



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

**Informe Final de Práctica efectuada en Gost, S.A.**  
(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Vivian Marinné Villatoro Santos

Campus Álamos, agosto 2021

## **Informe Final de Práctica efectuada en Gost, S.A.**

(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Vivian Marinné Villatoro Santos

M.A. Rosa María Nochez (Asesor)

Vivian Verónica Poggio (Revisor)

Campus Álamos, agosto 2021

## **Autoridades Universidad Panamericana**

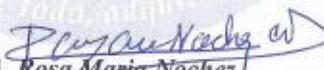
Rector	M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Secretaria General	EMBA Adolfo Noguera

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

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

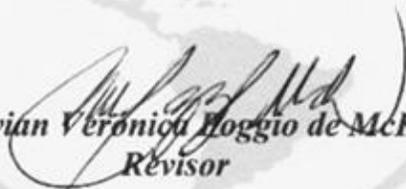
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril año 2021.**

En virtud de que el presente: **"Informe Final de Práctica efectuada en Gost S.A."** por la estudiante: **Vivian Marianné Villatoro Santos** 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 Maria Nóchez  
Asesor

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala julio 2021.**

*En virtud de que el presente: “**Informe Profesional de la Práctica realizada en “Gost, S.A.”** Presentada por el (la) estudiante: **Vivian Marinné Villatoro Santos** 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 Roggio de McKnight**  
**Revisor**

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

En virtud que el presente: "Informe Final de Práctica efectuada en Gost, S.A.",  
presentado por el (la) estudiante: Vivian Marinné Villatoro Santos, 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

Guatemala 28 de enero del  
2021

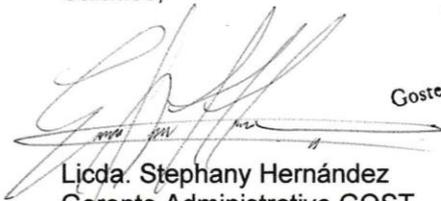
**Licenciada**  
**Julissa García**  
**Universidad UPANA**  
Presente,

Estimada Licenciada García:

Por este medio quiero hacer constar que la estudiante VIVIAN MARINNÉ VILLATORO SANTOS, alumna de la carrera de PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO en el campus Álamos, realizó en nuestra empresa su PRÁCTICA PROFESIONAL, desempeñando funciones propias de la administración y gestión del talento humano, durante el período de febrero 2019 a octubre 2020.

Sin mas por el momento, me suscribo.

Saludos,



Licda. Stephany Hernández  
Gerente Administrativo GOST  
Teléfono (502) 5304-1442



Gostesa Outsourcing Sociedad Anónima  
NIT: 10156341-8

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

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Parte 1 Caracterización de la empresa</b>	1
1.1 Descripción	1
1.2 Productos y servicios	2
1.3 Organización	3
1.4 Organigrama	4
1.5 Misión	4
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	9
2.3 Aspectos susceptibles a mejoras	10
2.4 Diagnóstico por áreas	10
2.4.1 Área de reclutamiento de personal	10
2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos	12
2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano	13
<b>Parte 3 Desarrollo de la Práctica Profesional</b>	14
3.1 Descripción del trabajo realizado	14
3.2 Objetivos planteados	15
3.2.1 Objetivo general	15
3.2.2 Objetivos por área	15
3.2.2.1 Reclutamiento de personal	15

3.2.2.2	Contratación y administración de recursos humanos	15
3.2.2.3	Desarrollo de gestión del talento humano	15
3.3	Cronograma de trabajo	16
3.4	Área de reclutamiento de personal	18
3.5	Área de contratación y administración de recursos humanos	21
3.6	Área de desarrollo de gestión del talento humano	25
<b>Parte 4 Resultados</b>		<b>30</b>
4.1	Análisis de la experiencia de práctica profesional	30
4.2	Resultados obtenidos	31
4.3	Propuestas	34
<b>Parte 5 Aportes</b>		<b>36</b>
5.1	Aportes a la institución	
Conclusiones		39
Recomendaciones		41
Anexos		43
<b>Lista de figuras</b>		
Figura 1: Organigrama de la empresa Gost, S.A.		4
Figura 2: Misión y visión propuesta y aprobada para la empresa Gost, S.A.		5
Figura 3: Valores propuestos y aprobados para la empresa Gost, S.A.		6
Figura 4: Pruebas psicométricas propuestas según familia de puestos para la empresa Gost, S.A.		20
Figura 5: Cuadro comparativo de estado inicial, acción ejecutada y cambios evidenciados en la práctica profesional realizada en Gost, S.A.		24
Figura 6: Síntesis de contenido de los ítems evaluados en la encuesta de satisfacción de servicios presentada a los clientes y su relación con los valores institucionales de la empresa Gost, S.A.		26

Figura 7: Aspectos evaluados en el DNC y su utilidad en la elaboración de planes y programas de capacitación	28
Figura 8: Resultados de evaluación de desempeño de práctica profesional en Gost, S.A., Sección: Evaluación de los proyectos presentados	32
Figura 9: Resultados de evaluación del desempeño de práctica profesional en Gost, S.A., Sección: Desempeño por competencias.	33
Figura 10: Aportes realizados durante el desarrollo de la práctica profesional a la empresa Gost, S.A.	37
Figura 11: Paleta de colores propuestos para la empresa Gost, S.A.	38

### **Lista de tablas**

Tabla no. 1: Cronograma de actividades para la práctica profesional desarrollado en la empresa Gost, S.A.	16
Tabla no. 2: Verificación de estado del área de recursos humanos. Área: reclutamiento y selección.	18
Tabla no. 3: Verificación de estado del área de recursos humanos. Área: contratación.	21

## **Resumen**

Con el objetivo de concretar un aprendizaje integral, práctico e involucrar al estudiante involucrarse a profundidad con las empresas, Universidad Panamericana requiere la realización de la práctica profesional durante tres años, en los que, de manera paulatina, el estudiante se involucra inmersa en resolver situaciones desde lo más sencillo hasta lo más complejo. Cuando se habla de complejidad no se refiere directamente a dificultad sino al contenido y valor de los aportes que el estudiante realiza, a fin de proponer métodos, herramientas, procedimientos y procesos realmente efectivos y acoplados a la necesidad verdadera de la empresa.

Durante la práctica, se realizaron distintos análisis de estado inicial en los aspectos de recursos humanos, enfocándose en la integración de personal, la retención de personal, los aspectos legales en materia de recursos humanos, la salud y seguridad ocupacional de la empresa, la administración de políticas y sanciones para la organización y el desarrollo y formación del personal. Tomando De los resultados obtenidos, se procedió a realizar una serie de aportes en manuales, flujogramas, formatos y procedimientos para cubrir las necesidades esenciales de cada uno de estos aspectos, con la finalidad de dejar funcional el departamento de recursos humanos o en el caso específico de esta empresa, establecer todos los lineamientos necesarios para la administración del personal y cumplir con los requerimientos legales mínimos y velando por el bienestar del colaborador y de la empresa.

Al mismo tiempo se ejecutaron tareas adicionales tales como asesorías en materia de contratación, capacitaciones al personal de televentas, planteamiento de evaluación del desempeño de los colaboradores y medición de satisfacción de los clientes, así como otras actividades que surgieron como necesidad de la empresa, acciones con muy buena impresión en la empresa y que brindaron resultados positivos. En este documento se encontrará evidencia de las actividades mencionadas y de otras que fueron realizadas durante el tiempo de práctica, las cuales se busca, logren demostrar la importancia del trabajo realizado, así como la dedicación colocada a cada aporte realizado.

## **Introducción**

Durante mucho tiempo, el trabajo fue concebido como una actividad que le permitía a las personas poder generar ingresos. De manera simplista, solamente servía para sobrevivir. Con el paso de tiempo, el trabajo se ha convertido en una actividad que propicia los medios para la realización personal, el aprendizaje o el desarrollo de nuevos comportamientos e incluso emociones.

Debido a esta complejidad, han surgido disciplinas que guían a los profesionales -Denominados gestores del talento humano- para la apropiada dirección, gestión y administración del talento humano que las organizaciones poseen, para alcanzar así un impacto positivo dentro y fuera de la organización.

Desde el punto de vista académico, la ejecución de la práctica profesional en una organización es de vital importancia pues permite llevar a la vida infinidad de conocimientos aprendidos, los que son ejecutados de acuerdo con las necesidades, misión y visión de cada organización, brindando una herramienta a la empresa y a la vez, concretando el aprendizaje

En las páginas siguientes, se presenta un informe detallado sobre la implementación de distintas prácticas propias de la gestión y administración del talento humano en la empresa Gost, S.A., en donde se evidencia el aporte de gran valor e importancia que se realizó en vías de ordenar los procesos básicos que engloba esta área organizacional.

Dentro del informe se mostrará un plano general de la organización, adelante, un apartado donde se evidencia la situación en la que fue encontrada la organización, seguida de las tareas realizadas dentro de la misma y finalmente un apartado con los aportes realizados para propiciar una correcta gestión del talento humano.

# **Parte 1**

## **Caracterización de la empresa**

### **1.1. Descripción**

En el año 2018, dos emprendedores guatemaltecos con experiencia en operaciones y comercialización de productos deciden emprender un sueño, fundar una empresa propia dedicada a brindar soluciones de seguridad vehicular efectivas, con calidad y a precios competitivos. De esta manera nace Gost, S.A., una empresa con capital privado que se dedica a la comercialización de dispositivos de administración de vehículos tales como GPS o rastreadores con tecnología radiofrecuencia, soluciones de seguridad para vehículos, así como para locales comerciales y residencias.

La empresa se encuentra formada por personal administrativo, comercial y técnico. La forma de trabajo es híbrida, desempeñándose las actividades de índole comercial y administrativo de manera presencial y las operativas vías remota puesto que se proporciona la presencia de los técnicos en el lugar de trabajo que les sea requerido, sin necesidad de presentarse en oficinas centrales.

En la actualidad, debido a las condiciones generadas por la actual pandemia, la mayoría de las actividades se han convertido en teletrabajo, sin cambios en la estructura o en la forma de operar de los técnicos. Sin embargo, Gost no fue ajeno a la depresión comercial, especialmente en el rubro de servicios y productos no esenciales, sus ventas severamente golpeadas, Gost se vio obligada a ampliar su catálogo.

De esta manera se integra el servicio Gost Delivery, que ofrece el manejo de paquetería en ciudad capital y municipios aledaños por una módica cuota diaria. Gracias a esta innovación, Gost mantiene hoy por hoy operaciones con su amplia gama de servicios, permitiéndole ser fuente de empleo y manteniendo vivo el sueño del emprendimiento personal.

