquía de la institución de manera clara.	2	10																				
26	Clima laboral	Creación de formatos: (sugerencia de implementar herramientas).	1	2																				
27	Seguridad industrial e higiene ocupacional.	Creación de formatos y recomendaciones de seguridad en la institución.	1	8																				
28	<b>MANUAL DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>																							
29	Gerencia de Recursos Humanos.	Establecimiento del puesto idóneo para el departamento de RRHH.	1	5																				
30	Proceso de reclutamiento del puesto de recursos humanos.	Requerimiento de un proceso de selección del personal.	2	8																				
31	Redacción de perfiles de puesto.	Descripción del puesto, sueldos, horarios, otros.	2	8																				
32	Pruebas psicométricas	Digitales o físicas	1	2																				
33	Entrevista a la directora o directora de la institución.	Observaciones y apuntes.	1	4																				

Fuente: Elaboración propia (2020)



### 3.4 Área de reclutamiento y selección de personal

Se realizó una entrevista virtual con la orientadora escolar, a lo largo de la entrevista se fue tomando varios puntos importantes. Entre los puntos más importantes se mencionó que no contaban con un perfil de puesto definido y que los mismo no eran actualizados hasta la fecha, al momento de realizarlo, se tuvo que hacer un cuestionario para pedir la información principal que debe de llevar.

Entre los puntos se tocó el tema de la base de datos o registro de cvs para que puedan aplicar a una vacante y así tomar en cuenta a los posibles contratados, según el puesto o área que lo requiere.

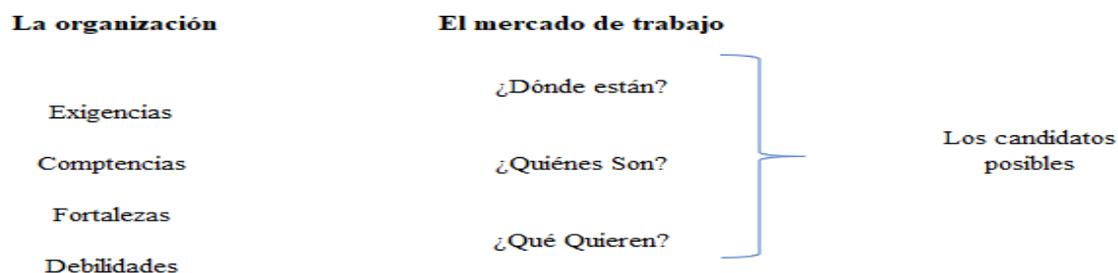
Se puede mencionar que, en consecuencia, concebir un sistema de reclutamiento y selección de personal implica, no verlo como un proceso abstracto desvinculado de otros elementos que tienen una incidencia determinante en el mismo. Por ello resulta un proceso integrado en el que interactúan elementos del entorno, de la organización, de las características particulares de los cargos y ocupaciones de los candidatos, del equipo y los aspectos de carácter teórico-metodológico que rigen el sistema, así como también se interconectan e inciden en otras funciones como son el diseño de cargos y ocupaciones, la formación del personal, los planes de carrera, la evaluación del desempeño y es, además, un elemento importante en el clima que se crea dentro de la organización.

En este orden de ideas, el proceso debe ser abordado con un carácter sistémico, en el cual se interrelacionan un conjunto de etapas, métodos y tareas que condicionan los resultados. Concebir el proceso de selección como una simple aplicación de técnicas e instrumentos es uno de los errores más comunes que conllevan a la ineficacia en el trabajo. En ocasiones algunos empresarios solicitan a un especialista, que de forma rápida, le realice un proceso de selección, como si fuera una actividad inconexa que solo consistiera en aplicar un grupo de técnicas y a partir de ahí llegar a conclusiones.

López-Fé y Figueroa (2008) exponen que el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, aunque la mayoría de las veces se le considera parte del proceso mismo. Este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo.

El reclutamiento agrupa un conjunto de actividades que buscan atraer la atención de las personas del medio para que éstas se interesen en los empleos que la empresa reclutadora tiene de vacantes.

**Figura No. 4**  
**Aspectos que afectan de manera interna el proceso**



Fuente: López, Fe y Figueroa (2008)

Debe considerarse que el éxito de un proceso de reclutamiento tendrá influencia en la efectividad del proceso de selección, y por lo mismo disminuirá índices de rotación y costos de las organizaciones. El reclutamiento en la selección de personal abarca algunos aspectos que le afectan tanto de manera interna en el proceso, y también de manera externa por medio del mercado laboral, estos aspectos se presentan a continuación:

El proceso del reclutamiento tiene dos modalidades para su realización, reclutamiento interno y reclutamiento externo.