## 1.2 Productos y servicios

La empresa Gost, S.A. se dedica a la comercialización, distribución e instalación de soluciones de seguridad tales como GPS para vehículos, localizadores con radiofrecuencia, cámaras para vehículos, dispositivos de audio en cabina y una serie de accesorios que permiten al usuario final mantener el control de su unidad vehicular, control de ruta o seguridad personal. Gost, S.A. ofrece asesoría personalizada y diseño de soluciones de acuerdo con las necesidades de todos los clientes en distintos tipos de mercado. Asimismo, cuenta con personal altamente capacitado y presencia regional en Centroamérica a través de poderosas y fructíferas alianzas comerciales.

Sus operaciones se dividen en dos modalidades: La primera (75%) instalaciones a domicilio, las cuales son requeridas por su principal socio comercial y únicamente requieren coordinación, revisión e instalación de los dispositivos. No existe una labor comercial de parte directa de Gost, S.A. La segunda modalidad (25%) se compone de la comercialización directa, revisión e instalación de dispositivos GPS, dispositivos radiofrecuencia y cámaras para vehículos, así como cámaras para oficinas y residencias. En este tipo de operación si hay comercialización directa desde la venta hasta el servicio post venta a sus clientes.

Los productos de Gost están dirigidos a ciudadanos que posean vehículos para uso comercial o personal y a personas que tengan la necesidad de monitorear actividades de sus unidades vehiculares o dentro de oficinas o residencias. Su principal cliente es su aliado comercial, a quien se le realiza el servicio de instalaciones domiciliarias y sus clientes complementarios son todos los interesados en poseer dispositivos con tecnología GPS y radiofrecuencia.

Entre sus principales ventajas competitivas se encuentran: Poseer técnicos con amplia experiencia en instalaciones, asignación de inventario de dispositivos a cada técnico, agilizando el cumplimiento de los requerimientos y el trabajo vía remota con clientes y técnicos.

### 1.3 Organización

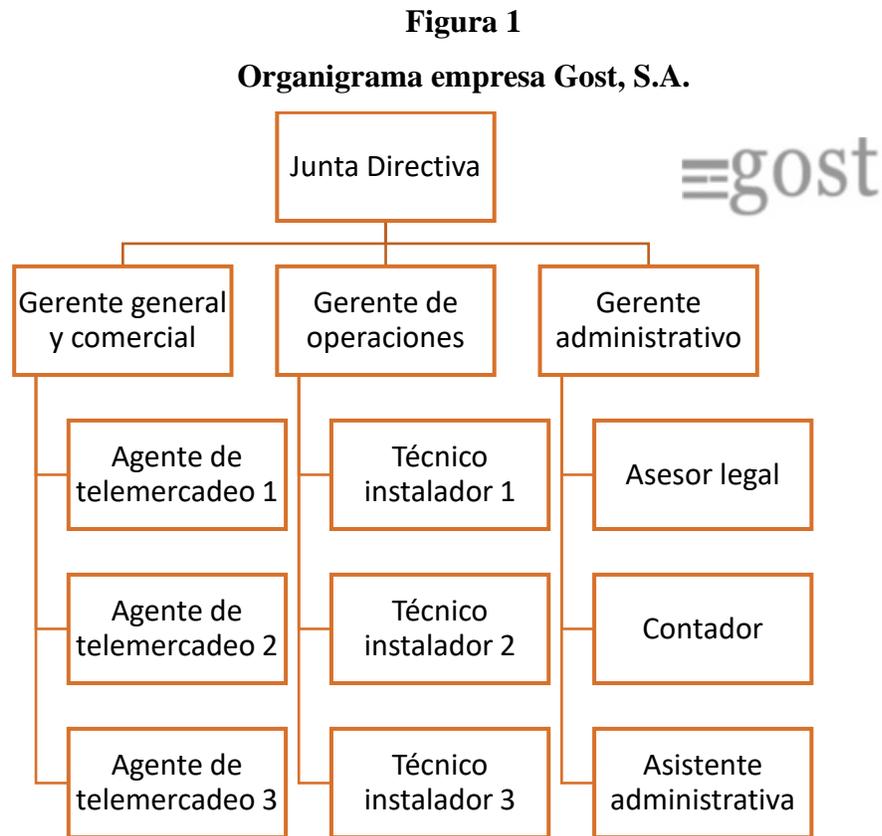
La empresa Gost cuenta con una jerarquía regida por puestos. En el primer nivel se encuentra la JD (junta directiva), que son quienes aprueban o rechazan las decisiones que son tomadas por parte de los gerentes de cada área. La JD es quien proporciona el capital de operaciones desde la fundación de la empresa.

El segundo nivel está compuesto por tres gerencias: El gerente general y comercial se encarga de realizar las negociaciones con clientes claves, realizar reuniones ejecutivas de seguimiento, resolución de situaciones a nivel gerencial. El gerente de operaciones se encarga de dar seguimiento a todo lo requerido por el departamento técnico: requerir personal, coordinar capacitaciones, control de inventario de equipos y régimen disciplinario del departamento técnico. El gerente administrativo se encarga de actividades tales como contratación de proveedores, aprobación de pagos y compras y ejecución del régimen disciplinario de todos los departamentos entre otras actividades.

En el tercer nivel se encuentra todo el personal administrativo y de operaciones. Bajo la autoridad del gerente general y comercial se encuentran tres agentes de telemarketing quienes se encargan de realizar llamadas para ofrecer los distintos productos que ofrece la empresa.

A cargo del gerente de operaciones se encuentran tres técnicos instaladores que son los encargados de realizar las revisiones e instalaciones de los distintos dispositivos que se comercializan y finalmente bajo la jerarquía del gerente administrativo, se encuentra un asesor legal enfocado en el aspecto laboral, quien vela por la realización y legalización de los contratos del personal, un contador encargado de toda el área financiera y finalmente una asistente administrativa y de RRHH quien se encarga de tareas como redacción de documentos, archivo de documentos, control de planta telefónica y asistencia en actividades de recursos humanos como recepción de expedientes, trámite de permisos, traslados de notificaciones, archivo de expedientes de colaboradores, entre otros.

## 1.4 Organigrama



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa Gost, S.A., 2019

## 1.5 Misión

Ofrecer a nuestros socios comerciales y clientes las mejores herramientas para el cuidado de su vehículo, brindando una experiencia y servicio de calidad excepcional.

## 1.6 Visión

Ser primera opción en el mercado de dispositivos de localización, GPS y accesorios para vehículos a nivel centroamericano.

**Figura 2**

**Misión y visión propuestos y aprobados para la empresa Gost, S.A.**

---

## **Misión**

**Ofrecer a nuestros socios comerciales y clientes las mejores herramientas para el cuidado de su vehículo, brindando una experiencia y servicio de calidad excepcional.**

## **Visión**

**Ser primera opción en el mercado de dispositivos de localización, GPS y accesorios para vehículos a nivel centroamericano.**

---

**≡gost**



Fuente: elaboración propia con información de Gost, S.A., 2019

## 1.7 Valores

**Figura 3**  
**Valores propuestos y aprobados para la empresa Gost, S.A.**



Fuente: elaboración propia con información de Gost, S.A., 2019

## **Parte 2**

### **Diagnóstico**

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

Para realizar el diagnóstico de situación actual dentro de la empresa Gost, S.A. se llevó a cabo una reunión con la gerente general y comercial, quien se convirtió en el enlace principal para la práctica profesional. A través de una entrevista se estableció que dentro de la organización contaban con pocos avances en materia de manejo de recursos humanos, filosofía organizacional, procesos y procedimientos de administración de personal, ausencia de reglamentos y políticas, entre otros.

A raíz de esto y para dejar mayor evidencia, se realizó una lista de cotejo por cada uno de los aspectos concernientes a recursos humanos. En la fase de integración, se confirmó que no existían procedimientos concretos para el reclutamiento y selección, se verificó la ausencia del uso de pruebas psicométricas, técnicas y de personalidad para la selección de personal, se constató adicionalmente la falta de lista de cotejo en los expedientes de los colaboradores, falta de documentación para la requisición y aprobación de nuevas plazas, inexistencia de formatos para solicitud de empleo, entrevistas, pruebas, fases del proceso de selección, entre otra documentación.

La misma técnica fue empleada en el aspecto de organización, donde se determinó que no existían políticas administrativas de recursos humanos ni manuales para ninguna de las actividades propias de los recursos humanos. En el aspecto de retención, se confirmó que la empresa contaba con los pagos de los colaboradores al día, pagos de horas extras, viáticos y demás cuando lo ameritaba. Sin embargo, la anexión a los colaboradores a planes del IGSS aún se encontraba pendiente.

En el aspecto de desarrollo se realizó una entrevista al gerente de operaciones verificándose que los colaboradores contaban con capacitación constante, adiestramiento y diferentes charlas informativas donde se explicaba sobre la forma adecuada de desempeñar sus labores. Por otro lado, se observó que no existían planes de carrera ni desarrollo de talento para ascensos internos. Este

aspecto no ha sido posible desarrollarlo puesto que la organización es muy pequeña todavía y el crecimiento no ha exigido un aumento de personal, creaciones de nuevas plazas, traslados o ascensos.

En cuanto a auditoría, se concluyó en entrevista con gerencia administrativa que no existen procedimientos de auditoría interna respecto a temas de administración de los recursos humanos. La inexistencia de un departamento de recursos humanos propiamente dicho limita la posibilidad de realizar actividades de auditoría, limitándose a las sugerencias realizadas por el asesor laboral quien requirió el cumplimiento de aspectos legales respecto a las contrataciones únicamente.

En cuanto a salud y seguridad ocupacional, se realizaron dos entrevistas: una fue con el gerente de operaciones donde fue expuesto que el personal de operaciones ha recibido charlas sobre seguridad ocupacional al momento de realizar su trabajo. Este aspecto fue especialmente indagado puesto que los técnicos trabajan con sustancias químicas peligrosas, electricidad, se movilizan en motocicleta, realizan soldaduras y actividades propias en las instalaciones. Se logró confirmar que los colaboradores si estaban enterados de las mejores prácticas para llevar a cabo sus actividades, pero no fue proporcionado equipo de protección personal por parte de la empresa, tampoco se obtuvo constancia firmada sobre las charlas mencionadas.

Por otro lado, respecto a la salud y seguridad ocupacional dentro de instalaciones, la cual abarca aspectos como ergonomía, iluminación, equipos para extinción de incendios, planes de acción en caso de terremotos, se confirmó que no existió capacitación a los colaboradores en esta materia, tampoco se contaba con comité de SSO, equipo de atención de emergencias o planes en caso de siniestros.

El diagnóstico situacional también se apoyó de la técnica de observación en oficinas centrales donde se pudo confirmar que el centro comercial arrendatario no contaba en ese momento con espacios delimitados para punto de reunión en caso de sismos, señalización adecuada para rutas de evacuación, extintores para incendios, luces de emergencia, entre otros.

## 2.2 Fortalezas de la empresa

La principal ventaja competitiva con la que cuenta Gost es su forma de operar. A pesar de que la pandemia se encargó de modificar la forma de trabajo de miles de empresas, obligando incluso a algunas a cerrar sus operaciones, Gost pudo continuar sin inmutarse a esta nueva modalidad, puesto a que sus operaciones son llevadas en su mayoría, de forma remota. El equipo técnico se encarga de recibir instrucciones vía teléfono, los técnicos van y realizan el servicio requerido y solamente notifican horas de llegada y de finalización de los servicios. Se generan boletas las cuales son escaneadas y enviadas al gerente de operaciones o bien, entregadas físicamente. La empresa no se vio obligada a reestructurar o rediseñar sus procesos, lo que representa un ahorro de tiempo y de dinero.

Otra ventaja que pone a Gost en un rango superior a sus competidores, es que su equipo está formado por colaboradores que tienen amplia experiencia en los productos instalados, especialmente en radiofrecuencia y en GPS. Son colaboradores que cuentan con un promedio de 4 años de experiencia, lo que hace las operaciones más eficaces y con un menor índice de errores en la ejecución. Con esto, se reduce la probabilidad de generar gastos extras de tiempo y dinero.

La comunicación efectiva también se ha vuelto esencial en el éxito del manejo de las operaciones de Gost, puesto que no solo cuentan con la tecnología y los recursos para comunicarse inmediatamente, sino que también tienen las líneas jerárquicas de comunicación bien establecidas. Cada cliente sabe con quién comunicarse y a donde comunicarse y sus requerimientos son bien recibidos y atendidos.

Por último, otro aspecto en el que se destaca la empresa es en su forma de gestionar el trabajo. La mayor parte del trabajo se lleva a cabo sin requerir un liderazgo autoritario o paternalista, puesto que todos tienen claro cuál es su tarea, hasta donde llega su autoridad y hacia dónde se encamina la empresa.

## 2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

Como se ha mencionado anteriormente, la evidente inexistencia de un departamento de recursos humanos ha derivado en una cantidad de falencias desde el punto de vista administrativo e incluso legal. Inicialmente es mandatorio establecer procesos y procedimientos claros, así como definir un reglamento interno y el diseño e implementación de políticas aplicables dentro de la empresa. Paralelamente y para complementar los procesos y procedimientos, se requiere el diseño de formatos que puedan avalar la mayor cantidad de los procesos que tengan relación con la administración de personal.

En cuanto al aspecto legal, es requerido que la empresa cumpla con lo establecido por el Código de Trabajo y revisados por el Ministerio de Trabajo, incluyendo, pero no limitándose a contratos para todo el personal, registro del libro de salarios, reporte de empleados anual, inscripción al IGSS y todas aquellas actividades cuya ausencia pueda representar sanciones y multas para la empresa.

Por último, sentar las bases para la formación de un plan de salud y seguridad ocupacional, establecer los requerimientos de equipo de protección de personal, el registro de un comité bipartito, equipar la oficina con material para atención de emergencias y capacitar constantemente a los colaboradores, incluyendo ahora el aspecto COVID-19.

## 2.4 Diagnóstico por áreas

### 2.4.1 Área de reclutamiento de personal

Previamente se especificó la ausencia de procesos y procedimientos claros para la integración de personal. En el momento de realizar el diagnóstico, solamente existía la requisición de personal de palabra, sin documentación que avalara la solicitud de la nueva plaza. Tampoco existía un documento que especificara los requerimientos mínimos que debía cumplir el candidato o candidata. El reclutamiento se realizaba a través de un anuncio virtual o a través de referidos.

Por último, el candidato se presentaba a una entrevista sin estructura donde se le consultaba sobre su experiencia previa y su facilidad de trabajar “bajo llamada” y si contaba con medio de transporte. En conclusión, el reclutamiento se realizaba de manera simple enfocado en conseguir personal con previa experiencia y disponibilidad, dejando por un lado otros aspectos tales como competencias, personalidad y otros aspectos que afectan el desempeño de una persona en su ambiente laboral.

Es necesario considerar que la empresa tiene un reducido tamaño de operaciones y por lo tanto el personal es escaso y la mayoría de las actividades relacionadas con recursos humanos quedaban omitidas o bien realizadas por distintas personas que no tenían preparación ni experiencia en el ambiente de gestión del talento humano. Debido a esto, se realizó un proceso de reclutamiento y selección, el cual implicaba los pasos a seguir y las áreas responsables de cada paso.

Detalladamente, se propuso una serie de mejoras en los anuncios de reclutamiento de forma y fondo, se propuso una paleta de colores propias de la institución y una mejora a la redacción de los anuncios utilizando el método AIDA (Anuncio que genera atención, interés, deseo y acción) para lograr atraer el talento que se necesita y ser claros con lo que la empresa propone.

De igual forma, se preparó una batería de pruebas psicométricas para realizar un mejor filtrado de candidatos. Se propuso una serie de pruebas aplicables para todos los candidatos tales como pruebas de valores, de personalidad y de inteligencia, específicas según el cargo, tales como perfil de ventas para personas del área comercial, de conocimientos en electrónica para personal de operaciones (técnicos), para niveles directivos y administrativos. Todas estas pruebas fueron proporcionadas a la empresa como parte de la práctica profesional realizada. También se entregó un formato de entrevista y una hoja de calificación para revisar los resultados de la entrevista.

Se realizó una charla informativa con la gerencia para resaltar la importancia que tienen todos los procesos para integrar nuevo personal. Se evidenció los casos de rápida deserción en el departamento comercial, que a pesar de que contaban con incentivos, estabilidad laboral, capacitación y herramientas para desempeñar su trabajo, renunciaban rápidamente porque su

personalidad no se adaptaba al perfil comercial deseado. Esto saca a la luz los costos en los que la empresa incurre al no tener un proceso definido y no contar con herramientas de apoyo que puedan orientar al seleccionador a contratar al candidato que más se adapte a las necesidades de la empresa.

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

El proceso de contratación se inicia desde el momento en que el candidato aprueba la entrevista con el gerente de su área. En el momento del diagnóstico, la contratación consistía en un cierre de trato de manera verbal y la especificación de la fecha y lugar para inicio de labores. El nuevo colaborador se presentaba e iniciaba sus tareas guiado por el gerente de su área. En el caso del área comercial, se brindaba una inducción al puesto, presentando el producto que manejaría y técnicas de negociación. En el caso del área operativa, el nuevo colaborador acompañaba a un colaborador ya con más experiencia y observaba el trabajo durante la práctica (inducción en el puesto de trabajo).

Primordialmente en cumplimiento de la legislación guatemalteca vigente, se sugirió el uso de un contrato de trabajo escrito para todos los colaboradores en el que se presentaría las condiciones de trabajo, horarios, lugar de desempeño de labores y todo lo referente a la ejecución de sus tareas. Esta propuesta tuvo como base principal el formato proporcionado por el Ministerio de Trabajo, realizando únicamente modificaciones donde se incluyeran los datos del colaborador y su horario. Todas las modificaciones se encuentran bajo lo requerido y aceptado por el Código de Trabajo de Guatemala. Se informó de la necesidad de aprobación que dicho contrato requiere.

Posteriormente, se realizó un manual de contratación, en el que se especificó el proceso a seguir para concluir la contratación, el contenido obligatorio del contrato de trabajo, políticas sobre el período de prueba y políticas sobre el proceso de inducción. Se proporcionó una serie de procedimientos para cubrir el proceso de inducción, el que detalla las partes responsables y los pasos que debe cumplir cada responsable para concluir esta fase de la contratación. Este manual también incluyó formatos entre los que se puede mencionar: formato de contrato de trabajo,

formato de responsabilidad de equipo entregado al colaborador nuevo, formato de carta de bienvenida, formatos de la evaluación de la inducción general y específica y ejemplos de planes de inducción, así como un cuadro ejemplo para la elaboración de presupuesto de inducción.

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

El área de gestión del talento humano se encontró en poco desarrollo al momento de realizar el diagnóstico. El desempeño se mide únicamente a través de la retroalimentación que proporcionan los clientes: si un colaborador en el área de operaciones hizo algo que no satisfizo las necesidades del cliente, entonces se realiza una sesión de seguimiento con el colaborador implicado y de ser necesario, se aplica una llamada de atención verbal o si la situación lo amerita, se puede incurrir en el despido. Afortunadamente, los casos habían sido pocos al momento de realizar el diagnóstico.

Para este tema, se propuso realizar una encuesta de seguimiento directamente con el cliente, en el que se buscaba evaluar el desempeño del colaborador ya con una serie de preguntas directas y aspectos claros a evaluar. De esta forma no solo se logra evidenciar un desempeño deficiente, sino también se puede evidenciar uno que cumpla las expectativas o incluso las supere. Esta iniciativa fue bien recibida especialmente por el gerente de operaciones.

El segundo aspecto abordado fue el de salud y seguridad industrial. Al observar las oficinas que se encuentran en un centro comercial, se pudo constatar que inicialmente el centro comercial no contaba con la señalización pertinente para evacuar en caso de siniestro o con equipo extintor en caso de incendio. Dentro de la oficina también se evidenciaron varias irregularidades en aspectos como ergonomía, ventilación, iluminación, señalización y otros. Para abordar este tema, se proporcionó una charla sobre la importancia de verificar dichas situaciones y así evitar enfermedades que puedan representar costos tanto económicos como de personal.

## **Parte 3**

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

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

La importancia de la práctica profesional radica en el valor que el estudiante agrega a la organización a la que se incorpora. Es necesario involucrarse dentro de la filosofía de la organización, así como dentro de sus operaciones con la finalidad de conocer con el mayor grado de certeza posible las necesidades que ésta tiene y con ello realizar un aporte útil y aplicable.

En Gost, la necesidad de aplicación de técnicas de administración y gestión de recursos humanos era evidente, puesto que la organización por su tamaño y el tipo de operaciones, no había tenido oportunidad de invertir recursos en el diseño y desarrollo de un departamento de recursos humanos o de afinar los procesos que ya practicaban, sin seguir lineamientos que pudieran garantizar la eficiencia de las acciones que llevarían a cabo (tal como se expuso el caso de la alta rotación de personal en el área comercial debido a un pobre proceso de selección).