#### Fuentes de reclutamiento

Alles (2011) Expone que, el reclutamiento utiliza dos metodologías para la atracción de los candidatos; estas pueden variar de acuerdo con la tipología que se utilice.

Las metodologías presentadas son, las fuentes del reclutamiento interno, y las fuentes del reclutamiento externo. Dichas fuentes se utilizan de acuerdo con el contexto de la selección del

personal establecidas por el colegio. Dándole prioridad al reclutamiento interno para que haya carrera administrativa con el personal.

#### Innovaciones en el reclutamiento externo

Rojas (2010) presenta un nuevo modelo para encontrar talento, en la actualidad los medios de reclutamiento de la web se presentan como una opción viable para las organizaciones, ya que no les genera mayores gastos, y es una herramienta bastante útil, ya que permite revisar las papelerías de una manera digital y evita que las organizaciones acumulen papelerías de candidatos que no aplican en el proceso. El internet está en un proceso de cambio constante, por lo que estos cambios han afectado a modelos ortodoxos arraigados en la cultura, y la tendencia es que estos cambios se filtren, en todo lo que se hace.

#### Fuentes de reclutamiento Interno

Dessler (2009) plantea que los empleados actuales de la organización son la mejor opción para cubrir las plazas vacantes dentro de la organización, y de esta manera también se promueve el crecimiento profesional de los colaboradores.

Publicaciones Vértice (2008) establece que, en el momento de elaborar un anuncio, se debe tomar en cuenta, que debe transmitir la imagen de la empresa hacia el exterior y que el formato del anuncio sea visto como un indicador de la importancia de la empresa y del interés que muestra hacia el profesional que busca.

Publicaciones Vértice (2008) establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

Es un proceso que parte del reclutamiento, elige, filtra, y decide aquél o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto, persigue dos principales resultados; personas idóneas para el puesto y personas que además de adecuadas, sean eficientes en el puesto. Estos resultados se obtienen al comparar dos variables; los requisitos del puesto y el perfil de los candidatos.

Es decir, no habrá éxito si esa persona pese a su adecuación decide no ser eficiente en su puesto, por causa de desmotivación, conflictividad, no integración, insatisfacción, entre otras. Los individuos se distinguen tanto en la capacidad por aprender una tarea, como en el nivel de desempeño una vez aprendida esta.

En el proceso de selección se siguen algunas técnicas y pasos para llegar al resultado final que culmina con la contratación final del candidato.

Técnicas del proceso de selección de personal: Ventura y Delgado (2012) Exponen que, dentro de la selección de personal, ya sea en una empresa grande, pequeña o mediana, de una manera universal por su funcionalidad y validez; el proceso de selección utiliza las técnicas que se describirán a continuación, Cada empresa personaliza el proceso de acuerdo con sus necesidades, pero los pasos son básicamente los mismos.

Pruebas psicométricas: Comúnmente se les da la denominación de prueba. Existen muchos tipos entre estos, de personalidad, de inteligencia, y para evaluar las diversas aptitudes como son, razonamiento verbal, razonamiento numérico, resistencia, concentración, conocimientos, entre otros.

Al colegio se le sugirió aplicar las siguientes pruebas:

- DISC EXPREESS versión digital
- LIFO versión digital
- CLEAVER versión digital

- Cuestionario de valores Interpersonales (SIV = Survey of Interpersonal Values)

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

Se realizó una entrevista virtual con la orientadora escolar debido a la situación de la pandemia, la institución no cuenta con un departamento de Recursos Humanos como tal, es por eso por lo que la mayoría de los colaboradores no logran identificar el funcionamiento de esta área, en los puntos que se hablaron salió el tema de los formatos que tienen establecidos, pero hace tiempo que no se actualizan.