En el momento inicial de la práctica, se notaron situaciones que requerían atención inmediata, tales como los contratos del personal, las anexiones al IGSS, procesos administrativos referente a planillas, reportes, documentación y expedientes de los colaboradores. La parte de filosofía organizacional también se encontraba en desarrollo inicial y de asesoría a temas de rotación de personal, políticas de sanciones, reglamentos, entre otros. Estos temas fueron tratados de manera inmediata paralelamente con las secciones que la práctica requería atender, en cumplimiento del cronograma establecido.

A pesar de que la situación generada por COVID-19 afectó las operaciones de la empresa y la ejecución de la práctica, se concluyó con un trabajo de calidad que cubre todas las necesidades detectadas y deja un antecedente para el desarrollo de las actividades de RRHH en un futuro.

## 3.2 Objetivos planteados

### 3.2.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de administración de recursos humanos integral, funcional y eficiente a través de la aplicación de conocimientos obtenidos durante la preparación académica.

### 3.2.2 Objetivos por áreas

#### 3.2.2.1 Reclutamiento de personal

- Crear procesos de reclutamiento y selección con claridad y concisión, aplicables a las necesidades de la empresa.
- Establecer políticas y lineamientos de reclutamiento y selección orientadas a integrar el capital humano idóneo a las actividades de la empresa.

#### 3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos

- Implementar procedimientos de contratación apegados a las necesidades de la empresa para cumplir con los objetivos organizacionales.
- Definir las políticas de administración de recursos humanos adecuadas a la organización, respetando la filosofía y los objetivos organizacionales.

#### 3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano

- Mejorar los procesos de capacitación existentes en la organización, enriqueciéndolos para lograr una mejor eficiencia.

- Sugerir planes de evaluación de desempeño que ayuden a detectar situaciones modificables para mejorar los servicios brindados y la eficiencia de los colaboradores.

### 3.3 Cronograma de trabajo

En cumplimiento a los requerimientos propios de una correcta planificación y ejecución de la labor de práctica profesional, se diseñó un cronograma de actividades, cuya estructura presenta las actividades a cubrir y las fechas requeridas para su cumplimiento. A continuación, se puede observar el cronograma diseñado para la empresa Gost, S.A.

**Tabla No. 1**

**Cronograma de actividades para práctica profesional desarrollado en la empresa Gost, S.A.**

No	Actividad	Junio (Semanas)				Julio (Semanas)					Agosto (Semanas)	
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2
1	Organización	X										
2		X										
3			X									
4				X								
5	Reclutamiento y selección			X								
6					X							
7					X							
8						X						
9						X						



### 3.4 Área de reclutamiento de personal

El área de reclutamiento y selección fue la que mayores avances tenía en la empresa, puesto que el crecimiento requirió incorporar más talento, así como las bajas en el personal de operaciones. Cualquiera que fuera la razón, fue necesario empezar a reclutar y seleccionar a manera de llenar las plazas pendientes. Al dar inicio la práctica, fue necesario realizar una lista de cotejo para confirmar qué procesos se seguían y la forma en que lo hacían. Evidencia de este proceso de evaluación queda plasmado en la siguiente lista:

**Tabla2**  
**Verificación de estado del área de recursos humanos**  
**Área: Reclutamiento y selección**

Nombre de la empresa: Gost, S.A.		
Fecha: 03-04-2020		
Área revisada: Reclutamiento y Selección		
Criterio	Cumple	No cumple
Existe un procedimiento de reclutamiento claro, preciso y definido		X
Existe un procedimiento de selección claro, preciso y definido		X
Existen políticas definidas, claras y divulgadas que rigen el proceso de reclutamiento y selección		X
Existe un manual de reclutamiento y selección de personal		X
La empresa cuenta con un formato de requisición de personal que sirva de soporte para el inicio del proceso de reclutamiento		X
La empresa tiene personal designado específicamente para la tarea de reclutamiento	X	
La empresa cuenta una batería de pruebas psicométricas asignada a cada familia de puestos para aplicar durante el proceso de reclutamiento y selección		X
Se cuenta con un formato de anuncio para el reclutamiento de personal		X
Se cuenta con descriptores y perfiles de puestos que sirvan de referencia al momento de reclutar nuevo personal		X

Fuente: Elaboración propia. 2020.

El reclutamiento era realizado entre los conocidos de los gerentes, especialmente aquellos respecto a su área. Un ejemplo claro era que el gerente de operaciones reclutaba entre sus ex compañeros de trabajo. Esto resultaba útil, puesto que las personas que acudían al llamado eran personas que ya tenían una experiencia previa, tenían el conocimiento técnico requerido y tenían un antecedente de trato personal con dicho gerente. Aunque fuera práctico, rápido y económico, no siempre resultaba efectivo pues cuando no habían conocidos del gerente que pudieran asistir a la entrevista, se buscaba entre los conocidos de los conocidos y aquí el filtro era más difícil puesto que no había pruebas técnicas, ni referencias de desempeño ni ninguna otra prueba que la palabra del candidato. Esta modalidad también se aplicó con las contrataciones en el área administrativa.

Este aspecto fue el que mayor atención requirió puesto que se hizo ver la importancia que tenía poseer un procedimiento claro y definido y un flujograma que lo ilustrara a manera de que cualquier persona encargada de reclutamiento pudiera cumplir con lo solicitado, de manera ordenada. De la mano de la estructuración de este procedimiento, se realizó una propuesta de baterías de pruebas psicométricas, las cuales están enfocadas en realizar una evaluación integral de los candidatos, como se muestra en la siguiente gráfica:

**Figura 4**

**Pruebas psicométricas propuestas según familia de puestos para la empresa Gost, S.A.**

### Administrativo

- Cleaver: Mide la compatibilidad entre perfil de puesto y estilo de liderazgo.
- Valores de Allport: Mide la relevancia de 6 aspectos básicos de los intereses o motivos.
- Otis superior forma A: Mide habilidad mental.
- Moss (Directivos y supervisores): mide habilidad de supervisión, toma de decisiones relacionadas con , evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales y tacto

### Comercial

- IPV: Evalúa la disposición general para la venta
- Valores de Allport: Mide la relevancia de 6 aspectos básicos de los intereses o motivos.
- Otis superior forma A: mide habilidad mental.

### Operativo

- Otis superior Forma A: mide habilidad mental.
- Valores de Allport: mide la relevancia de 6 aspectos básicos de los intereses o motivos.
- Conocimientos específicos: Prueba diseñada por el departamento técnico para medir el nivel de conocimiento en eletromecánica, mecánica automotriz y electricidad.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

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

El área de contratación fue evaluada de la misma manera que el área de reclutamiento y selección. A través de una entrevista y de la revisión de una lista de cotejo se logró identificar que no existía un proceso completo de contratación, tal como se muestra en la siguiente lista:

**Tabla 3**  
**Verificación de estado del área de recursos humanos**  
**Área: Contratación**

Nombre de la empresa: Gost, S.A.		
Fecha: 03-04-2020		
Área revisada: Contratación		
Criterio	Cumple	No cumple
Existe un procedimiento de contratación claro, preciso y definido.		X
Existen políticas definidas, claras y divulgadas que rigen el proceso de contratación.		X
Se cuenta con un formato de contrato de trabajo legalizado para iniciar la relación laboral con el personal de nuevo ingreso.		X
Existe un manual de contratación de personal.		X
Existe una política para el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso.		X
Existe un manual del proceso de inducción general a la organización.		
La empresa cuenta con un manual de inducción específica para cada puesto.		X
La empresa cuenta con documentos de apoyo para el proceso de inducción tal como carta de bienvenida, presentaciones con información de la empresa, entre otros.		X
Existen métodos para la evaluación de la inducción.		X
Existen formatos de apoyo para la entrega de equipo de oficina o equipo de uso en operaciones (área técnica)		X
La empresa tiene definidos los requisitos para la formación de los expedientes del personal.		X

Fuente: elaboración propia, 2020.

A pesar de que el proceso para la empresa era funcional puesto que las personas iniciaban labores y se desempeñaban sin mayor inconveniente, la relación laboral debía quedar formalizada en un contrato escrito donde se especificuen las condiciones bajo las que los colaboradores se desempeñarían, asimismo, la implementación de un contrato escrito serviría para soporte legal ante cualquier posible auditoria o proceso legal que pudiera levantare por parte del Ministerio de Trabajo o de los trabajadores.

Una de las dificultades encontradas en la implementación del contrato fue que la empresa se regía por jornada mixta, la cual en algunas ocasiones requería a los colaboradores permanecer “bajo llamada” es decir disponibles en horarios festivos o inhábiles. Después de un largo análisis, en conjunto con el asesor legal se decidió implementar una jornada ordinaria diurna dentro del contrato, dejando espacio para establecer turnos rotativos. Con esto, se cubre la necesidad de la empresa de contar con personal en todos los horarios, pero sin violentar los derechos de los trabajadores.

Desde el punto de vista administrativo, la implementación de manuales que pudieran dirigir el proceso de contratación fue una de las acciones que resultó de gran utilidad puesto que durante el proceso de práctica se llevaron a cabo contrataciones tomando en cuenta las sugerencias presentadas por los respectivos manuales. Asimismo, se proporcionaron formatos para apoyar el proceso de la contratación y de la inducción, estos, adicionales al contrato. Estos documentos incluyen una carta de bienvenida, formatos de responsabilidad de equipo, lista de cotejo con los requisitos mínimos para cada expediente, entre otros.

En cuanto a inducción y capacitación, se abordó el tema incluyendo los posibles tipos de capacitación sugeridos para las actividades que se llevan en la empresa y también se propuso la metodología para la evaluación de la capacitación en tres niveles: reacción, aprendizaje y comportamiento. También se apoyó con el desarrollo de un manual de inducción específica al puesto y con la ejecución y evaluación de la capacitación a dos colaboradoras de nuevo ingreso, teniendo resultados positivos para la empresa como para las nuevas colaboradoras. Esta

capacitación se brindó en una semana en oficinas centrales y fueron proporcionadas las guías para los colaboradores y el manual a la gerencia.

Un punto elemental para tratar fue el tema de políticas de administración de recursos humanos en la organización. En la entrevista inicial, se confirmó que no existían políticas administrativas de recursos humanos que abarcaran temas como permisos, sanciones, códigos de conducta y cualquier enunciado que se dedicara a normar la convivencia, el desempeño y el comportamiento de los colaboradores tanto dentro como fuera de la empresa.

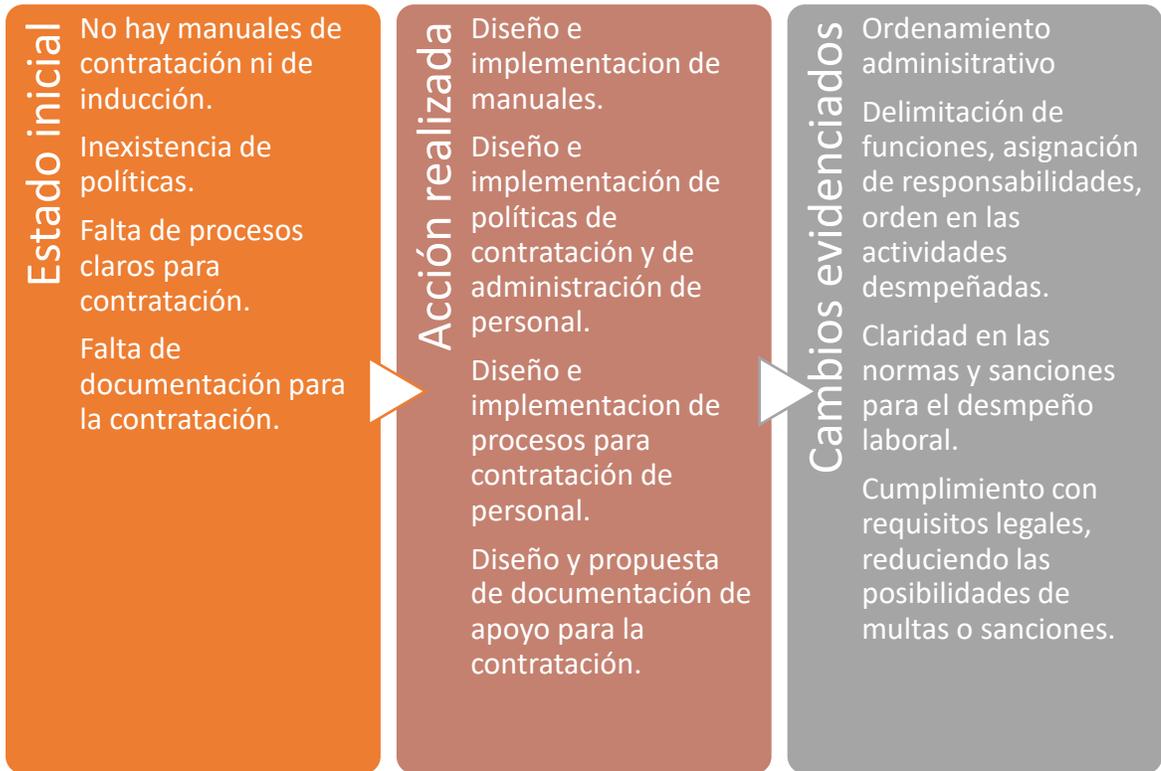
Por el tipo de servicio que se brinda, el manejo de información confidencial es usual y a pesar de ser un aspecto importante, tampoco existía un acuerdo de confidencialidad de información de clientes y servicios. En vista de esta necesidad, se presentó un manual de políticas administrativas de recursos humanos que buscaba abarcar los temas más elementales con la finalidad de orientar a todos los colaboradores respecto a las normas que debían acatar y con esto, dar paso a la existencia de un reglamento interno de trabajo para tener una congruencia entre lo que se requería del personal y las consecuencias de no cumplir con ello.

Otro logro alcanzado fue la implementación de un sistema disciplinario. El mismo se presentó en las políticas de régimen disciplinario. Este régimen tomó como base las sanciones presentadas en el código de trabajo de Guatemala. De igual manera, se tipificaron los motivos de despido de acuerdo con lo establecido por la ley. Se hizo un agregado de políticas propias de la organización, tales como la confidencialidad de la información manejada, la vestimenta, vocabulario y otros aspectos que era necesario regir para mantener claro ante los colaboradores.

A continuación, se muestra una tabla comparativa entre el estado inicial, las acciones realizadas y los cambios evidenciados gracias a las actividades realizadas en el proceso de práctica en el área de contratación y administración de recursos humanos:

**Figura 5**

**Cuadro comparativo de estado inicial, acción ejecutada y cambios evidenciados en la práctica profesional realizada en Gost, S.A.**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

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

Tomando en cuenta las necesidades específicas de la organización, en el área de gestión del talento humano se dio cobertura a la capacitación, la evaluación del desempeño y la salud y seguridad ocupacional (SSO). Gost es una organización cuyo producto es el servicio a terceros. Esto exige que los colaboradores presten un servicio de calidad superior y este fin se alcanza únicamente asegurándose que los colaboradores sepan que deben hacer y cómo deben hacerlo desde el momento que lleguen a la empresa (inducción y capacitación), que los colaboradores conozcan cómo están desempeñándose y conozcan sus áreas de oportunidad y de fortaleza (evaluación del desempeño) y realicen sus actividades con el menor índice de accidentes laborales posibles (SSO).

Se observó que no existía un método estructurado para medir el desempeño de los colaboradores. La forma en la que se practicaba era que se tomaban en cuenta únicamente los reclamos que eran presentados por las empresas a las que se le brindaban servicios, las cuales, eran colocadas previamente por los clientes. De esta manera, el gerente de operaciones recibía el reclamo, consultaba con el técnico en mención y obtenía la versión del técnico. Esto era respondido al personal de la empresa de terceros y finalmente se llegaba a un acuerdo entre las empresas sobre como proceder con la situación. El colaborador recibía feedback y era sancionado si la situación lo ameritaba. Esta forma de evaluación tenía un espíritu netamente correctivo y no uno instructivo o de formación. Tampoco cumplía las funciones de desarrollar al talento mediante el reforzamiento de comportamientos positivos o recompensar con la finalidad de generar un compromiso por parte del colaborador hacia la empresa.

En vista de esta necesidad, se realizó una propuesta de medición del desempeño a través de una encuesta de servicios, la cual sería trasladada a los clientes directamente para conocer el nivel de satisfacción que presentaban los clientes respecto al servicio brindado. La evaluación también incluyó una evaluación para el personal del área comercial y de servicio al cliente, con la finalidad de conocer el desempeño del personal de estas áreas. Los ítems fueron diseñados para medir aspectos que corresponden a los valores adoptados por la empresa tales como calidad, respeto,

comunicación y compromiso. En la siguiente figura se muestran los valores evaluados y la síntesis del ítem presentado a los clientes:

**Figura 6**

**Síntesis de contenido de los ítems evaluados en la encuesta de satisfacción de servicios presentada a los clientes y su relación con los valores institucionales de la empresa Gost, S.A.**

<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpieza del área donde se le atendió.</li><li>• Satisfacción general con el servicio recibido.</li></ul>
<b>Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puntualidad en las actividades programadas.</li></ul>
<b>Disciplina</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación de los asesores y técnicos.</li></ul>
<b>Respeto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amabilidad al brindar información y al ejecutar los servicios.</li></ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar información clara y solución a dudas.</li></ul>
<b>Cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disposición a resolver solicitudes en tiempo y de manera efectiva.</li></ul>
<b>Honestidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información y servicios fueron veraces y se apegaron a lo ofrecido.</li></ul>
<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento a lo largo de la negociación, cumplimiento con ofertas realizadas.</li></ul>

Fuente: elaboración propia, 2021.

El formato de encuesta de satisfacción de servicios ayuda a identificar áreas de mejora así como fortalezas que los colaboradores muestran en su trabajo. Esto se convierte en una herramienta que busca ser integrada a los KPI's ("*key performance indicators*" o indicadores claves del desempeño) que se desean implementar en un futuro. Actualmente a los colaboradores del departamento técnico se les paga una comisión por servicio realizado, pero no se toma en cuenta la calidad del servicio.

Por otro lado, los colaboradores del departamento comercial (telemercadeo) obtienen comisión por servicio vendido o renovado y tampoco se toma en cuenta la calidad del servicio prestado. Se espera que en un futuro esta encuesta de satisfacción sea incluida dentro de una serie de KPI's.

Por otro lado, siempre dentro del marco de la gestión del talento humano, se desarrolló un manual para la elaboración de un DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación). Los resultados que proporciona el DNC son útiles para identificar puntos débiles en la formación y preparación de los colaboradores. De la misma forma, unido a herramientas como la evaluación del desempeño sirve para identificar brechas del desempeño del colaborador y permite diseñar planes adecuados a las necesidades de la empresa y las falencias de los colaboradores para lograr los objetivos propuestos y de esta forma cumplir la estrategia organizacional.

En este aspecto, el trabajo de práctica sienta las bases a través del manual en el que se indican los pasos para la elaboración del estudio, las herramientas sugeridas, las fases y la forma de presentación de los resultados finales con las conclusiones sobre los temas sugeridos para el plan de capacitación. Para la elaboración de este manual, se realizó un DNC sobre los temas de administración de personal. Al momento de la realización del estudio, ya se contaba con manuales durante la práctica profesional, sin embargo, la capacitación sobre los mismos era nula o pobre. En la siguiente figura, se presentan los aspectos esenciales obtenidos gracias a un DNC y que a su vez sentarán las bases para definir los planes y programas de capacitación:

**Figura 7**

**Aspectos evaluados en el DNC y su utilidad en la elaboración de planes y programas de capacitación**

**Grupo objetivo de la capacitación**

- Permite definir claramente al personal que debe participar en la capacitación y por lo tanto, definir técnicas, presupuesto, ubicación y otros aspectos de la capacitación.

**Determinación sobre el impacto de la capacitación en las pérdidas o ganancias de la empresa**

- Indica si la capacitación producirá un impacto positivo en el desempeño de los colaboradores y por lo tanto en los ingresos de la organización.

**Determinación sobre el impacto de la capacitación en asuntos legales de la empresa**

- Informa si la capacitación sugerida beneficiará a la empresa al preparar a sus colaboradores en temas que podrían afectarles de manera legal a la organización.

**Orden de importancia (prioridad) de la capacitación**

- Determina la urgencia con la que la capacitación debe ser impartida a los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Gracias a estas conclusiones, se da paso al plan de capacitación, su orden de importancia, las herramientas a utilizar, el contenido que se debe abordar e incluso las técnicas didácticas que se utilizarán para lograr la formación requerida en los colaboradores. En el caso de Gost, el DNC mostró la necesidad de capacitar a todo el personal sobre el reglamento interno de trabajo (RIT), los protocolos de SSO y el manual de políticas de RRHH como capacitaciones prioritarias por tener implicaciones legales para la empresa ya que son requisitos del Código de Trabajo mantener informados a los colaboradores acerca de sus derechos y obligaciones, así como lo requerido por

el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional decreto 229-2014. Adicional a los resultados, se presentó una propuesta de un programa de capacitación, el cual incluía un cronograma y presupuesto, así como una serie de formatos para la evaluación de la capacitación tomando como base el modelo de Donald Kirkpatrick en donde se plantea evaluar la capacitación desde su reacción, el desempeño de la evaluación del capacitador y la transferencia del aprendizaje al puesto del trabajo.