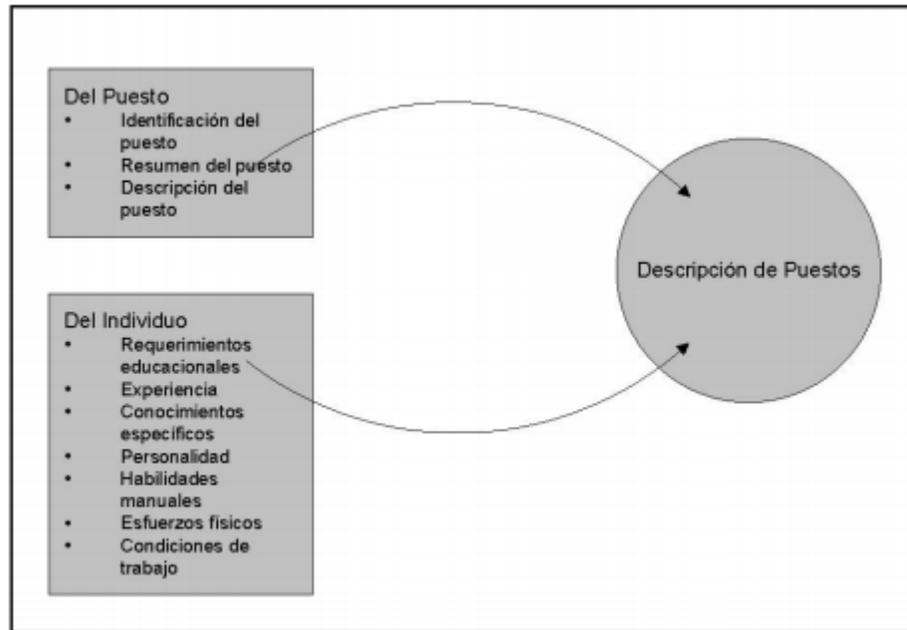
Ellos cuentan con formatos para pedir permisos y ausencias entre otros; no hubo acceso a ellos ya que estaba trabajando virtualmente y debido a la situación suspendieron actividades.

Se habló el tema de salarios, el cual ellos manejan un tipo de escalas según horario y clases que imparten. Este es el proceso más importante dentro de todas las instituciones ya que acá se deja por escrito al personal o colaborador de nuevo ingreso donde le explican sus atribuciones, obligaciones, beneficios, términos de su contratación, al mismo tiempo se le da a conocer cuál será su remuneración económica, beneficios, prestaciones laborales y jornada y horario de trabajo entre otros.

“La firma del contrato o acta de posesión es la última etapa de este proceso y la prueba del acuerdo entre ambas partes”. (Rodríguez, 2005, p 27)

Según Chiavenato (1993) El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y requisitos de aptitudes de un puesto y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratados para ocuparlos.

**Figura No. 5**  
**Descripción de un puesto de trabajo**



Fuente: Chruden, H. y Sherman A. (1992)

En la administración y contratación se debe de tomar en cuenta los aspectos relevantes al momento de realizar el perfil de puesto. Chiavenato, I. (1999), la descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos.

Los factores intrínsecos son

- Nombre del puesto
- Posición del puesto en el organigrama
- Contenido largo

La dependencia de contratación y administración de Recursos Humanos es la encargada de realizar el proceso de contratación de personas calificadas para llenar los puestos vacantes, también regula procesos como elaboración de distintas actas, nombramientos, permisos, certificados del IGSS, suspensiones, vacaciones, renunciaciones, solicitudes de practicantes, ascensos, licencias, con y sin goce de salario y el archivo de cada trabajador.

Se trazaron objetivos específicos de la dependencia que ayudan a establecer y comunicar a los colaboradores las principales actividades que se realizan en la misma.

#### Asistencia

Se llevará a cabo control de asistencia dentro de la organización, es importante que los colaboradores cumplan con la entrada a sus labores a la hora establecida por el centro educativo, el incumplimiento de esto sin causa justificada se tomara como falta.

#### Avisos

Todo colaborador del establecimiento que se ausente por causa justificada deberá dar aviso en tiempo prudente a su jefe inmediato, usando debidamente el formato establecido por el colegio.

#### Puntualidad

Es establecimiento educativo fomenta el valor de la puntualidad, es de vital importancia estar en el puesto de trabajo puntualmente cumpliendo con sus tareas y obligaciones que se tenga.

#### Uso de Uniforme

Todo el personal del establecimiento educativo utilizará uniforme y portará el gafete que identifique su identidad con las autoridades del colegio.

#### Días de Vacaciones

Los colaboradores del establecimiento educativo gozarán de su periodo de vacaciones al cumplir un año de trabajar para la empresa, estas vacaciones serán 15 días, se deberá de realizar el proceso con 1 mes de anticipación para su evaluación y buscar sustituto.

### Días de descanso por ley

Todos los colaboradores del centro educativo gozaran de los días de asueto conforme la ley lo establece.

### Sanciones

En el caso de que los colaboradores incurran en faltas y sean sancionados se le llamará la atención de las siguientes maneras: verbalmente, por escrito, suspensión, y si es recurrente se procederá a su despido.

### Jornadas de trabajo

Los colaboradores cumplirán con el horario establecido de jornada laboral, según se les indicó al momento de la contratación.

### Reglamento Interior

Los colaboradores del establecimiento deberán de apegarse al reglamento interior que el colegio tiene establecido para garantizar las buenas relaciones y el correcto actuar dentro del mismo.