La salud y seguridad ocupacional -SSO- también fue abordada dentro de la gestión del talento humano. Se realizó una propuesta de manual para la implementación de medidas para velar por el cumplimiento de lo requerido por el decreto 2014229- del Código de Trabajo. En el caso de Gost, se abordó el manual para los dos ambientes donde se desempeñan las labores: en área de trabajo técnico (como es el caso de los técnicos que laboran en donde sean requeridos los servicios) y en oficinas administrativas (como es el caso del resto del personal.) Inicialmente se hace una introducción presentando un glosario con los términos elementales de SSO adecuado a sus actividades y posteriormente se presentan los requerimientos legales que se presentan tanto en el decreto 229-2014 como en el Código de Trabajo.

Por el lado del trabajo técnico, se presentan sugerencias para salvaguardar la integridad física de los colaboradores puesto que trabajan con material peligroso, al aire libre y manipulando electricidad. Se plantean los requisitos mínimos y se presentan como un requisito a cumplir para que la empresa se encuentre operando dentro de lo requerido por la ley, en materia de SSO. En el ámbito administrativo, se hace una sugerencia de equipo con el que deben contar como es el botiquín, extintores, señales y un plan de reacción en caso de emergencias. Asimismo, en oficinas centrales se hizo una sugerencia de señales mínimas con las que debía contar el centro comercial, así como rutas de evacuación, puntos de reunión e iluminación de estos. Dentro de las oficinas, se sugirió prestar atención a la ergonomía e iluminación para prevenir enfermedades a futuro tal como podrían ser afecciones de los ojos o molestias lumbares.

## **Parte 4**

### **Resultados**

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

La metodología que la universidad plantea respecto al tiempo para la realización de la práctica ha sido una gran ventaja al momento ya que de esta forma es posible obtener una mejor visión de la organización a la que se pertenece y, por lo tanto, presentar mejores contenidos con un alto valor y significado para la organización. Se vuelve un trabajo “hecho a la medida” de las necesidades organizacionales más que un proyecto o una actividad que a largo plazo no pueda otorgar nada a la organización. Por esta situación, las actividades fueron específicas, pero a su vez se incrementaron en cantidad ya que adicional a lo requerido por la universidad, en el día a día surgirían requerimientos con mayor prioridad para atender.

Una situación que habría valido la pena vivir en diferente forma fue el último año de práctica que tuvo que llevarse a cabo a distancia. Esto limitó la experiencia de persona a persona y la posibilidad de observar los cambios, así como las reacciones y los beneficios de todos los subsistemas implementados. Esta última parte afecta fuertemente en el aspecto del clima laboral, puesto que, en realidad, el clima se vive estando en la empresa y no fuera de ella. Si bien la comunicación fue fluida por ambas partes, la observación de los cambios fue nula. Por otro lado, fue posible afinar el trabajo a distancia, el cual exige un gran nivel de compromiso de todo el personal.

Por último, la empresa presentó una gran disposición para la realización de la práctica, posibilitando ahondar en el contexto organizacional y, por lo tanto, obtener herramientas para las actividades diseñadas, así como mayor aprendizaje sobre el manejo de las empresas que cuentan con el mismo giro de negocios y con este tipo de gestión de personal, así como del desempeño de las actividades.

## 4.2 Resultados obtenidos

A nivel de formación profesional, se podría detallar como logros obtenidos: la correcta aplicación de los contenidos aprendidos en clase en una práctica real así como la aplicación de los conceptos adaptados a las necesidades de la organización; el reforzamiento de competencias de carácter transversal tales como liderazgo, comunicación efectiva, orientación al servicio, orientación al logro y ética y la adquisición de nuevas competencias profesionales tales como como asertividad, autoconfianza y generación de impacto.

Desde el punto de vista profesional, algunos logros obtenidos durante y al finalizar la práctica son: mejorar los procesos de reclutamiento y selección, creación de un sistema de capacitación que aumentó la producción del departamento comercial, alineación de la filosofía organizacional con las tareas, funciones y descriptores de puestos, la definición de lineamientos básicos para el funcionamiento de la organización desde la perspectiva de la administración de recursos humanos apegado a los requisitos legales mínimos.

Las actividades propuestas durante el proceso de práctica contribuyeron en gran manera a la construcción de los sistemas de recursos humanos necesarios para la correcta gestión del talento en la empresa. Tomando en cuenta el estado inicial donde existían algunos procesos por demás sencillos y sin cubrir verdaderas necesidades tanto administrativas como legales, las actividades que resultaron de la ejecución practica no solo resolvieron situaciones que se presentaron en el momento si no que dejaron las bases sentadas para el desarrollo constante del departamento de recursos humanos. Cabe mencionar que los objetivos de la empresa se concentran en mantener el crecimiento a nivel de producción y de personal. Con ello se obliga a busca aumentar la capacidad de gestionar y administrar a ese personal. Las actividades que fueron ejecutadas proporcionan una guía clara para cubrir las necesidades de la gestión del talento humano en el presente y a futuro.

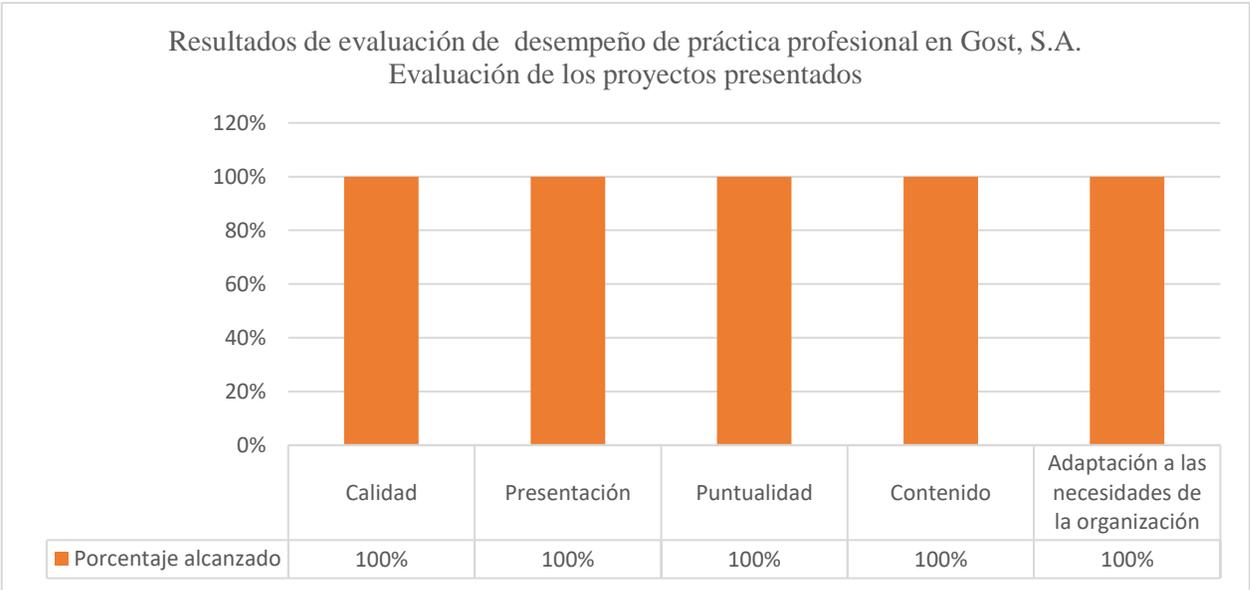
Con el afán mantener un crecimiento constante y con miras a trabajar las áreas de oportunidad, así como pulir las fortalezas, por iniciativa propia se diseñó un formato de evaluación de práctica profesional. Se abordaron dos grandes aspectos a evaluar: a. Desempeño por competencias y b.

Calidad en los proyectos presentados. En la tercera sección se invita al evaluador a presentar comentarios sobre las fortalezas y áreas de oportunidad observadas.

Se evaluaron cinco competencias. Cada competencia representada por cinco comportamientos que la definen (Alles, 2009) y se solicitó al evaluador que, de acuerdo con su observación, indicara el nivel observado en cada comportamiento. Cada competencia podría lograr un máximo de 25 puntos. Según el punteo total, se podrá clasificar la presencia de la competencia desde “deficiente” hasta “Excelente” de acuerdo con la siguiente escala: 1-5 puntos: deficiente; 6-10 puntos: regular; 11-15 puntos: bueno; 16-20 puntos: muy bueno; 21-25 puntos: excelente.

Tomando esto en cuenta, los resultados finales se presentan en la siguiente figura:

**Figura 8**  
**Resultados de evaluación de desempeño de práctica profesional en Gost, S.A.**  
**Sección: Evaluación de los proyectos presentados**



Fuente: Elaboración propia con información de “Evaluación de desempeño de la práctica profesional”, Villatoro, V. 2021.

Respecto a los proyectos, se pidió evaluar una lista de 20 proyectos. Cada proyecto debería ser evaluado en los aspectos de: a. Calidad, b. Presentación, c. Puntualidad, d. Contenido y e. Adaptación a las necesidades de la empresa. Los resultados obtenidos se detallan en la siguiente figura:

**Figura 9**  
**Resultados de evaluación del desempeño de práctica profesional en Gost, S.A.**  
**Sección: Desempeño por competencias**



Fuente: Elaboración propia con información de “Evaluación de desempeño de la práctica profesional”, Villatoro, V. 2021

### 4.3 Propuestas

En seguimiento a los aportes presentados a la organización y tomando en cuenta factores esenciales como el tamaño de la organización, la cantidad de empleados, su modo de operaciones, y su forma de gestionar al talento humano, se realiza una serie de propuestas para que la organización pueda cubrir tres aspectos elementales:

En el área de reclutamiento y selección, se propone ahora hacer la migración de los procesos a una modalidad virtual. Es necesario tomar en cuenta que, por la situación actual de la pandemia, no es posible mantener entrevistas o pruebas de manera presencial, por lo que se propone realizar todo utilizando plataformas tales como Zoom, Google Meet o Teams. En esta misma línea, se propone dar énfasis al reclutamiento virtual a través de distintas bolsas de trabajo tales como CompuTrabajo o Tecoloco, las que permitirán hacer un primer filtro antes de recibir las aplicaciones de los candidatos. También que las pruebas puedan ser vía remota, a través de documentos proporcionados en el instante vía correo o a través de videollamadas. Esto implica una reducción de riesgos por contagios y reducción en horas de trabajo puesto que las plataformas ya realizan una preselección.

En cuanto al área de administración de personal, se propone que todo el personal se encuentre bajo las condiciones mínimas que el Código de Trabajo establece, puesto que representa eliminar una posibilidad de caer en ilegalidades y que ello represente enormes multas y la aparición de un expediente ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. En cuanto a la ejecución de tareas, se propone que el puesto de asistente administrativa sea quien cumpla con lo requerido en cuanto a tareas de recursos humanos. Unificar estas tareas en una sola persona permitirá tener más orden, visibilidad de ejecución y claridad en resultados, al mismo tiempo que facilitará el acceso a información o la realización de seguimiento a determinadas peticiones.

Por último, en el área de gestión del talento humano, se propone la implementación del monitor de SSO para realizar las auditorías pertinentes en relación al tema y así lograr que la empresa cumpla con lo requerido por la ley y se evite posibles multas o inconvenientes legales o laborales; se

propone también dar continuidad al tema de evaluación del desempeño y enlazarlo con un plan de incentivos para lograr el mayor compromiso de los colaboradores hacia la empresa y asimismo, motivarlos a que mantengan el buen nivel de desempeño o bien, sean capacitados para cubrir cualquier brecha existente.

## **Parte 5**

### **Aportes**

#### **4.1 Aportes a la institución**

Los aportes realizados a la organización abarcaron algunos de los aspectos de la administración de los recursos humanos propuestos por Idalberto Chiavenato en su obra “Administración de los recursos humanos”, los cuales abarcan desde el proceso de integración hasta el proceso de salud y seguridad ocupacional. La siguiente gráfica muestra los aportes de acuerdo con la clasificación proporcionada por el autor mencionado anteriormente:

**Figura 10**

**Aportes realizados durante el desarrollo de la práctica profesional a la empresa Gost, S.A.**

**Integración**

- Manual de reclutamiento y selección
- Manual de contratación
- Diseño de procesos de contratación
- Procedimientos para la contratación de personal

**Organización**

- Perfiles de puestos
- Descriptores de puestos
- Formatos de soporte para la administración de personal
- Propuesta de formato de evaluación de desempeño de servicios técnicos

**Retención**

- Manual de aspectos legales de la organización
- Políticas de administración de recursos humanos
- RIT
- Régimen disciplinario

**Desarrollo**

- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Propuesta de plan de capacitación

**Salud y seguridad ocupacional**

- Manual de SSO
- Propuesta de plan de reacción en caso de emergencias

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Adicional a lo anteriormente plantado, se realizó el diseño de la filosofía organizacional de la empresa compuesta por misión, visión, valores y objetivos de la empresa., los que han sido mostrados al inicio de este documento. Esta propuesta incluyó el diseño de los artes para la publicación de la filosofía organizacional, así como la propuesta de la paleta de colores de la empresa, con la finalidad de dar una imagen unificada, profesional y que representara al producto. La gama de colores utilizados incluye los siguientes:

**Figura 11**

**Paleta de colores propuestos para la empresa Gost, S.A.**



Figura 7: Trilogía de colores propuesta y adoptada por Gost, S.A.

Fuente: Elaboración propia, 2021 con información de *“Psicología y comunicación publicitaria”*, Añanos, E., Estaún, S., Tena, D., Mas, T., Valli, A., 2008.

## **Conclusiones**

La planificación estratégica de Gost se beneficiará de la gestión del talento humano gracias a la administración de recursos humanos, puesto que ésta última es capaz de arrojar datos relevantes sobre el estado de la organización desde el punto de vista del personal que la conforman: clima laboral, capital intelectual, estado general de compromiso con la organización entre otros. Esto orienta las acciones de la organización para reencauzarse o mantener el rumbo.

La empresa no cuenta con personal para la administración ni la gestión del talento humano. Al contar con personal dedicado y preparado para esta función, podrá realizar actividades que agreguen valor tales como la preparación, capacitación, orientación, motivación y retención del personal dentro de la organización.

La operación de la empresa Gost, sin el apoyo de un departamento de recursos humanos que se encargue de evaluar y capacitar al personal, fue afectada por el incremento de costos de operación, debido a que la alta rotación del personal y a atención a reclamos realizados por los clientes, los cuales representaron gastos adicionales. Esto afecta significativamente las finanzas y la rentabilidad de la empresa.

Gost no contaba con un proceso adecuado de reclutamiento y selección. Tomando en cuenta que se basaban únicamente en las recomendaciones realizadas por colaboradores dentro de la empresa, se tendía a realizar un reclutamiento más por afectividad, dejando por un lado aspectos básicos tales como preparación técnica, preparación académica, valores personales y factores de personalidad.

El área de salud y seguridad ocupacional requiere implementación inmediata y supervisión constante, esto con la finalidad de implementar planes y métodos de control que evidencien el nivel de beneficio para la empresa al momento de contar con planes de prevención. En la actualidad la empresa carece de planes robustos para la atención de accidentes o enfermedades laborales, generando acciones inmediatas, las cuales se traducen en aumento de costos de operación.

## **Recomendaciones**

Realizar la planificación estratégica de la organización de la mano del área de recursos humanos, contemplando situaciones como: a. crecimiento de la organización, b. demanda de las actividades de RRHH para la organización, c. planes de compensaciones y paquetes de beneficios, d. aspectos legales relacionados con recursos humanos. Recursos humanos deberá realizar aportes de proyecciones en cuanto a presupuesto de ejecución y medición de impacto de beneficio en escenarios como contratar más personal, reducir personal o diseñar planes de beneficios o de desarrollo de carrera.

Ejecutar DNC anual, en el que se puedan identificar brechas de conocimiento necesario y se pueda fomentar el desarrollo del talento dentro de la organización para evitar una fuga de capital intelectual. Resulta más caro y lento un proceso de selección y aprendizaje de nuevo personal que capacitar y retener al personal que ya está dentro de la empresa, por lo tanto, se sugiere capacitar y desarrollar y evitar a toda costa desvincular.

Dentro de los aportes de RRHH para el plan estratégico, se sugiere se incluya presupuesto para actividades como capacitaciones, contrataciones, actividades adicionales, esto con el objetivo de que la empresa pueda tener una visión clara y amplia de los gastos y beneficios que generaría cada actividad y pueda hacerse de un presupuesto seguro para no descuidar ni las finanzas ni el desarrollo del talento humano.

Mantenerse actualizado de nuevas técnicas de selección de talento humano. Se pudo observar el impacto que tuvo la selección de talento sin técnicas apropiadas, generando pérdidas de recursos monetarios, productividad y horas de trabajo. Por lo tanto, es necesario que se tome como base la propuesta de manuales para reclutamiento y selección y se mantenga enriqueciéndose para lograr definir correctamente qué personal se necesita y se puedan aplicar las técnicas correctas.

Implementar un sistema dinámico y actual de SSO. Mas allá de dejar plasmado en papel un plan de acción en caso de siniestros, se recomienda desarrollar planes de prevención de riesgos tales

como capacitaciones en nutrición, ergonomía, revisión de cubículos de trabajo, revisiones periódicas de actividades en sitio de trabajo, con la finalidad de detectar posibles riesgos y corregir antes de que generen alguna enfermedad o siniestro.

## **Anexos**

## Anexo 1

- Formatos de gestión de recursos humanos aportados a Gost, S.A.
  - Formato de autorización de nueva plaza



Lic./Sra./Sr.  
Departamento Administrativo y Recursos Humanos

Apreciable Lic./Sra./Sr.  
Reciba un cordial saludo.

Sírvase tomar nota que por autorización de la Junta Directiva de la empresa y a petición de la gerencia abajo mencionada, se procede a la creación del puesto que a continuación se detalla:

Información General	
Nombre del solicitante	Área y departamento
Nombre del puesto autorizado	
Temporalidad del contrato	
Temporal o fijo	
Sueldo Autorizado	
Incluir base+bonificación de ley+bonificaciones adicionales+comisiones	
Tipo de plaza	
Temporal o fija	
Tipo de contrato	
En planilla o factura por servicios profesionales	

Agradeceré tomar en cuenta para la selección y contratación de acuerdo a la requisición adjunta a este documento

Autorización de Junta Directiva:

Autorización JD	_____
	Firma

Autorización JD	_____
	Firma

Saludos,  
Nombre y firma del solicitante

## Anexo 2

- Formato de requisición de personal

	<b>FORMATO</b>	Código : G001
	REQUISICIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	Página 1 de 2

FECHA DE SOLICITUD: 

DD	MM	AA

Este formato de requisición responde a la necesidad de obtener la mayor cantidad de información posible sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de realizar una selección que responda a sus necesidades y al control de planta de personal de la Universidad.

1. INFORMACION SOBRE EL PUESTO	
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Área y departamento</b>

2. INFORMACION SOBRE LA VACANTE	
<p><b>Motivo de requisición</b></p> <p>1. Creación de nueva plaza <input type="checkbox"/></p> <p>2. Temporal <input type="checkbox"/></p> <p>3. Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/></p>	<p><b>Razón de la vacante</b></p> <p>1. Renuncia <input type="checkbox"/></p> <p>2. Promoción o traslado <input type="checkbox"/></p> <p>3. Incapacidad/enfermedad <input type="checkbox"/></p> <p>4. Despido <input type="checkbox"/></p> <p>5. Cubrir vacaciones <input type="checkbox"/></p> <p>6. Cubrir maternidad <input type="checkbox"/></p> <p>7. Incremento de labores <input type="checkbox"/></p>
<p><b>NOMBRE DE LA PERSONA A QUIEN REEMPLAZA</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>	

**Nota:** Todo proceso de Selección requiere un mínimo de ocho (8) días hábiles, luego de recibido el formato de requisición.