### Mobiliario y Equipo

Los colaboradores deben de cuidar y hacer buen uso del material y del mobiliario que el colegio brinda para llevar a cabo sus actividades, en caso de dañarlo deberá ser notificado y será descontado de su sueldo.

## Revisión y actualización de Perfiles de puesto

Los perfiles de puesto deben de ser revisados y actualizados cada año o bien cuando el puesto necesite una actualización. Se recomienda un diseño de un perfil puesto según anexo 2.

## Desvinculación Laboral

Es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.

## Política del uso de correo electrónico

Es un documento de gestión que describe formalmente cómo los empleados pueden utilizar herramientas de comunicación electrónica.

Koontz y Weihrich (2004), citan que la administración es un proceso particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, integración y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

## 3.6 Área de desarrollo de gestión del talento humano

Se realizó una entrevista virtual con la orientadora escolar debido a la situación de la pandemia.

Dentro de los puntos que se trataron, se estableció lo siguiente:

No cuentan con formatos de evaluación del desempeño, este es esencial para medir la productividad del colaborador y ver en qué áreas necesita ayuda para dale el apoyo necesario.

No cuentan con un formato como tal para verificar como esta el clima laboral entre todos los colaboradores, este punto es importante ya que si existe un conflicto no se podrá solucionar y eso mismo tendrá el ambiente tenso, con el tiempo será un conflicto.

Al revisar la documentación enviada digital enviaron un régimen disciplinario que es aplicado a los docentes, alumnos y padres de familia, este punto es importante porque están haciendo que todos tomen responsabilidad.

El enfoque tiene como propósito abordar los principales procesos de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones de producción de bienes y servicios, (empresa, industria, institución) sea del sector público o privado, que en su dinámica operacional está presente el componente psicológico.

También trata su interrelación que, bajo un enfoque sistémico y en la perspectiva global hacia la modernidad dentro de la concertación y el cambio organizacional, sirva de soporte en la sistematización de la gestión; asimismo, que propicie la consistencia entre la planificación, la evaluación para fines del mejoramiento continuo, acreditación o certificación de calidad de sus procesos, y de la pertinencia con las demandas de la realidad social, económica y política del país.

Las organizaciones son sistemas sociales donde las personas desempeñan distintas funciones o tareas de manera coordinada para contribuir con el cumplimiento de propósitos propuestos y la misión de la organización. A lo largo de la historia el hombre ha visualizado el trabajo como un ente social, donde debe agruparse con los demás para poder lograr objetivos organizacionales que sólo no podría alcanzar. La vida del hombre se basa en las interacciones con los individuos y sus lugares de trabajo, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí para poder alcanzar objetivos comunes.

Chiavenato (2011): “El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

**Tabla No. 4**

**Tipos de climas dentro de la organización**

<b>CLIMA AUTORITARIO-EXPLORADOR</b>	<b>CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA</b>	<b>CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO</b>	<b>CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS</b>
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	.Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

Fuente: Chiavenato (2011)

Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

**Ventajas de valorar el desempeño**

Es de suma importancia conocer las ventajas de valorar el desempeño debido a que con estas se debe de estimular al empleado dándoselas a conocer para que este se motive y conozca de qué manera le ayudara el ser evaluado, las ventajas del punto de vista del empleado y desde el punto de vista de la empresa son las siguientes:

La información sobre el desempeño obtenido es necesaria y deseada por los empleados. La mejora

del rendimiento requiere una valoración previa. Por la justicia, es necesario que se midan las diferencias de rendimientos entre los empleados. La valoración y el reconocimiento puede motivar a los trabajadores.

Puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado. Puede identificar a los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas y determinar a los empleados que tienen condiciones para ascender transferirlos. Les ofrece oportunidades a los empleados no solo con asensos sino como desarrollo profesional.

### 3.7 Área de Seguridad Industrial

En la evaluación y la entrevista que se hizo físicamente en la institución se observaron muchas áreas que deben de ser mejoradas, obteniendo los siguientes resultados. La institución en algunas áreas tenía señalizaciones, pero en muchas de ellas estaban cubiertas por alguna planta por lo que no se observaban, existen varias áreas que si necesitan mejora o bien implementar un plan para evitar riesgos o accidentes.

Un área de mucho riesgo es el techo de una parte del corredor ya que la misma tienen macetas colgando, el grado de que pueda ver un accidente es alto, al momento de realizar el manual de seguridad industrial se les hizo la recomendación de que ubicaran las plantas en otro lugar o bien ponerlas directamente en el suelo.

Derivado a la pandemia el colegio no contaba con políticas de bioseguridad, derivado de la evaluación se realizó un apartado con los protocolos de seguridad y que deben de seguir para evitar contagios tanto el personal administrativo, docentes y sobre todos los alumnos.

La evaluación de riesgos es el proceso mediante el cual la empresa tiene conocimiento de su situación con respecto a la seguridad y la salud de sus trabajadores. Es una de las actividades preventivas que legalmente deben llevar a cabo todas y cada una de las empresas, independientemente de su actividad productiva o su tamaño.

Pero no es tan sólo una obligación legal de la que derivan responsabilidades relativas a la seguridad y la salud de los trabajadores, sino que forma parte del ciclo de mejora continua que cualquier empresa tiene que aplicar en su gestión. Este es el objetivo de la evaluación de riesgos: disponer de un diagnóstico de la prevención de los riesgos laborales en la empresa para que los responsables puedan adoptar las medidas de prevención necesarias y que todos los colaboradores ejecuten las mismas.

En la práctica, el concepto evaluación de riesgos incluye fases diferenciadas y consecutivas: la identificación de los factores de riesgo y las deficiencias originadas por las condiciones de trabajo, la eliminación de los que sean evitables, la valoración de los no evitables y, finalmente, la propuesta de medidas para controlar, reducir y eliminar, siempre que sea posible, tanto los factores de riesgo como los riesgos asociados. Actualmente se vive una crisis sanitaria en la cual se desarrollaron lineamientos y protocolos para evitar la propagación.

El Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo del IGGS, establece que todo lugar de trabajo debe contar con una organización de Higiene y Seguridad. (Artículo 10).

“ART. 4 Todo patrono o su representante intermediario o contratista debe adoptar y poner en práctica en los lugares de trabajo, las medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores...”

Al prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales que afecten a los trabajadores en la empresa, se puede evitar la pérdida temporal o definitiva de algún recurso humano valioso, con conocimiento experiencia. Se pueden evitar, además, los costos económicos debidos al tiempo perdido a los daños causados a máquinas, equipo, herramientas o materiales, en casos de accidentes entre otros. Mejorando las condiciones de seguridad e higiene en la empresa se pueden esperar trabajadores más satisfechos y productivos.

“ART. 8 Todo trabajador estará obligado a cumplir normas sobre higiene y seguridad, indicaciones e instrucciones que tengan por finalidad protegerle en su vida, salud e integridad corporal”.

Un accidente provoca dolor y sufrimiento, tanto para el trabajador como para su familia, debido no solo a la lesión o padecimiento en sí, sino también a los tratamientos médicos necesarios para recuperarse. Además, puede provocar la pérdida parcial o total de los ingresos del trabajador durante todo el tiempo de recuperación o el resto de su vida si la lesión es permanente.

Es necesario conformar un equipo de personas para velar porque se mantengan buenas condiciones de higiene y seguridad, dar sugerencias para prevenir accidentes, el buen funcionamiento y estado de las máquinas y herramientas, reportar a la Dirección o Gerencia de la empresa los riesgos que detecten como un peligro para la salud de las y los trabajadores.

## **Parte 4**

### **Resultados**

#### 4.1 análisis de la experiencia de practica profesional

La práctica profesional fue un reto grande porque a pesar de que ya se habían elaborado manuales, hacerlos en una institución, se observa que todo el esfuerzo ha valido la pena, toda la enseñanza aprendida a lo largo de estos años ha sido fundamental para el desarrollo de estos.

La elaboración de los manuales fue especial, analizar cada situación, aplicar los conocimientos, la mayor satisfacción es dejar una herramienta útil, que no solo les funcionara en el momento si no que todos se pueden actualizar y acoplarlos a las necesidades que van surgiendo.

Estas herramientas fueron creadas para que el personal administrativo, docentes y padres de familia vean como son los procesos correctos para el mejor funcionamiento de la institución. Al contar con los manuales elaborados la organización tendrá un giro radical para una mejora todo el personal podrá tener una idea de cómo trabajar en orden, conocerán los procesos correctos y sobre todo ver cuáles son las deficiencias y fortalezas de cada área o departamento, los mismos fueron elaborados en base a las necesidades de la institución y objetivos trazados.

Debido a la situación de la pandemia no se tuvo la oportunidad de convivir y platicar con todos los colaboradores, sin embargo, hay satisfacción al aplicar los conocimientos y tener la experiencia del contacto con la institución. Fue una experiencia enriquecedora ya que se crearon formatos de evaluaciones acorde a las necesidades de la institución, se desarrollaron competencias como orientación al logro, toma decisiones, gestión del tiempo y sobre todo la autoconfianza.

Los manuales se priorizaron de la siguiente manera:

#### Manual de reclutamiento, selección

Se le asignó un 90% de apoyo a la institución, ya que el mismo no contaba con un formato estructurado de perfil de puestos. Se elaboro el manual para orientar y apoyar en los procesos de:

- Reclutamiento: que proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo.
- Selección: el cual parte de contar con perfiles de puestos actualizados que especifiquen las competencias y requisitos profesionales de cada puesto.
- Formación: requisitos que el puesto requiere y los conocimientos necesarios, aptitudes y características importantes que el candidato debe de tener.

#### Manual de Administración y Contratación de Recursos Humanos y el Manual de Gestión del Talento Humano

Se otorgó un 100% de apoyo ya que el colegio no contaba con dichos manuales, los que se crearon con la finalidad de mejorar los trámites administrativos y su correspondiente gestión, creando los flujogramas, su descripción y la ficha técnica para su mejor conocimiento

#### Manual de Seguridad y Salud Ocupacional

Se elaboró en un 100% ya que no se contaba con el manual de seguridad, en el cual se brindó, políticas para evitar accidentes dentro de la institución, y se hicieron recomendaciones de las instalaciones que necesitan mejora. Se implementaron normas y políticas de bioseguridad con relación a la pandemia COVID -19.

## 4.2 Resultados Obtenidos

A lo largo de la práctica hubieron varios obstáculos uno de ellos fue la pandemia covid-19, que impidió no realizar la práctica presencial, la mayor parte fue virtual, pero esto no fue impedimento para realizarla ya que desde el momento del primer acercamiento se puede percatar de los riesgos que pueden provocar un accidente.

Debido a lo observado, se elaboró el manual de salud y seguridad ocupacional con el objetivo de que la institución cuente con una base para evitar accidentes tanto el personal administrativo, docentes y alumnos, está dividido en diferentes áreas. También se realizaron políticas con relación a la pandemia covid 19, el mismo fue recibido positivamente ya que no contaban con lineamientos de seguridad, y se redactó de manera técnica pero entendible, claro y preciso para facilitar su uso. En el manual se dieron recomendaciones para evitar todo tipo de accidentes tomando en cuenta, el reglamento del IGGS que es uno de los mas completos.

Se hizo un Diagnóstico Organizacional real, el mismo se les aplicó a todo el personal de la institución, al momento de tener toda la información se graficó y se entregaron los resultados ya interpretados con un análisis de cada pregunta para mayor entendimiento, dicho cuestionario fue basado en todas las áreas para ver fallas, fortalezas, debilidades y áreas de mejora de todo el personal laborando.

Según lo planificado se realizó un FODA de la institución, el cual es una herramienta ideal, ya que con ella podemos realizar un análisis más profundo tanto interno como externo de cómo está la institución, ver qué áreas necesitan mejoras para lograr a los objetivos establecidos.

Se evaluó el organigrama que tenían, el mismo no había sido actualizado ya que no tenía un orden lógico. Se realizó un organigrama nuevo con los puestos ya actualizados en el orden y jerarquía correcta, sobre todo que se pueda interpretar y modificar cuando se requiera.

## 4.3 Propuestas

### 4.3.1 Área de Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección de personal es considerado una de las actividades más importantes y cruciales de la gestión de talento humano, esto con el objetivo de alcanzar metas trazadas. El objetivo de estas áreas está plasmado en el manual con un amplio conocimiento detallado por puntos, donde se ven los lineamientos que se tienen que tomar al momento de una contratación de personal nuevo para elegir al idóneo al puesto vacante.

### 4.3.2 Área de Administración y Contratación de Recursos Humanos

Se creó un modelo de perfil de puestos para que sea una guía de resolver dudas y ver los requisitos que son esenciales para una vacante, el mismo puede servir para que las contrataciones sean correctas a los puestos vacantes.

Se crearon procesos con indicación del responsable de cada uno de ellos, para la gestión de todos los trámites administrativos de cada colaborador

### 4.3.3 Área de Gestión del Talento Humano

Se implementó la encuesta del clima organizacional, ya que no contaban con él, esto con la finalidad de establecer el bienestar de los colaboradores desde de la institución, se elaboró de tal manera que sea de fácil manejo y aplicarlo a las áreas que lo necesiten. Y este formato lo pueden modificar para establecer los objetivos que deseen averiguar.

Se propuso un formato de Evaluación del Desempeño y un formato de Detección de necesidades de capacitación, con la finalidad mejorar las competencias y conocimientos de los colaboradores,

para que su desempeño sea el más favorable y motivarlos para que logren los resultados establecidos por la administración.

## **Parte 5**

### **Aportes**

#### **5.1 Aportes a la institución**

A lo largo de la práctica se realizaron los manuales conforme a las necesidades de la institución dando como resultado beneficios que favorecen a la misma. Tendrán manuales alabardados en base sus necesidades de mejora continua.

El departamento de recursos humanos es esencial en la institución para alcance de metas y objetivos trazados en cada área. Dentro de los manuales se encontrará información vital para el buen desarrollo y funcionamiento de la gerencia de RRHH la misma puede ser modificada cuando la institución lo considere necesario, ya que en cada manual esta la información de cómo poder corregir cada uno de ellos.

La institución cuenta con formatos actualizados para que en un futuro puedan ser utilizados para la evaluación del desempeño y que el personal en general logre alcanzar las metas establecidas de acuerdo con los objetivos del colegio y cerrar las brechas que sean necesarias. Los formatos y manuales elaborados y entregados al colegio, les permitirá trabajar de una manera más ordenada, llevar los controles necesarios y la actualización de estos.

## **Conclusiones**

La propuesta del departamento de RRHH se estableció de manera que sea entendible, fácil de aplicar, por lo que de esta misma manera puede estar sujeta a cambios que ayuden a mejorarla en su evolución durante la implementación.

El proceso de reclutamiento y selección, a pesar de que lleva un tiempo determinado para realizarlo hará el cambio en cuanto al tipo de personas que estarán ingresando a formar parte de la institución. Los beneficios son varios, pero lo más importantes es que se agilizará, se ordenará, se atraerá a más personas, y se contratará a la persona ideal.

El área de gestión humana es algo que se debe de cuidar, y no se observaron bases sólidas que puedan garantizar que los colaboradores se sientan tomados en cuenta, y tengan la oportunidad de mejorar mediante capacitaciones y demás oportunidades que se puedan dar en el futuro.

El colegio cuenta con principios y objetivos claros, es una empresa con una visión clave sobre lo que quiere realizar y hacia dónde puede llegar.

Todos los trabajos fueron realizados con base a las necesidades de la institución, los mismos fueron recibidos de una manera positiva ya que serán de gran utilidad para ellos y para el alcance de sus objetivos.

## **Recomendaciones**

El departamento Recursos Humanos debe de implementarse para generar un orden tanto en procesos administrativos, de contratación, gestión y dirección esto con el propósito de tener al talento humano motivado y poder tener al mejor talento y así poder lograr objetivos y metas.

El proceso de reclutamiento y selección puede ser modificado si desean agregarle o quitarle un proceso, su actualización debe de ser para mejora de la institución ya que este es el primer filtro de las nuevas contrataciones y todas deben de llenar los requisitos.

La institución debe de estar comprometida con todo el talento humano, debe implementar e innovar procesos con el objetivo de cumplir su visión para que la administración sea 100% funcional.

La gestión humana es importante para todo colaborador, se recomienda hacerles evaluaciones cada 6 meses o menos, para verificar su estado emocional y físico, ya que la base del colegio es ellos y hacerles sentir parte de este, brindándoles apoyo a las áreas que lo necesiten

Todos los trabajos entregados pueden tener cambios o actualizaros acorde a las necesidades que tenga la institución, por eso se hace entrega de una forma digital.

## Referencias

- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Granica.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de personal*. En I. Chiavenato, *Administración de personal* (pág. unidad 6). Bolilla No. 6.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. 9a. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Chruden, H., Sherman, A. (1992) *Administración de Personal*. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos, decimo primera edición*. México: PEARSON.
- Gibson (1997). *Administración de Personal y Recursos Humanos - Baggini, Julian, quinta Edición*. México D.F.: McGraw Hill
- López F. y Figueroa, C. M. (2008). *Persona y Profesión, procedimientos y técnicas de selección y orientación*. España: TEA ediciones S.A
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0 la nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ventura E. Delgado S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa, Ediciones paraninfo*. España
- Vértice, Editorial. (2008). *Retribución de personal*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L

## **Anexos**

## Anexo 1

### Encuesta de clima organizacional

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro Clima Organizacional. Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación, encontrarás una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradecemos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existen respuestas correctas o incorrectas. *Esta encuesta es anónima*

PREGUNTAS		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AGUNAS VECES	NUNCA	
<b>Conflicto y Problemática</b>	1	Son frecuentes los conflictos dentro de la organización				
	2	Ante situaciones conflictivas el jefe sabe qué medidas tomar				
	3	Tras tomar medidas oportunas los conflictos se reiteran				
	4	Las normas de la organización se cumplen habitualmente				
	5	Todos los problemas se discuten de manera constructiva				
<b>Responsabilidad</b>	6	El jefe deja que haga su trabajo como considera usted que es mejor.				
	7	Se ejecutan las ideas sobre el mejoramiento de trabajo y la motivación				
	8	Todas las decisiones que se toman es necesario consultarlas con los superiores antes de ponerlas en práctica				
	9	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal				

Fuente: Elaboración propia (2020)

	10	Generalmente todos aportan ideas para mejorar el trabajo				
<b>PREGUNTAS</b>			<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIMPERE</b>	<b>AGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>Estructura</b>	11	Siente usted que es parte de la Organización				
	12	El líder de equipo o jefe inmediato escucha eficientemente				
	13	Recibe la información y la comunicación necesaria para hacer su trabajo eficientemente				
	14	El jefe inmediato recibe la información de los individuos de la Organización				
	15	El jefe recibe la información de los subordinados con eficiencia y eficacia				
<b>Comunicación</b>	16	Se me comunica a tiempo los cambios y decisiones importantes en mi Departamento				
	17	La comunicación entre los distintos Departamentos es efectiva				
	18	Mis tareas y responsabilidades están claramente definidas				
	19	Los procesos de trabajo en mi departamento se realizan en forma eficiente				
	20	Conozco con exactitud las normas, reglas y obligaciones de la Organización				

Fuente: Elaboración propia (2020).

		PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIMPERE	AGUNAS VECES	NUNCA
<b>Trabajo en Equipo</b>	21	Me siento satisfecho de trabajar en mi departamento				
	22	Hay compañerismo y apoyo entre los miembros de mi Departamento				
	23	Logramos trabajar en equipo con los compañeros de otros Departamentos				
	24	Cuando necesito información de otros Departamentos la obtengo con gusto y en el tiempo requerido				
	25	Confío plenamente en mis compañeros de Departamento				
<b>Condiciones de Trabajo</b>	26	Dispongo de material y equipo necesario para cumplir con mis responsabilidades				
	27	El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, ruido, olores, iluminación)				
	28	Las herramientas que utilizo para realizar mi trabajo reciben el mantenimiento adecuado				
	29	El ambiente de trabajo está libre de hostilidad				
	30	Soy tratado con respeto por mis compañeros, jefes y superiores				

Fuente: Elaboración propia (2,020)

## Anexo 2

### Formato de evaluación del desempeño laboral

**UNIDAD/DPTO.**-----

**EVALUADO**-----

**PUESTO**----- **FECHA DE INGRESO**-----

**EVALUADOR**-----

**FECHA DE LA EVALUACIÓN** -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrolladas las competencias que se presentan a continuación.

Marque con una X el número que refleja su opinión

#### INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo        1

Bajo            2

Moderado      3

Alto        :    4

Muy Alto      5

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

8. La entrega de los formatos de evaluación es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de recepción el formato.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
<b>ÁREA DEL DESEMPEÑO</b>	<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODE-RADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>PUNTAJE</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						

**Firma del evaluador** (director, Jefe de Comentarios  
Departamento, o Jefe de Unidad Administrativa)

<u>No.</u>	<u>NIVEL</u>	<u>DEFINICION</u>	<u>CATEGORIA</u>
1	de 1 a 5	Por debajo de los estándares	Deficiente
2	de 6 a 10	Satisface los estándares	Necesita Mejorar
3	De 11 a 15	Calidad superior en el trabajo	Bueno
4	de 15 a 25	Calidad excepcional en el trabajo	Excelente

**NIVEL DE DESEMPEÑO**

Fuente: Elaboración propia (2,020)

### Anexo 3

#### Formato de Detección de Necesidades de Capacitación

Fecha Evaluación: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Jefe: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Este formato es para uso del jefe inmediato que le permitirá determinar los requerimientos de capacitación del personal a su cargo. Se utilizará un formato por cada colaborador. Se recomienda llenarlo en forma conjunta Jefe Inmediato – Colaborador.

En caso de que tenga claros los requerimientos de capacitación del trabajador, puede omitir la sección 2 del formato y utilizar sólo las partes 1 y 3, donde podrá especificar los cursos que solicita para esta persona.

#### Parte 1: Descripción de Funciones

Enumere las principales tareas o funciones que desempeña el empleado.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

**Parte 2: Evaluación de competencias.**

Ítem	Competencias	Nivel de desempeño				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No aplica
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

**Parte 3: Cursos Específicos Requeridos**

No.	Curso Requerido	Prioridad			Justificación
		Baja	Media	Alta	
1					
2					
3					
4					
5					

Comentarios adicionales:

---

---

---

La presente solicitud tiene por objetivo identificar las necesidades de capacitación de los empleados, sin embargo, no compromete a la empresa a proporcionar la capacitación aquí mencionada; la programación de cualquier curso estará sujeta al proceso de aprobación de RRHH y las otras áreas correspondientes.

Fuente: Elaboración propia (2,020)