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____



<b>FORMATO</b>	Código : G001
REQUISICIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	Página 2 de 2

#### 4. PERFIL DEL CARGO

##### Formación Académica

Diversificado  Técnico U.   
 Estudiante U.  Licenciatura

##### Otra formación académica o técnica

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

##### Habilidades requeridas

Sistema Operativo (WINDOWS)   
 Procesador de palabras (WORD)   
 Hoja de Cálculo (EXCEL)   
 Presentaciones (POWER POINT)   
 Electricidad y mecánica automotriz   
 Internet (NAVEGADORES)   
 Correo Electrónico   
 Otro (Cuál?) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

##### Responsabilidades

Maquinaria y equipos   
 Decisiones   
 Supervisión  Directa  Indirecta   
 Personal a cargo

#### 5. INFORMACION DEL AREA SOLICITANTE

<b>Nombre del solicitante (Jefe inmediato del puesto requerido)</b>	<b>Firma del solicitante</b>	<b>Recepción RH</b>		
<table border="1"> <tr> <td><b>Autorización JD</b></td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> </table>		<b>Autorización JD</b>		<p>_____</p> <p><b>Firma</b></p>
<b>Autorización JD</b>				

#### USO DE RECURSOS HUMANOS

<b>Nombre de candidato</b>	<b>Sueldo autorizado</b>												
Fecha de contratación	Fecha de inicio de labores												
<table border="1"> <tr> <td>DD</td> <td>MM</td> <td>AA</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	DD	MM	AA				<table border="1"> <tr> <td>DD</td> <td>MM</td> <td>AA</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	DD	MM	AA			
DD	MM	AA											
DD	MM	AA											
<b>OBSERVACIONES</b>													
_____													
_____													
_____													

## Anexo 3

- Formato de aprobación de contratación y Checklist de expediente

	<b>FORMATO</b>	Código : FOR-04
	AUTORIZACIÓN DE CONTRATACIÓN Y CHECKLIST DE DOCUMENTACIÓN	Versión: 01
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	

<b>NOMBRE DEL CANDIDATO</b>		
<b>PUESTO AL QUE SE POSTULA</b>		
<b>DEPARTAMENTO AL QUE SE POSTULA</b>	<b>FECHA DE INFORME</b>	
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO RRHH</b>		

**RESULTADOS DE LAS FASES**

Primera: Entrevista con recursos humanos  
 Segunda: Pruebas psicométricas  
 A. Personalidad  
 B. Inteligencia  
 C. Valores  
 D. Específica (si aplica)  
 Tercera: Entrevista con jefe directo  
 Cuarta: Verificación de referencias

Satisfactoria


No satisfactoria

**CHECKLIST DE EXPEDIENTE**

1. CV impreso
2. Copia de DPI
3. Copia de certificados de estudios (último nivel cursado)
4. Antecedentes penales
5. Antecedentes policíacos
6. Solicitud de empleo llena y firmada
7. Cartas de referencia laboral (2)
8. Cartas de referencia personal (2)
9. Carnet de IGSS
10. Copia de RTU actualizado
11. Fotografía reciente
12. Certificado de preparación técnica (instalaciones)
13. Copia de licencia (instalaciones, ventas)
14. Informes de pruebas psicométricas

Cumple

**AUTORIZACIÓN DE CONTRATACIÓN**

APROBADA	
NO APROBADA	

\_\_\_\_\_  
Firma Gerente de Operaciones

\_\_\_\_\_  
Firma Jefe Directo del puesto

\_\_\_\_\_  
Enterado RRHH

\_\_\_\_\_  
Fecha de autorización

## Anexo 4

- Formato de verificación de referencias laborales

	<b>FORMATO</b>		Código : FOR-05
	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES		Versión: 01
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS		

NOMBRE DEL CANDIDATO			
PUESTO AL QUE SE POSTULA			
PERSONA QUE REALIZA LA VERIFICACIÓN	FECHA DE VERIFICACIÓN		

**INFORMACION GENERAL**

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Nombre de quien proporciona la referencia \_\_\_\_\_

Cargo de quien proporciona la referencia \_\_\_\_\_

Número telefónico consultado \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

**SOBRE EL PUESTO**

Fecha de empleo verificada Inicio \_\_\_\_\_ Fin \_\_\_\_\_

Puesto o cargo desempeñado \_\_\_\_\_

Sueldo inicial \_\_\_\_\_ Sueldo final \_\_\_\_\_

**SOBRE EL DESEMPEÑO**

Breve descripción sobre las funciones y responsabilidades anteriores

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo describiría el desempeño del candidato? (Menos que normal, normal, mas que normal, excelente)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo describiría la conducta y la convivencia del candidato?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué aportes de valor realizó el colaborador a la empresa desde su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Marque con una "X" en la línea que describa la razón o motivo de finalización de relación laboral:

Despido \_\_\_\_\_

Causa \_\_\_\_\_

Renuncia \_\_\_\_\_

Causa \_\_\_\_\_

¿Volvería a contratar al candidato? Justifique respuesta

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre de verificador

\_\_\_\_\_  
Firma

## Anexo 5

- Formato de carta de bienvenida



The image shows a template for a welcome letter from Gost S.A. The letter is enclosed in a rectangular frame with a grey header bar at the top and a decorative orange and grey footer bar at the bottom. The Gost logo is positioned in the top right corner of the letter's content area. The date 'Guatemala, 10 de febrero de 2020' is centered below the logo. The recipient's name is indicated by 'Apreciable Colaborador' followed by 'XXXXXXXX'. The body of the letter contains three paragraphs of text, followed by a signature block for Stephany Hernandez, Gerente General.

**gost**

Guatemala, 10 de febrero de 2020

Apreciable Colaborador  
XXXXXXXX

En nombre de nuestra empresa Gost, S.A. te damos una cordial bienvenida.

Estamos muy satisfechos y orgullosos de que ya seas parte de la organización y esperamos que tu trayectoria sea larga y llena de éxitos. Sabemos que al igual que nosotros tienes muchas expectativas y sueños por alcanzar y esperamos que a través de las actividades que desempeñes aquí, éstos puedan ser alcanzados.

Para nuestra organización eres parte importante pues de la mano de tus conocimientos y aportes podremos seguir creciendo y así ofrecer los mejores servicios y soluciones para nuestros clientes.

Gracias por depositar tu confianza y tu compromiso con nosotros. Estamos en la mayor disposición de brindarte apoyo y colaboración para que puedas desempeñarte satisfactoriamente. Recuerda que puedes acercarte a los miembros de la organización por cualquier inquietud que tengas.

Atentamente,  
Stephany Hernandez  
Gerente General

## Anexo 6

- Propuesta de evaluación de desempeño en período de prueba para personal de nuevo ingreso



### Evaluación de desempeño para personal de nuevo ingreso

Nombre del colaborador:	
Puesto:	
Fecha de elaboración:	
Reporta a:	

#### Instrucciones generales:

1. El colaborador que se encuentre en período de prueba deberá ser evaluado por su jefe inmediato.
2. El jefe debe trasladar los resultados de la evaluación al colaborador.
3. El formato de evaluación debe venir firmado por el colaborador y por el jefe inmediato.
4. Marque con una X el nivel de la competencia alcanzado y el nivel del comportamiento organizacional mostrado por el colaborador, siendo los niveles:

E	D	C	B	A
Bajo	Deficiente	Promedio	Cumple con lo requerido	Superior a lo requerido

Como lo indica el siguiente ejemplo:

Categoría	Competencia	Descripción	E	D	C	B	A
Tiempo de entrega	Organización	1. Entrega sus tareas individuales y grupales en tiempo.			X		
	Análisis	2. Dedicar tiempo para revisión de contenidos y tareas asignadas.					X

En este ejemplo, el colaborador obtuvo una calificación de "cumple con lo requerido" en el ítem "Entrega sus tareas individuales y grupales en tiempo" y una calificación de "superior a lo requerido" en el ítem "Dedicar tiempo para revisión de contenidos y tareas asignadas". De esta manera usted debe marcar con una X en el nivel de competencia mostrado por el colaborador. Proceda de la misma manera en el recuadro de "Comportamientos"

5. Llene el cuadro de evidencias indicando la razón para otorgar la calificación a cada una de las descripciones, como lo indica el siguiente ejemplo:

Organización	Realizó las tareas en orden de prioridad según lo requerido.
--------------	--

Para el procesamiento de los puntos:

6. Procese los punteos de acuerdo con las siguientes tablas:

COMPETENCIAS					
	E	D	C	B	A
	Bajo	Deficiente	Promedio	Cumple con lo requerido	Superior a lo requerido
Punteo	2.5	5	7.5	10	12.5

COMPORTAMIENTOS					
	E	D	C	B	A
	Bajo	Deficiente	Promedio	Cumple con lo requerido	Superior a lo requerido
Punteo	5	10	15	20	25

Siguiendo el ejemplo anterior, si el colaborador obtuvo en la categoría "Tiempo de entrega" una clasificación A y otra C, el colaborador acumula 12.5 puntos mas 7.5 puntos, para un total de 20 puntos. El máximo a acumular por competencia son 25 puntos.

En el caso de los comportamientos, si el colaborador obtuvo una puntuación A en la categoría "Puntualidad", el colaborador acumula 25 puntos por dicha categoría.

Llene la tabla según los punteos y sume:

Resultados ponderados	Competencias		Conductas laborales	
	Tiempo de entrega		Puntualidad	
Actitud		Relaciones interpersonales		
Innovación		Iniciativa		
Aportes		Cumplimiento de normas		
Total		Total		

Posteriormente, promedie los valores y clasifique el resultado total obtenido por los colaboradores para asignar una categoría:

Promedio:	
Clasificación:	

Tabla de clasificación	Punteos
Superior a lo requerido	81 a 100
Cumple con lo requerido	61 a 80
Promedio	41 a 60
Bajo	21 a 40
Deficiente	0 a 20

La evaluación de desempeño empieza a partir de este punto.

### A. Competencias

Categoría	Competencia	Descripción	E	D	C	B	A
Tiempo de entrega	Organización	1. Entrega sus tareas individuales y grupales en tiempo.					
	Análisis	2. Dedicar tiempo para revisión de contenidos y tareas asignadas.					
Actitud	Autocontrol	1. Maneja y conduce sus emociones en bienestar de la organización					
	Cooperación	2. Maneja correctamente los conflictos.					
Innovación	Motivación	1. Muestra nuevas ideas para enriquecer las tareas.					
	Atención	2. Hace uso de herramientas tecnológicas para mejorar sus resultados.					
Aportes	Visión	1. Presenta opciones para mejorar las tareas individuales o grupales.					
	Creatividad	2. Aporta ideas nuevas, innovadoras y creativas a sus tareas.					

### B. Conductas laborales

Conducta	E	D	C	B	A
Puntualidad					
Relaciones interpersonales					
Iniciativa					
Cumplimiento de normas					

### C. Cuadro de evidencias

		Categoría	Evidencia
Competencias	Tiempo de entrega	Organización	
		Análisis	
	Actitud	Autocontrol	
		Cooperación	

	Innovación	Motivación	
		Atención	
	Aportes	Visión	
		Creatividad	
Comportamientos	Puntualidad		
	Relaciones interpersonales		
	Iniciativa		
	Cumplimiento de normas		

#### D. Punteos

Resultados ponderados	Competencias		Conductas laborales	
	Tiempo de entrega		Puntualidad	
	Actitud		Relaciones interpersonales	
	Innovación		Iniciativa	
	Aportes		Cumplimiento de normas	
	Total		Total	

Promedio:	
Clasificación:	

Tabla de clasificación	Punteos
Superior a lo requerido	81 a 100
Cumple con lo requerido	61 a 80
Promedio	41 a 60
Bajo	21 a 40
Deficiente	0 a 20

**E. Recomendaciones del jefe inmediato**

<b>Fortalezas</b>	
<b>Áreas de oportunidad</b>	
<b>Acciones para mejorar</b>	
<b>Observaciones</b>	

Firma colaborador: \_\_\_\_\_

Firma jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Sello: