



Facultad de Humanidades

Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

Informe Final de Práctica efectuada en la empresa Havas Guatemala

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Seiver Humberto Alvarado Aroche

Campus Naranjo, junio 2020

Informe Final de Práctica efectuada en la empresa Havas Guatemala

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Seiver Humberto Alvarado Aroche

M.Sc. Claudia María Arriola Quintana (Asesor)

Licda. Claudia Nineth Hernández García (Revisor)

Campus Naranjo, junio 2020

Autoridades Universidad Panamericana

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

Autoridades Facultad de Humanidades

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

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

Colocar dictamen de Decanatura



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

En virtud que el presente "Informe Final de Práctica efectuada en la empresa Havas Guatemala" presentado por el (la) estudiante Seiver Humberto Alvarado Aroche reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.

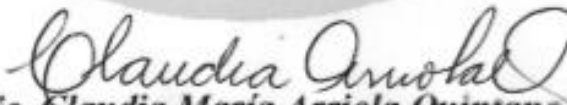

M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades



Colocar Dictamen de asesor

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

En virtud de que el presente: “Informe Final de Práctica efectuado en la empresa Havas Guatemala” por el (la) estudiante: Seiver Humberto Alvarado Aroche previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


~~M.Sc. Claudia María Arriola Quintana~~
Asesora

Colocar Dictamen de revisor

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

En virtud de que el presente: **"Informe Final de Práctica efectuado en la empresa Havas Guatemala."**. Presentada por el (la) estudiante: **Seiver Humberto Alvarado Aroche** 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. Claudia Niheth Hernández García
Revisor

Constancia de práctica emitida por el lugar donde realizó la práctica

 **havas**
Guatemala

Guatemala 31 de octubre de 2019

Para:
Universidad Panamericana
Pte.

Deseo éxitos en sus actividades.

Por medio se hace constar que el estudiante **Seiver Humberto Alvarado Aroche**, quien se identifica con No. ID 000009786, estudiante de la Facultad de Humanidades, Escuela de Ciencias Psicológicas, en la carrera de **Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano**. Realizó la **Ejecución de la Práctica Profesional Dirigida**, en la empresa **Havas Guatemala**, del mes de marzo a octubre del año 2019.

No habiendo nada más que agregar me suscribo de la presente.

Atento.


Adel Alexander Alfaro Revolorio
Director financiero

 **havas**
Guatemala

Blvd. Los Próceres 24-69 zona 10,
Empresarial Zona Pradera,
Torre 4, Nivel 8, Oficina 805,
Guatemala, C.A.
Tlx (502) 2224 5700
www.havasgt.com

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Parte 1 Caracterización de la empresa	1
1.1 Descripción	1
1.2 Productos y servicios	2
1.3 Organización	4
1.4 Organigrama	5
1.5 Misión	6
1.6 Visión	6
1.7 Valores	6
Parte 2 Diagnóstico	8
2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico	8
2.2 Fortalezas de la empresa	9
2.3 Aspectos susceptibles a mejoras	10
2.4 Diagnóstico por áreas	11
2.4.1 Área de reclutamiento de personal	11
2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos	12
2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano	13
Parte 3 Desarrollo de la práctica profesional	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	16
3.2.2.3	Desarrollo de gestión del talento humano	16
3.3	Cronograma de trabajo	16
3.4	Área de reclutamiento de personal	17
3.5	Área de contratación y administración de recursos humanos	20
3.6	Área de desarrollo de gestión del talento humano	25

Parte 4 Resultados

4.1	Análisis de la experiencia de práctica profesional	29
4.2	Resultados obtenidos	31
4.3	Propuestas	33

Parte 5 Aportes

5.1	Aportes a la institución	35
-----	--------------------------	----

	Conclusiones	36
--	--------------	----

	Recomendaciones	37
--	-----------------	----

	Anexos	38
--	--------	----

Lista de figuras

	Figura 1 Organigrama	5
--	----------------------	---

Lista de tablas

	Tabla 1 Cronograma de actividades	16
--	-----------------------------------	----

	Tabla 1.1 Cronograma de actividades	17
--	-------------------------------------	----

Resumen

Este documento constituye el informe final de la Práctica Profesional Dirigida, de la carrera de Licenciatura de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, de la Universidad Panamericana de Guatemala, realizada en la empresa Havas Guatemala, en los meses de enero a octubre del año 2019, según lo requerido en proceso educativo.

El informe inicia describiendo las características de la organización, áreas de impacto lucrativo, productos y servicios, además de cómo se encuentra organizada, es decir su organigrama. Además, su planteamiento estratégico. Esta descripción permite obtener un panorama general, por otra parte, constituye los primeros hallazgos realizados.

Posteriormente, se explica las herramientas, así como la metodología utilizada para realizar el diagnóstico. Los hallazgos encontrados en relación con las fortalezas, además de áreas de oportunidad, que la empresa tenía como; área de reclutamiento de personal, contratación, así mismo, administración de recursos humanos y el de desarrollo de gestión del talento humano.

Además, se encontrará con la descripción del trabajo realizado en cada área, partiendo de los objetivos generales, a la vez, los objetivos por áreas planteados. Además, incluye el cronograma del trabajo realizado, la descripción de los procedimientos, políticas y formatos por cada una de las áreas antes mencionadas.

Por otra parte, dentro de los resultados presentados se incluye el análisis de la experiencia de la práctica profesional, los resultados obtenidos y las propuestas que se elaboraron para que la empresa pueda ejecutarlas. Finalmente, se presentan los aportes que se brindaron a la empresa, las conclusiones a las que se llegaron después de realizada la práctica y las recomendaciones finales que se dan a la administración de la empresa.

Introducción

A continuación, se presenta el informe final de la Práctica Profesional Dirigida, realizada en la empresa Havas Guatemala, cuyo objetivo consistió en poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera de Licenciatura de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano.

En la parte 1 se detalla información sobre la empresa, a qué se dedica, qué hace, qué desea lograr, a su vez, qué servicios presta. Además del organigrama que lo conforman, su misión, visión y valores propios de la organización. Permite conocer el giro del negocio, además de cómo se encuentra constituida.

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

En la parte 3 se incluye el Desarrollo de la Práctica Profesional, el cual compone descripción del trabajo de campo efectuado, incluyendo el desarrollo del trabajo realizado, objetivos planteados, objetivos por áreas, así como, el cronograma del plan de trabajo el cual detalla actividades y tiempo para realizarlas cumpliendo así con lo estipulado para este proceso.

En la parte 4 hace referencia a los resultados, el cual comprende el análisis de la experiencia de práctica profesional, basado en los resultados obtenidos tras la realización del diagnóstico y las propuestas realizadas a la administración de la empresa, en cuanto a la administración de recursos humanos. Finalmente, en la parte 5 se describen los aportes realizados por el estudiante a la institución. De igual forma se hace referencia a las conclusiones obtenidas tras el trabajo de campo y las recomendaciones aplicables a la organización.

Parte 1

Caracterización de la empresa

1.1 Descripción

Havas Guatemala fue fundada como una agencia enfocada a proporcionar soluciones integrales en materia de publicidad, siendo su despegue en el año 2,000 bajo el nombre de IQU PUBLICIDAD. Tras tres años de labores se vuelve una filial de Havas Worldwide, cuya fecha de fundación data del año 1,835 por el señor Charles Louis Havas. Sin embargo, fue hasta 1,879 que se constituyó como una sociedad anónima. Cuarenta años después se convertiría en el gestor principal de prensa en Francia, para posteriormente extender sus dominios en radio y cine.

Operando en la actualidad en más de 100 países, siendo uno de los mayores grupos globales de publicidad, así como, de comunicación, Havas ofrece servicios de calidad como; productos digitales, mercadeo directo, planificación de medios y compras. Asimismo, ofrece a otras organizaciones apoyo en comunicaciones corporativas, promoción de ventas, diseño, mercadeo deportivo, comunicaciones multimedia interactivas, a su vez, de relaciones públicas.

Havas se define como una agencia publicitaria que le gusta conectar con los sentidos, consentir y comprometerse con los detalles, cuidando que cada proyecto destaque, a su vez, sorprenda no solo al público sino a sus clientes. Las estrategias que utilizan radican en el mejor asesoramiento desde el desarrollo de la campaña hasta la implementación, con técnicas vanguardistas enfocadas a la captación de la atención, ofreciendo expectativas favorables en cuanto al retorno de la inversión.

La conexión entre el cliente-estrategia toma tan solo cinco segundos, en los que se trasladan conceptos claros sobre culturas a partir de las marcas a las que representan, en cuyo caso son de giros sumamente diversos. Sus pilares son; estrategia de marca, diseño, creatividad, publicidad digital medios, planeación y mercadeo deportivo.

1.2 Productos y servicios

Havas Guatemala está dispuesto a ofrecerle a sus clientes estudios intrincados de mercado como; tendencias, medios de difusión y público de captación. Es este preciso punto en que las necesidades son trasladadas a objetivos tangibles, medibles, a su vez, comparables a través del tiempo, en donde se puede determinar la efectividad de la estrategia, su alcance, así también, posibilidades.

La estrategia de marca que Havas Guatemala surge desde el a cliente, quien se le ofrece un producto o servicio por el intercambio monetario. Por otra parte, incluye el análisis situacional, es decir un estudio basado en las características al público que está dirigido, variables de desagregación como edad, género, ubicación geográfica, entre otros. También como producto de la globalización acciones y decisiones basados en la medida que son permeados por la nueva información, logrando coherencia entre la imagen proyectada y el deseo de los consumidores, en la medida en la que deban adaptarse a las exigencias. Este punto también corresponde a la inversión necesaria para poner en marcha el plan, es decir en cuánto tiempo dará resultados o retornará la inversión del cliente.

El diseño puede definirse como el proceso previo al lanzamiento de la marca, puesto que los objetivos son trasladados y acomodados a las exigencias de los clientes o de los usuarios. El fin del diseño es darle cualidades multifacéticas a los productos o servicios, para garantizar su ciclo de vida y ajustarlo a las tendencias de mercado. Es importante aclarar que para Havas Guatemala no hay diseño sin innovación, por lo que las campañas publicitarias son una representación gráfica o auditiva de los productos o servicios de sus clientes.

La creatividad para Havas Guatemala tiene como producto final, salir de lo establecido para llevar el pensamiento de los consumidores más allá; traduciendo pensamientos, conceptos o ideas intangibles trazados en los objetivos a obras de arte que sean manifestadas, en radio, televisión nacional, vallas publicitarias, entre otros. Todo esto a nivel nacional, hasta llegar al consumidor. El hito en la creatividad de Havas radica en la capacidad para influir en las percepciones de los consumidores, a través de sus hábitos o comportamientos, creando cultura a través de las marcas.

Havas Guatemala enfoca sus principales esfuerzos a la aplicación de publicidad digital, que tiene relación directa con la expansión del internet. Esta clase de publicidad puede traducirse como las ventanas emergentes que se suelen encontrar oportunamente mientras navegamos por internet e incluye diversos dispositivos personales.

Los dispositivos personales incluyen el móvil que en promedio es el más utilizado por las personas en la actualidad; pero también incluye otros como el ordenador que se realizan diversas búsquedas incluyendo ocio y trabajo. El objeto es que en la actualidad la publicidad por dispositivos es muy asequible, producto de la globalización, que sin duda son más exigentes y tiene usos inmensurados en la actualidad. Este tipo de publicidad puede encontrarse de manera estática, ventanas flotantes, animaciones, textos intermitentes, formularios de beneficios o formatos de video sumamente llamativos y dispuestos a captar la atención de las personas en tan solo cinco segundos.

El objeto de trasladar la publicidad por el medio apropiado incluye toda una planeación, a esto se le denomina publicidad de medios. Es lógico que después de definidos los objetivos se analicen la desagregación de las variables del usuario, como edad, género, orientación geográfica, etc. Pueden establecerse los mejores canales de comunicación gracias a esta estrategia.

El mercadeo deportivo como una subcategoría del mercadeo. Las áreas en las que se enfoca deben tener un análisis que incluye otras variables de desagregación, que incluye espacios publicitarios en los lugares que debe transmitirse una frase, imagen, isotipo, isologo o logotipo que además de captar la atención identifique al espectador. Esta representación incluye una asociación populista o imagen atlética.

Las ventajas competitivas de Havas Guatemala radican en sus enfoques multidisciplinarios, en la capacidad de sus colaboradores para analizar las necesidades de los clientes, de ellos destacan; Walmart, Barca Academy, Fox, LG, Capullo, Evivo Zona 13, Paiz, Xvivo Zona 4, Tuenti, Despensa Familiar, Maxi Despensa, Movistar, Lala y Grupo Tecun.

1.3 Organización

Havas Guatemala es una organización lucrativa, la cual está conducida por una Gerencia General, quien es la encargada de la toma de decisiones. Dicha posición constituye la representación de la filial en Guatemala, puesto que la casa matriz no tiene ninguna injerencia, por lo tanto, es una organización centralizada. La Gerencia General supervisa las acciones de cinco direcciones; la Financiera de Mandos Medios, de Cuentas Especiales, de Servicio al Cliente y de Creatividad.

El Director Financiero tiene a su cargo un Contador General, este a su vez dispone de dos auxiliares de contabilidad y una secretaria, para gestionar las finanzas de la organización. Además, el Director Financiero tiene bajo su dirección al personal operativo, que constituye mensajero, mismo, a dos personas encargadas de la conserjería.

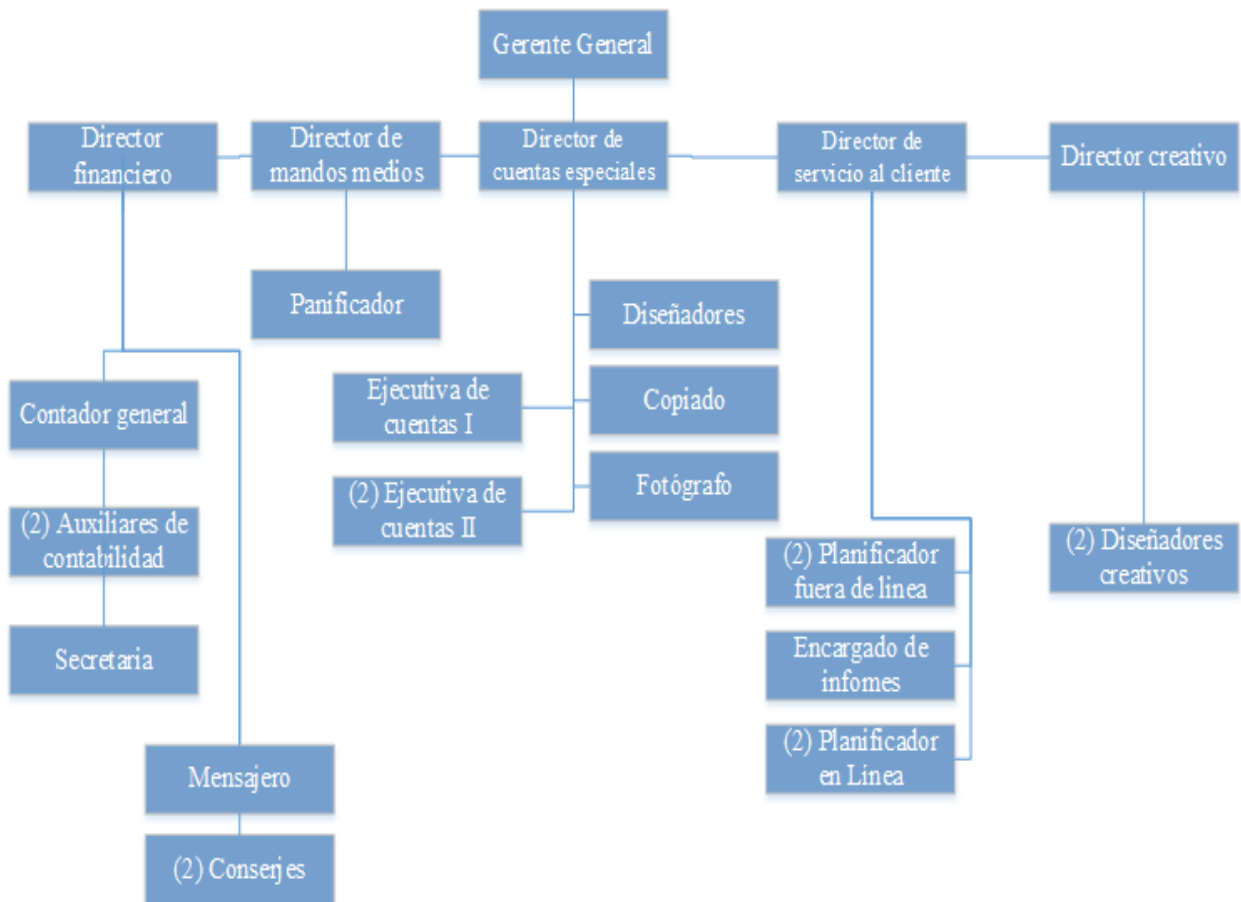
Director de Mandos Medios es el encargado de la planificación de las campañas publicitarias y el análisis de las características del público al que va dirigida cada campaña. Esta función es básicamente el punto de partida para cualquier propuesta. Tiene bajo su mando la posición de Planificador, quien apoya en la realización de estas actividades.

Además, el Director de Cuentas especiales es el enlace directo entre los clientes. Se encarga de los primeros acercamientos. Dispone de una Ejecutiva de Cuentas de primer nivel, así como, dos Ejecutivas de Cuentas de segundo nivel. También le reporta un Diseñador, una posición de llamada Copiado y un Fotógrafo. El copiado es quien se encarga de la comprobación de los textos a incluir.

El Director de Servicio al Cliente es el encargado de atender los requerimientos de los clientes. A esta posición le reportan dos planificadores de servicio fuera de línea, un encargado de informes y dos planificadores en línea. Por otro lado, el Director Creativo tiene la responsabilidad de proporcionar a las campañas ideas y pensamientos originales, que parten los requerimientos de los clientes y el giro del negocio. tiene a su cargo dos Diseñadores Creativos que realizan esta labor.

1.4 Organigrama

Figura 1
Organigrama empresa Havas Guatemala



Fuente: Havas Guatemala (2019)

1.5 Misión

Ser la opción más efectiva en publicidad, creando culturas a partir de las marcas de nuestros clientes, a través del diseño de campañas de difusión masiva, de promociones, productos y servicios; para garantizar la captación de la atención del consumidor.

1.6 Visión

Ser la primera opción en agencia publicitaria del país, elegida por la innovación, calidad y cobertura de las estrategias publicitarias, contribuyendo con el desarrollo de nuestros clientes.

1.7 Valores

Creatividad; generar nuevas y originales ideas, a partir de las marcas y negocios de los clientes, con un alto grado de profesionalismo.

Responsabilidad; valor con un alto grado de conciencia, tiene la virtud de no solo tomar las decisiones, sino de asumir las consecuencias en cada momento.

Puntualidad; actitud virtuosa para coordinarse cronológicamente, para cumplir las tareas establecidas satisfaciendo la necesidad de los clientes.

Innovación; introducir novedades a los procesos y técnicas de manera virtuosa, imponiéndose al cambio y a las exigencias del mercado.

Orientación al cliente; actitud permanente para detectar y satisfacer las necesidades del cliente, orientado a favorecer la experiencia más allá de las expectativas.

Ética; hacer lo correcto en el momento correcto de acuerdo con los principios de la organización y los valores propios de la persona.

Iniciativa; buscar soluciones integrales, con una predisposición a actuar proactivamente, anticipándose a los acontecimientos que puedan surgir.

Dinamismo; habilidad para adaptarse a situaciones, aun cuando la jornada de trabajo es excedida, sin que su rendimiento disminuya.

Parte 2

Diagnóstico

2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico

Se solicitó a la organización la autorización para la realización de la Práctica Profesional Dirigida, por medio de una carta proporcionada por la Universidad Panamericana, en la cual se informaba a la empresa del objetivo de dicha práctica, como parte de la formación profesional, como estudiante de esta entidad educativa.

El Director Financiero de Havas Guatemala, accedió a la solicitud realizada por el estudiante, quien le solicitó que le concediera una cita para realizarle una entrevista con el objetivo de recabar información para la realización del diagnóstico. El instrumento que se utilizó para recopilar la información fue una lista de cotejo, herramienta que facilitó reunir la información relacionada al estatus de los procesos que se realizan en el área de Recursos Humanos.

La lista de cotejo se utilizó para evaluar nueve áreas de la gestión del talento humano, con una respuesta cerrada entre sí o no. Además, se incluyó un cuadro de observaciones para determinar si existe algún aspecto a incluir, si este se realiza de otra manera o si hubiese alguna característica importante.

Asimismo, durante la entrevista se comprobó la carencia de la gestión del talento humano de manera formal. Por otro lado, pudo constatar que existe una serie de actividades para la administración en la que se incorporan formatos elaborados para la ocasión, de manera ordenada, aunque carecen de documentación y de procesos definidos.

Además de la técnica de entrevista, se utilizó la técnica de revisión documentada, por medio de la cual, se revisaron los formatos y procesos que se efectuaba la organización. En ningún momento se encontraron manuales de políticas que respaldaran los procesos. Una vez finalizado el diagnóstico, se realizó un informe el cual se entregó a la docente del curso.

Posteriormente, se analizó la información en clase y se procedió a diseñar un plan de trabajo, así como, un cronograma detallado de las actividades a desarrollar. El trabajo de campo se enfocó en trabajar en los aspectos en los cuales la empresa carecía, los cuales fueron, procesos documentados para que se fortalecieran las actividades de la gestión del talento humano, formatos actualizados que cumplen con altos estándares de calidad y por último políticas para que sean perdurables, así como, sostenibles a través del tiempo.

2.2 Fortalezas de la empresa

Entre las fortalezas de la empresa, se pudo determinar durante el diagnóstico que Havas Guatemala es una organización comprometida con sus colaboradores, puesto que ofrece prestaciones adicionales a las de ley, como; seguro de gastos médicos, seguro de vida, seguro de gastos funerarios, parqueo y horarios flexibles en caso de formación académica. Además, poseen servicio de vehículo en caso de que la jornada de trabajo se extienda, para garantizar el retorno seguro a sus hogares.

Asimismo, el mobiliario cuenta con mantenimiento y renovación constante, gracias a ello los colaboradores poseen estaciones de trabajo cómodas, sin dejar de considerar que los equipos de cómputo cuentan con mantenimiento preventivo, por una empresa que garantiza su óptimo rendimiento. Se encuentra en un sector exclusivo de la ciudad capital, con seguridad las 24 horas del día. La ubicación permite el acceso por diferentes vías. Cuenta con lugar para la ingesta de alimentos, en el que además existen recursos que hacen más cómoda la estadía, como refrigerador, sillas cómodas, televisor, entre otros.

Havas Guatemala cuenta con el respaldo de la casa matriz, con ello más de cien años de trayectoria, diseñando campañas publicitarias que toman solo cinco segundos para transmitir ideas y culturas a sus consumidores. Además, posee estudios de mercado que respaldan las decisiones en cuestiones de campaña, logrando así la máxima eficiencia de recursos e inversión. Poseen también áreas de asesoramiento empresarial, para lograr la adecuada planeación de los clientes, siendo unos expertos en estrategia digital.

2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

Aunque la organización cuenta con cantidad considerable de colaboradores, no poseen un departamento de recursos humanos, por lo que los procesos son realizados de manera empírica, acordes a las necesidades coyunturales. A pesar de tener respaldo internacional, al momento de realizar una comprobación de los aspectos organizacionales, la empresa no contaba con un plan estratégico, ni políticas o documentación que respalde la gestión del talento humano. Además, carecían de instrumentos que permitan la identificación de las áreas de oportunidad, de las fortalezas que puede poseer cada una de las posiciones de trabajo.

Por otro lado, se evidenció que no contaban con una estandarización de gestiones administrativas o documentos de referencia que respalden las acciones de los líderes para poder cumplir con los objetivos organizacionales. Las decisiones acerca de la gestión del capital humano eran basadas en apreciaciones subjetivas, sesgadas por las experiencias que los han obligado a crear documentos sin aval profesional.

Asimismo, aunque poseen beneficios adicionales a los de la ley, no tenían instrumentos para medir el clima organizacional. Es decir, que las acciones promovidas para los colaboradores carecían de la medición de la percepción en cuanto a esta serie de beneficios. Por lo que no se ha evaluado el impacto que estos tienen en el clima organizacional. Por otra parte, se determinó que, al no ser el objetivo principal del Director Financiero, las actividades propias de la gestión del talento humanos estaban limitadas al tiempo extra que este pueda proporcionarle. Por lo que no garantiza su cumplimiento, compromiso, normativa y estandarización del proceso.

Finalmente, se estableció que la empresa no disponía de normas, políticas, procedimientos y formatos, para la gestión del talento humano, las decisiones eran tomadas en referencia a las costumbres. Además, no existía el Gerente de Recursos humanos dentro del organigrama ni de manera funcional, por lo que otra persona realizaba las actividades del departamento de recursos humanos diluyendo la responsabilidad de los procesos.

2.4 Diagnóstico por áreas

2.4.1 Área de reclutamiento de personal

En relación con el proceso de reclutamiento y selección de personal, se determinó que la empresa Havas Guatemala terceriza dicho proceso. Por lo que no contaban con políticas, así como, procedimiento documentado al respecto. Por eso mismo, la empresa encargada para realizarlo trasladaba una requisición general, en donde solicitaban los principales aspectos del perfil a identificar. Esto sin duda provocaba discrepancia entre la lista de candidatos elegibles y el esperado.

El proceso en Havas era coordinado por el Director Financiero, quien además de ser el enlace entre la reclutadora, se encargaba de trasladar la lista de candidatos elegibles a la Gerencia General. No se disponían de políticas y procedimientos documentados, es decir que se efectuaba según las costumbres. Si en determinada circunstancia la empresa no lograba encontrar un perfil acorde, se solicitaba a una segunda empresa la tarea, utilizando el mismo mecanismo.

Por realizarse el proceso de forma externa, la empresa Havas no disponía de formatos como; requisición de personal, descriptor y perfil del puesto, confirmación de referencias laborales, formatos de entrevistas o acta de selección. La lista de candidatos elegibles pasaba a manos de la Gerencia General quien se encargaba de elegir a la persona que más se apegará al perfil, aunque este no estuviese completo.

2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos

En cuanto al área de administración de Recursos Humanos, se determinó que la empresa Havas Guatemala, suscribía un contrato laboral adecuado. Por otra parte, no se disponían de documentos como; constancia laboral, carta de recomendación y amonestaciones. Se identificaron los siguientes documentos; constancia de ingresos, aumento salarial, confirmación del puesto, constancia de periodo de vacaciones, cartas de promoción y ascenso, no se tenía documentada las actividades.

En relación con la vinculación de personal, se estableció que no disponías de políticas y procedimientos acorde al giro del negocio. Aunque es importante agregar que poseían formato contratos laborales aprobados por el ministerio de trabajo, carecían de la carta de bienvenida al colaborador, donde se establecen las condiciones salariales.

Asimismo, aunque lo colaboradores manejaban información confidencial, como presupuestos, estrategia comercial, planes de lanzamiento, fechas de promociones, la empresa no disponía de convenio de confidencialidad, que garantizara no solo la correcta utilización de la información, sino su conservación en caso de finalizada la relación laboral.

Por otro lado, no se realizaba el control de activos, por lo que los equipos, útiles de oficina y mobiliario eran asignados por el jefe, sin un respaldo que pudiese garantizar su reposición en caso de pérdida, robo, daño imprudencial, daño accidental o extravió. Por otra parte, los colaboradores de primer ingreso no disponían de fecha límite para entregar la documentación mínima, para el establecimiento de la relación laboral. Además, carecían de una lista de documentación mínima que diera inicio al expediente de trabajo del colaborador.

En el caso de la desvinculación de personal, no poseían política, procedimiento, carta de suspensión de labores y la entrevista de salida, que sumamente importante para realizar mediciones estratégicas en función de la rotación de personal. Aunque se elaboraron formatos como; llamada de atención verbal, escrita, carta de despido, carta de recomendación y finiquito laboral, carecían del proceso para su ejecución.

2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano

El área del desarrollo de la gestión del talento humano está compuesta por cuatro procesos; inducción, así como, capacitación del personal, evaluación del desempeño, así mismo, evaluación del clima organizacional, para dichos procedimientos no se contaba con políticas y procedimientos establecidos, así como, documentados.

En cuanto a la inducción a la organización, se determinó que el procedimiento que realizan en la empresa estaba basado en generalidades sobre las instalaciones, así como, de algunos detalles del puesto de trabajo, no encontrándose evidencia de ello más que las afirmaciones realizadas por el Director Financiero, quien no pudo comprobar dicho proceso con documentación de respaldo. Además, se estableció que carecían de los formatos y el material audiovisual a usar en el momento que llegaba un nuevo colaborador a la empresa.

En relación con el proceso de capacitación, se determinó que no se realizaba la detección de necesidades de capacitación, por lo que no existía manera de identificar las áreas de oportunidad de los puestos, por ende, de los equipos de trabajo. Además, no se contaba con un plan de capacitación que permitiera favorecer el desarrollo de competencias básicas, blandas y duras, necesarias para el desarrollo de las actividades laborales.

Por otra parte, en relación con el proceso de evaluación del clima organizacional, se determinó que esta no se efectuaba de ninguna manera, por lo que era evidente que no existían políticas, procedimientos y formatos establecidos para realizarlo. Finalmente, en lo referente a la evaluación de desempeño, esta no se realizaba, por lo que las retroalimentaciones se basaban en cuestiones subjetivas, basadas en la percepción del momento, sin documentarse adecuadamente y en relación con su gravedad.

Parte 3

Desarrollo de la práctica profesional

3.1 Descripción del trabajo realizado

Durante el curso de práctica profesional dirigida impartido en el año 2019, se establecieron las bases para la realización de la misma durante el último año de la carrera de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano. Al inicio del curso de práctica, se presentaron, a la catedrática del curso la propuesta de dos empresas que cumplieran con los requisitos exigidos por la universidad, así como, por el curso. La docente evaluó ambas propuestas, para así finalmente definir una empresa en la que se ejecutaría el trabajo de campo, finalmente, la empresa elegida fue Havas Guatemala.

Para iniciar el proceso del diagnóstico, se creó una lista de cotejo por medio de la cual se verificaría el estatus de las políticas, procedimientos y formatos del área de recursos humanos que poseía la organización. Para obtener dicha información se sostuvieron una serie de entrevistas con el Director Financiero de la empresa Havas Guatemala, quien brindó toda la información de la manera en que se manejaban los procesos de la administración de Recursos Humanos.

Como se mencionó anteriormente, se utilizó la técnica de entrevista para realizar el diagnóstico, pero también se utilizaron las técnicas de observación directa y revisión documental. Bastó solo una visita para realizar una evaluación de las áreas a trabajar, de las cuales se crearon las políticas, formatos, así como, procedimientos de los siguientes subprocesos del área de recursos humanos; planeación estratégica (organigrama, visión, misión, valores, objetivos), administración de recursos humanos, reclutamiento o selección de personal; vinculación y desvinculación de personal, inducción, así como, capacitación, evaluación de desempeño, a la vez, medición de clima organizacional.

Luego de la realización de las políticas, procedimientos, así como, formatos de cada uno de los procesos, los mismos se entregaban a la catedrática del curso para su revisión y aprobación. Asimismo, se creó la nomenclatura para identificar cada uno de los formatos que se utilizarían en los distintos procesos. Dicha nomenclatura se compone de la siguiente manera; RG.RH.01 “Solicitud de empleo”, en donde RG significa Registro y RH significa Recursos Humanos. Asimismo, la numeración de cada uno de los formatos se fue asignando mediante el orden del área que se estaba evaluando.

Al haber completado la documentación de los procesos, se hizo la integración de los documentos realizados conformado el Manual de Recursos Humanos, del cual se hizo entrega física y digital a la empresa Havas Guatemala, de esta cuenta se garantiza su actualización, así como su utilización. El manual constituye un compendio de herramientas administrativas, destinadas.

3.2 Objetivos planteados

3.2.1 Objetivo general

Elaborar las políticas, procedimientos y formatos para la realización de una gestión eficiente del capital humano de Havas Guatemala, a través de la optimización de la documentación y estandarización de estos.

3.2.2 Objetivos por áreas

3.2.2.1 Reclutamiento de personal

Establecer los lineamientos, acciones, así como, roles dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal, para proveer a la empresa Havas Guatemala de candidatos aptos, para el puesto de trabajo que se encuentre disponible.

3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos

Establecer políticas, procedimientos, a la vez, documentación adecuados para vincular, desvincular y administrar al capital humano para cumplir con los requerimientos que manda la ley.

3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano

Establecer políticas, procedimientos, a la vez, documentos de respaldo de los procesos de inducción, capacitación, evaluación del desempeño y medición del clima organizacional para promover la mejora del capital humano.

3.3 Cronograma de trabajo

Tabla 1
Cronograma de actividades

Actividad	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct
Selección de la empresa									
Aplicación de lista de cotejo									
Elaboración de Diagnostico									
Elaboración de políticas y procedimientos reclutamiento y selección.									
Elaboración de políticas y procedimientos vinculación y desvinculación.									
Elaboración de políticas y procedimientos evaluación del desempeño									

Fuente: elaboración propia (2019)

Tabla 1.1
Cronograma de actividades

Actividad	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct
Elaboración de políticas y procedimientos administración de RRHH									
Elaboración de políticas y procedimiento clima laboral									
Elaboración de políticas y procedimiento inducción, capacitación y desarrollo.									
Elaboración y revisión de formatos									
Revisión final									

Fuente: elaboración propia (2019)

3.4 Área de reclutamiento de personal

El diagnóstico realizado en la empresa Havas Guatemala reflejó que el proceso de reclutamiento y selección de personal se realizaba por medio de la tercerización de este servicio, a través de una empresa subcontratada. Al abordar el tema con el Director Financiero se estableció que la empresa que terceriza ofrecía al Director Financiero una lista de candidatos elegibles, cualificados para el puesto a ocupar. Sin embargo, no se encontró evidencia de que realizaran pruebas o un proceso de reclutamiento formal.

Asimismo, se estableció que Havas Guatemala carecía de políticas, así como, procedimiento de reclutamiento o selección establecido. Además, carecía de banco de datos físico y no contaban con los siguientes formatos; requisición de personal, descriptor y perfil del puesto, solicitud de empleo, formato de entrevista, informe psicométrico y acta de selección. Por otro lado, no realizaban informe de polígrafo, exámenes médicos y estudio socioeconómico.

Por otra parte, el Director Financiero era quien protagoniza la mayor parte del proceso, no siendo este su actividad principal, lo que determinó que la actividad se diluía entre sus funciones inherentes y las adquiridas de manera informal. Esta clase de atribuciones figuran como inherentes a su cargo, no obstante, para una organización con sus características, es necesaria la creación de un puesto.

Durante el proceso de entrevista, se consultó a cerca de políticas que garantizaran un marco para el del desarrollo; no obteniendo resultados claros que establecieran un parámetro para su realización. Para ampliar, así mismo, conocer el proceso, se consultó acerca de experiencias o casos recientes de los que pudiera extraerse la mayor cantidad de información y así determinar la tendencia de la organización concluyendo en que el proceso de reclutamiento nacía a partir de una necesidad expuesta por el jefe inmediato y direccionada en su totalidad a la empresa externa.

Gracias a estos hallazgos se inició con la creación de las políticas, así como, el procedimiento de reclutamiento y selección de personal. Además, se crearon los formatos que respaldan el proceso, haciéndolo más transparente. Para ello se diseñaron formatos que de manera consecutiva permiten documentar cada actividad, sirviendo como respaldo de la elección realizada.

El primer documento elaborado fue el RG.RH.01 “Requisición de personal”, el cual tiene como objetivo que el jefe inmediato de la posición que se encuentra vacante solicite que se realice un proceso de reclutamiento y selección para llenar dicha posición. La entrega de este formato a recursos humanos marca el inicio del proceso de reclutamiento de manera formal, e incluye la siguiente información: datos del solicitante, motivo de la requisición, definición del puesto, funciones, perfil requerido y más importante las firmas de autorización.

Asimismo, se efectuó el RG.RH.03 “Solicitud de Empleo”, corresponde al documento por medio del cual los candidatos completan sus datos personales, referencias personales y profesionales, información sobre puestos de trabajo anteriores, escolaridad, entre otros. Esta información de este registro es importante, no solo para el proceso en sí, sino para el expediente del colaborador.

Por otro lado, se elaboró el formato RG.RH.04 “Confirmación de referencias laborales”, cuyo objetivo principal es validar la información que el candidato facilita a través del formato RG.RH.03 “Solicitud de Empleo”. En relación con sus referencias laborales, dejando así constancia de los datos proporcionados que el candidato ha tenido en las antiguas organizaciones en las que indique haber laborado.

También se realizó el RG.RH.05 “Formato de entrevista”, este documento tiene como principal objetivo ser una guía práctica para conducir la entrevista, optimizando además el tiempo, permitiendo al entrevistador enfatizar en las áreas de relevancia, al mismo tiempo que se deja constancia del proceso. Abarca las áreas de vida personal, experiencia laboral, competencias y expectativas, aspiraciones e intenciones profesionales.

Asimismo, se efectuó el formato RG.RH.07 “Acta de Selección”. Por medio de este formato se da por finalizado el proceso de selección de personal, ya que en este se deja evidencia de la elección del candidato que ocupará la plaza vacante que se estuvo reclutando. En él se registra el nombre de las personas que participaron en el proceso, el nombre de la persona elegida y las razones de las decisiones tomadas.

Por último, dentro de este apartado se diseñó el formato RG.RH.02 “Descripción y perfil de puesto”, que según se pudo constatar durante el diagnóstico, la organización no tenía y resulta ser de suma importancia. Este documento se utiliza para enumerar la información básica de cada puesto de trabajo. Entre los aspectos que se incluyen se encuentran; la identificación del puesto, el objetivo principal, funciones generales y específicas, relaciones de trabajo; requerimiento, condiciones de trabajo, experiencia laboral y condiciones inherentes del puesto.

La elaboración de este proceso tenía la intención de ser una mejora para la organización, puesto que garantiza una manera sistemática de reclutar o seleccionar al personal. Es importante que este proceso lo realice una persona profesionalmente preparada para esta tarea. La realización del procedimiento por parte de un gestor del talento humano garantiza que no se diluirá entre otras actividades y que existirá una figura responsable de llevar a cabo cada parte del proceso.

Posteriormente, se diseñaron políticas que permiten una normativa sólida, que promueva la transparencia del proceso. Las políticas incluyen aspectos como; puntos clave del proceso, tipo de reclutamiento, lista de candidatos elegibles, limitantes como la no recontractación, parámetros para la contratación de menores dentro del marco legal de la actividad laboral en Guatemala, y, por último, la apertura a la contratación en cualquier grado de consanguinidad con los miembros -- existentes dentro de la organización.

Además, el proceso tiene como objetivo crear oportunidades dentro de la organización que sean equitativas, en el caso de la promoción o asenso. Por otra parte, establece los canales para que se lleve a cabo el proceso, considerando que el gestor del talento humano puede ampararse a través de un documento funcional.

Al realizar una comparación entre el proceso anterior que era de manera empírica, a uno definido, con políticas formatos y procedimientos, los resultados son significativos, puesto que se ocupan las vacantes con mayor rapidez, de manera eficaz y sin necesidad de tercerizar el servicio. Por lo tanto, reduce los costos para captar el mejor talento para la posición a cubrir.

Las dificultades para realizar el proceso partieron desde el momento de su creación, puesto que era llevado a cabo casi en su totalidad por un tercero, lo cual podría tener consigo inconvenientes con la adaptación a los equipos de trabajo, sin dejar de lado la influencia que podrían tener personas con poco o nulo conocimiento del reclutamiento.

3.5 Área de contratación y administración de recursos humanos

Otras áreas de mejora identificadas en la lista de cotejo fueron: la vinculación y la desvinculación de personal, contrato, reglamento y administración de recursos humanos; debido a que la organización, poseía algunos procedimientos y formatos aplicados más no documentados. Siendo así, se desarrolló dentro del curso de práctica profesional dirigida un plan de contingencia para poder erradicar las debilidades descubiertas.

Durante el diagnóstico pudo terminarse que la organización no contaba con políticas, procedimientos y formatos relacionados a la administración de recursos humanos.

Entre los formatos que se elaboraron se encuentran los siguientes: carta de promoción o ascenso, solicitud de vacaciones, solicitud de permiso para ausentarse, carta de felicitaciones, carta de aumento salarial, carta de anticipo salarial y carta de suspensión de labores.

Por consiguiente, en los hallazgos antes mencionados se procedió a la redacción de las políticas y procedimientos de bajo la supervisión de la catedrática del curso, así como también la autorización del Director Financiero. Asimismo, los formatos creados fueron; para el caso de la notificación de incremento salarial se desarrolló el de RG.RH.30 “Carta de aumento salarial”. Este documento es otorgado cuando la empresa realiza un aumento al colaborador, ya sea que dicho aumento se realice con base en el cambio del salario mínimo, por políticas corporativas o como incentivo.

Adicionalmente, era necesario desarrollar una certificación por escrito de la relación laboral, por lo que se creó el RG.RH.31 “Constancia Laboral”. Dicho formato tiene por objetivo crear una certificación por escrito del puesto ocupado por el colaborador en la organización. Además, se incluye la fecha de inicio de la relación laboral. Consta como garantía para gestiones fuera de la organización, puesto que constituye un respaldo para el solicitante.

Además, se diseñó el documento RG.RH.33 “Carta de Solicitud de Vacaciones”. Este formato tiene como principal utilidad, constituir una petición por escrito con la que el colaborador solicita a la organización el poder gozar de días de vacaciones, el cual se acumula según la legislación guatemalteca por cada año laborado. Sirve también como constancia a la organización que está otorgando un beneficio que establece la ley.

Por otra parte, se elaboró el RG.RH.34 “Carta de Promoción o Ascenso”. Su objetivo primordial es reconocer las habilidades de un colaborador al promover su desarrollo dentro de la organización. Por medio de este documento, se informa al colaborador, sobre sus nuevas funciones, obligaciones y compensaciones inherentes a las responsabilidades que conlleva.

En caso de que los colaboradores no asistieran a sus actividades de manera regular, se elaboró el documento RG.RH.35 “Carta de solicitud para ausentarse”. Dicho formato tiene por objetivo que el colaborador pueda solicitar a su jefe inmediato, permiso para no acudir a sus labores rutinarias con o sin goce de salario, dependiendo de la solicitud que se efectuó.

Como parte de los incentivos laborales se diseñó el RG.RH.36 “Carta de Felicitación”. La principal función de este documento reconocer los logros laborales de un colaborador. Estos pueden ser individuales o como parte de un grupo. Este constituye forma parte del expediente del colaborador y puede ser utilizado para considerar su promoción o asenso, además se constituye un elemento del salario emocional.

De igual forma, se elaboró el Formato RG.RH.29 “Carta de Constancia de Ingresos”. Este constituye un documento que demuestra el salario percibido por el colaborador por un periodo de tiempo, que incluye sus ingresos fijos, deducciones y bonos, además de mostrar su salario líquido a recibir. No está de más en mencionar que la organización ya poseía un formato similar. Sin embargo, no era un formato estándar y tampoco ciertos elementos indispensables para su validez.

Para el caso de la vinculación de personal, se diseñó una serie de políticas, formatos y procedimientos aplicables y funcionales, con fin de estructurar el proceso y además cumplir con las obligaciones de ley. Para iniciar la relación laboral se diseñó el documento RG.RH.08 “Carta de Bienvenida”. Este formato tiene por finalidad el hacer de conocimiento del colaborador que ha cumplido con las disposiciones mínimas para su aceptación en la organización; así como el puesto al que deberá responder y el equipo de trabajo que integrará. Además, será el inicio oficial de la relación de trabajo.

Asimismo, se elaboró el RG.RH.09 “Carta de confirmación de puesto”, cuyo objetivo es hacer de conocimiento del colaborador que ha finalizado satisfactoriamente el periodo de prueba de dos meses, según la legislación guatemalteca. Adicionalmente, permite a Havas Guatemala hacer de conocimiento de las compensaciones que, a partir de la entrega de dicho documento, estarán a su disposición.

Para establecer una relación contractual, se procedió a la elaboración del documento RG.RH.10 “Contrato laboral de trabajo”. El objetivo de este formato es formalizar las condiciones con las cuales la relación de trabajo se desarrollará a partir de la fecha en que se establezca en el contrato. Este, además, cumple con las disposiciones impuestas por el Ministerio de Trabajo y obligaciones contractuales de patrono y empleador. También contiene los términos por lo que puede finalizar y el periodo en el que se estará desarrollando.

Para garantizar el resguardo de los datos se elaboró el RG.RH.11 “Carta de Confidencialidad”. Por medio de este documento, el colaborador se compromete a guardar en secreto por un determinado tiempo información relacionada con técnicas, procedimientos, información de clientes o relevantes a las estrategias publicitarias, para que sean exclusivas incluso después de finalizada la relación de trabajo.

Además, constituye un documento legal con el que puede hacerse el reclamo si la información se ve comprometida más adelante. Por otra parte, se diseñaron formatos amparados por la legislación guatemalteca para establecer sanciones, en caso de que los términos de contrato no sean cumplidos o si se efectuarán faltas que afectarán, los objetivos organizacionales o la imagen de la organización.

Se elaboró el Formato RG.RH.16 “Carta de llamado de atención verbal”, cuyo objetivo es establecer un precedente disciplinario por alguna conducta o procedimiento inapropiado del colaborador. Además de establecer la evidencia del hecho, crea un compromiso para que no vuelva a ocurrir dicha acción. Como parte de este proceso se diseñó también el formato RH.RH.17 “Carta de llamada de atención escrita”, que corresponde a una sucesión de nivel dos, partiendo de la amonestación anterior o si es lo suficientemente grave para pasar a esta fase del proceso.

Continuando con los documentos de respaldo del proceso de sanción del personal, se elaboró el RG.RH.18 “Carta de suspensión sin goce de salario”. Este documento tiene objetivo sancionar una conducta grave cometida por un miembro del personal, sin llegar al despido.

La suspensión está sujeta a lo establecido por la ley y puede ir de 1 a 8 días, dependiendo la gravedad de la falta. Este documento establece un precedente con relación con la permanencia del colaborador dentro de la organización. Por último, se elaboró el documento RG.RH.19 “Carta de Despido”, cuyo objetivo es notificar al colaborador que la relación de trabajo que tenía con la organización se da por finalizada; a su vez se detalla el motivo por el cual se extendió y a partir de qué fecha.

Para concluir con el proceso de desvinculación, se elaboraron los formatos RG.RH.13 “Finiquito Laboral”, RG.RH.14 “Constancia Laboral” y RG.RH.15 “Entrevista de Salida”, dichos formatos se utilizan como constancia de la finalización de una relación de trabajo, se otorgan al excolaborador como constancia de la relación que existió entre ambas partes, de esta forma finaliza el proceso de desvinculación.

Estos formatos fueron elaborados cumpliendo con las garantías mínimas que, como patrono, Havas Guatemala se encuentra obligado a cumplir. Además, fueron analizados y elaborados según las recomendaciones de la catedrática a cargo del curso de Práctica profesional. También se tuvo la colaboración del Director Financiero, quien por medio de correo y teléfono realizó sus aportes, también facilitando los formatos que la empresa poseía, aunque no llenaban las características mínimas necesarias.

Según pudo determinar en las conversaciones con el Director Financiero, no se había tenido ningún precedente en cuanto a denuncias o reclamos por parte de los excolaboradores. Sin embargo, si se evidenció el cambio, debido a que se desconocía que estos procesos son necesarios dentro de la gestión del talento humano, para cubrir legalmente a la organización.

No poseer formatos era tal vez el menor de los inconvenientes, debido a que, al no existir un proceso definido, todas las decisiones se realizaban de manera subjetiva. Esto daba paso a que existieran malentendidos o situaciones incluso injustas en donde la aplicación de procesos disciplinarios no se encontraba respaldados.

Además, el Director Financiero mostro particular interés por el formato de confidencialidad, ya que en la organización se manejan muchos valores, estrategias, tácticas, prácticas y sistemas que son confidenciales. De los cuales podría filtrarse información confidencial y de uso exclusivo de la organización. Todos los formatos desarrollados y contenidos en este apartado permiten desarrollar el expediente o establecer el récord de un colaborador en la organización.

3.6 Área de desarrollo de gestión del talento humano

Para finalizar con el diagnóstico organizacional de los procesos y procedimientos documentados de recursos humanos, el área de desarrollo de gestión del talento humano se dividió en los siguientes procesos: inducción, capacitación del personal, evaluación del desempeño y medición del clima organizacional. Durante el diagnóstico se determinó que la organización no realizaba estos procesos, los cuales son fundamentales para el desarrollo de las capacidades profesionales.

En relación con el proceso de inducción, se elaboraron políticas que involucraran a los responsables de dicho proceso y al colaborador de reciente ingreso. Además de que dicha actividad fuese la primera en llevarse a cabo, luego del ingreso del colaborador a la organización, al inicio de sus labores. Para ello se elaboró el formato RG.RH.20 “Plan de inducción”, por medio del cual se establece un documento donde se establecen los temas que deben brindarse al colaborador dentro del proceso. Incluyendo día, hora, tema, responsable y lugar. De tal manera, que se deje una constancia del proceso realizado.

Por otro lado, se diseñó una presentación en Power Point que incluye el apartado “¿Qué somos?”, en el cual se explica cuál es el giro del negocio. Además, se muestra la historia de la organización que dice claramente de donde viene Havas Guatemala, la misión que nos dice la razón de ser y la visión que evidencia a donde se quiere llegar. Esta presentación incluye los valores de la empresa que dan propiedad y marco de acción para las actividades. Se incluye una lista de clientes para que el colaborador sepa a quien va a favorecer con su talento.

Por otro lado, posee un recorrido rápido en fotografías por las instalaciones áreas comunes. También tiene una lista de los beneficios que identifican a los colaboradores de Havas Guatemala y por último un espacio para dudas o comentarios. Por otra parte, se diseñó el organigrama funcional de la empresa para que muestre la posición del colaborador, así como, su relación con otras dependencias.

Para el desarrollo de este proceso se tomó en cuenta al gestor del talento humano, debido a que una responsabilidad tan grande no debe ser diluida. Por otro lado, el inconveniente más grande radica en que este proceso no se efectúa de ninguna manera en la organización, lo que constituye un reto la puesta en práctica de este. Como se mencionó anteriormente, desarrollar el marco estratégico de la organización llevo un alto nivel de complejidad puesto que se tuvo que involucrar en el giro de nel negocio, además de su posición en el mercado.

Para el área de capacitación, fue necesario crear políticas y procedimientos aplicables en todo momento, debido a que este proceso se debe realizar de manera regular para garantizar las competencias técnico-profesionales del equipo. Para ello se diseñaron los siguientes formatos; en primer lugar, se realizó el formato RG.RH.21 “Diagnóstico de necesidades de Capacitación” cuya finalidad es conocer las áreas de oportunidad de desarrollo tanto desde la perspectiva del jefe del área o del colaborador.

Asimismo, se desarrolló el documento RG.RH.22 “Plan de Capacitación”. Este tiene como finalidad mostrar la metodología del trabajo a efectuar, curso a recibir, fecha, responsable y el tipo de evaluación a efectuar para determinar el porcentaje de conocimientos adquiridos. Además, para apoyar a esta actividad se diseñó un formato RG.RH.23 “Listado de asistencia capacitación” en cuyo caso deja constancia de la asistencia y permanencia de los colaboradores en las actividades de capacitación.

Por otro lado, para evaluar el trabajo del capacitador se diseñó el formato RG.RH.24 “Evaluación del capacitador” que incluye los aspectos comunes para determinar si el tema fue cubierto en su totalidad y si el capacitador lo domina. Adicionalmente, este formato se complementa con el documento RG.RH.25 “Tabulación de los resultados de la evaluación del capacitador” que corresponde a una hoja electrónica para analizar los resultados cuantitativos obtenidos en el formato anterior.

Se diseñó también un formato RG.RH.26 “Evaluación del desempeño” que tiene como finalidad promover la mejora continua en la organización, este formato de evaluación del desempeño permite realizar una medición sistemática del desempeño de los colaboradores, permite identificar áreas de oportunidad y detectar inconvenientes que rompen la cohesión de los equipos de trabajo.

Este proceso se complementa con el formulario RG.RH.27 “Hoja de compromiso”, la cual constituye una garantía de que las áreas de oportunidad identificadas en la evaluación de desempeño sean disminuidas en un plazo determinado de tiempo. Además, establece una fecha para que se realice la siguiente medición. Es oportuno indicar que este formato no solo contiene las áreas de oportunidad, sino también las áreas positivas del su trabajo. Esto con la finalidad de reconocer los puntos positivos del desempeño del colaborador, y no solo las áreas de oportunidad.

El reto de este proceso consistió en crear formatos y procesos estándar, aplicables en todos los niveles y puestos de la organización, siendo más importante que fuese fácil su aplicación. Además, que se pudiesen realizar análisis de resultados del gestor, eso sin dejar de mencionar lo complicado que puede ser la asignación de presupuesto anual de capacitación, cuando se carece del respaldo apropiado.

Debido a que la alta gerencia de la organización desconocía a cerca del proceso de medición del clima organizacional, se elaboró una propuesta aplicable y funcional, evaluando trece aspectos indispensables para que las actividades se desarrollen de manera eficiente.

Para ello se elaboró un documento electrónico tipo encuesta RG.RH.28 “Evaluación del clima organizacional”, con una escala de cuatro puntajes, en donde puntaje uno descalifica completamente el enunciado y cinco indica total acuerdo, estos enunciados son colocados de manera afirmativa en lenguaje sencillo.

Al final de este formato se encuentra un apartado para que se incluyan comentarios por parte del evaluador, esto con la finalidad de tomar en cuenta aspectos que pueden ser importantes que conozca la alta gerencia de la empresa. Además, se especificó que la aplicación de dicha encuesta es totalmente anónima, para crear confianza en los colaboradores para que sean sinceros en sus respuestas.

La elaboración de este formato fue sumamente compleja, debido a que los criterios deben ser analizados para, no solo plasmar el aspecto a evaluar, sino que sea fácil de comprender ante el lector. Con esto se minimiza el tiempo invertido por parte del gestor y del evaluador. Es indispensable para ello considerar que idealmente debe desarrollarse una vez al año. Además, resulta muy importante el análisis del gestor y el plan con el que se disminuirán las áreas débiles detectadas en la encuesta.

Parte 4

Resultados

4.1 Análisis de la experiencia de práctica profesional

Al analizar en retrospectiva el desarrollo del proceso de la Práctica Profesional Dirigida, es imposible pasar por alto que, cuatro años de carrera ofrecieron herramientas importantes para que los productos generados durante este proceso sean de calidad, y que, sin duda, demuestren que los alumnos de Universidad Panamericana cuentan con las competencias necesarias y acordes a la exigencia del campo laboral. No obstante, gracias a una correcta planificación de las actividades a realizar, fue que se permitió que el curso cumpliera con las expectativas y requisitos impuesto por la Facultad de Humanidades.

El curso se inició con la presentación del programa del programa educativo, en el cual se comunicaron a los alumnos los objetivos y los requisitos indispensables para poder aprobarlo. No está de más mencionar que, gracias a la experiencia de la catedrática del curso, se pudo elegir la empresa más adecuada que representaría un reto profesional, además que facilitara la documentación necesaria.

Empezando el análisis, fue muy importante realizar al inicio de la práctica el diagnóstico organizacional inicial. Esto se realizó por medio de una lista de cotejo creada por el alumno. Lo cual fue una buena decisión debido a que esta herramienta proporcionó al alumno un panorama bastante completo de la organización, es decir brindó los datos para establecer una línea basal y las áreas en las que era indispensable realizar propuestas de acción.

Posterior a la realización del diagnóstico y antes de realizar el trabajo de campo. se elaboró un Plan de trabajo, así como, un cronograma que permitieran la dosificación de las actividades que se iban a desarrollar. A su vez, brindó la oportunidad para que los productos fueran revisados por la catedrática a cargo del curso, antes de ser presentados al Director Financiero de la empresa.

Por lo que en plan de trabajo fue indispensable para el desarrollo de la práctica profesional. Este estaba dividido en las áreas principales de la administración de recursos humanos e incluía revisiones periódicas para garantizar un trabajo profesional. Se incluyeron áreas de tendencia en la gestión del talento humano, además de los requisitos indispensables de ley.

El trabajo de campo realizado consistió en la documentación de las políticas, procedimientos, así como, los documentos de soporte de cada uno de ellos, los cuales facilitarían la gestión del talento humano en la organización. Es importante mencionar que la empresa garantizó y facilitó todo el apoyo necesario para la realización de la práctica. Sin embargo, la persona que participó con enlace entre el alumno y la empresa no tenía el conocimiento necesario sobre las áreas a desarrollar, por lo que puede asumirse que hizo falta la contraparte profesional de la organización, para debatir acerca de los procesos desarrollados.

Además de este aspecto, se puede mencionar que el método de revisión fijado entre la organización y el alumno no fue el más efectivo, debido a que en muchas ocasiones se intentó comunicar con el responsable en la organización, sin embargo, él no pudo revisar los documentos oportunamente y género atrasos en la entrega de estos, según el cronograma establecido. Por esta situación, en reiteradas ocasiones no se obtuvo el consenso esperado en relación con lo que se estaba trabajando, por lo que se desarrollaron las políticas, procedimientos y formatos, a juicio profesional y con el apoyo de la catedrática del curso, considerándolo como una asesoría integral, que favorecerá el desarrollo del talento humano.

Al mismo tiempo que se favoreció a la organización con productos aplicables y funcionales, el alumno también desarrolló durante el proceso ciertas competencias profesionales. Una de ellas fue la capacidad de análisis, que sin duda es una habilidad profesional que permite descifrar y entender situaciones que surgen, antes, durante y después de cada actividad. Esto sumado a la planeación estratégica, sin duda ofrece un sinfín de posibilidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Asimismo, la comunicación es una pieza fundamental cuando se realizan proyectos de este tipo. Durante este proceso, se desarrolló en gran medida esta competencia, de manera oral como por escrito. Otra competencia indispensable para este proceso fue la gestión de la información, debido a que fue necesario ordenar todos los datos proporcionado por la organización y plasmarla en las políticas, procedimientos y los formatos realizados; según los requerimientos, así como, necesidades de la empresa. Se destaca la orientación a resultados, debido a que era necesario cumplir con los requisitos mínimos proporcionados por los estatutos de la universidad y un producto funcional, aplicable a la organización, que ofreciera una propuesta viable, debido a que proponer modificar la estructura organizacional resulta un desafío para los gerentes en las organizaciones.

4.2 Resultados obtenidos

Uno de los principales productos entregados fue el diagnóstico organizacional realizado, ya que permitió evidenciar debilidades como la planeación estratégica de la organización, que siendo inexistente no permitía mostrar dirección a la gerencia, tampoco tenían valores definidos sobre los que debe regirse las acciones de los colaboradores.

Tras realizada la evaluación, podría establecerse una línea basal, que permitiera contrarrestar las debilidades encontradas, por lo que fue trazado un objetivo macro basado en documentar como se encontró la organización y que se pretendía. Además de tres objetivos específicos basados en áreas prioritarias de la gestión del talento humano. No obstante, primero debería figurar la creación de un gestor del talento humano al que se le dotarían de herramientas para respaldar su gestión.

Considerado el área de recursos humanos se establecieron políticas y procedimientos, que, documentados por formatos, permiten fijar acciones y roles que favorecen la gestión del talento humano en Havas Guatemala. Estos se enfocaron en vincular, desvincular, gestionar y promover a los colaboradores, de manera equitativa y estructurada, con técnicas innovadoras que facilitan el desarrollo de intrincadas actividades. Además, proporcionan respaldo ante la legislación guatemalteca.

Por otra parte, se diseñó un apartado que construye los planes de carrera, que pretenden fortalecer los puestos de trabajo, a través de la capacitación constante, actualizando las técnicas y brindando herramientas para responder a las exigencias los clientes. Este incluye una evaluación del capacitador para identificar su dominio del tema.

También se incluyeron dos apartados novedosos para la empresa, los cuales constituyen la evaluación del desempeño, que favorece el desarrollo y la mejora continua de competencias técnico-profesionales. Este sin duda con la adecuada retroalimentación permitirá el cumplimiento de los objetivos de cada departamento.

El otro aspecto relevante lo constituye la evaluación del clima organizacional, que realiza una medición sistemática, basada en la percepción de los colaboradores dentro de la organización, este elemento permite tras un estudio dedicado, promover acciones y políticas que favorezcan un óptimo ritmo de trabajo, dentro de los departamentos.

Todo lo mencionado anteriormente, ofrece una solución práctica a los inconvenientes que se pudiesen generar cuando se no dispone de documentación o de técnicas para gestionar el talento humano. De esta cuenta, se conformó el Manual de Administración de Recursos Humanos de Havas Guatemala, con el que los objetivos de la práctica fueron cumplidos con éxito. Además, es oportuno indicar que se disminuyeron considerablemente las debilidades encontradas, y, que, sin duda librará a la organización de inconvenientes legales o conflictos relacionados con el desarrollo humano.

Es importante mencionar que, aunque se creó la figura del gestor del talento humano dentro del organigrama y, además de que se entregó un perfil y descriptor de puesto para su contratación, la Gerencia General no mostró interés en contratar a un profesional para el puesto, porque el trabajo se encontraría inherente a las funciones del Director Financiero.

4.3 Propuestas

Dentro de las propuestas que se realizan, se considera que es oportuno que la organización priorice en ciertas áreas identificadas durante el proceso de práctica. Estas áreas no solo fortalecerían el capital, sino además permitirían tener más control sobre los procesos que se desarrollan en la empresa.

Es necesario que la organización realice su propio reclutamiento y selección, esto en función que pueda captar el mejor talento y que además garantice la cohesión de los equipos de trabajo. Esto también reduciría sus costos, debido a que la empresa que les presta el servicio de outsourcing cobra honorarios en relación con el salario del puesto. Por otra parte, deben adoptarse mecanismos que favorezcan el reclutamiento interno, de esta cuenta se reduciría en costos que constituyen la publicación del puesto, en las diversas plataformas electrónicas o diarios.

Además, en el caso de la vinculación de personal es importante que se estandarice la documentación que debe proporcionarse al colaborador de reciente ingreso. Incluso esta lista puede ser aplicada a los colaboradores que ya se encuentran en la organización, debido a que no pudo comprobarse la existencia en los expedientes. Por otra parte, debe estandarizarse el proceso de vinculación, es decir que sea la primera manifestación hacia el colaborador por parte de los responsables del proceso. Además de oficializar su relación laboral por medio del uso del formato RG.RH.10 “Contrato laboral de trabajo” que se incluyó dentro del manual.

Para el proceso de desvinculación, deben considerarse adoptar las sanciones propuestas que además de respaldarse en la legislación guatemalteca, son de carácter coercitivo, es decir que buscan el cambio de la conducta del colaborador antes que salida de la organización. Además, aplicar la entrevista de salida oportunamente, para poder analizar la percepción del excolaborador y de esta cuenta promover acciones que mejoren las condiciones. Adicionalmente, es indispensable utilizar los formatos proporcionados para la administración de recursos humanos, no solo para documentar las acciones realizadas en la gestión del capital humano, a través de formatos estándar, sino también proporcionar respaldo según la legislación guatemalteca.

Para el caso de la inducción, se considera necesario implementar el uso del formato RG.RH.20 “Plan de inducción” y la presentación de Power Point realizada por el alumno durante la práctica. Para proporcionar a los nuevos colaboradores la información básica y relevante sobre los inicios de la organización, su trascendencia a través del tiempo, así como el espacio físico, de su equipo de trabajo. Por otra parte, el acceso y uso de los servicios básicos.

Para promover el desarrollo organizacional, se sugiere la implementación del formato RG.RH.22 “Plan de Capacitación” para favorecer el desarrollo de habilidades técnicas y personales de los colaboradores. Para poder hacerlo de forma adecuada, se debe hacer uso del formato RG.RH.21 “Diagnóstico de necesidades de Capacitación”, de tal manera que realmente se cubran las brechas existentes entre las competencias con que cuenta el personal y las que se determinen en las Descripciones y perfiles de puestos.

Para promover la mejora continua, es necesario utilizar el formato RG.RH.26 “Evaluación del desempeño”, el cual RG.RH.26 “Evaluación del desempeño” permitirá a la organización identificar y disminuir las áreas de oportunidad en los miembros de los equipos de trabajo. Asimismo, se recomienda reforzar este proceso por medio del uso del formato RG.RH.27 “Hoja de compromiso”, por medio del cual, el jefe inmediato y el colaborador evaluado establecen metas de mejora que el empleado debe cumplir en un tiempo específico.

Es sumamente importante la utilización del formato RG.RH.28 “Evaluación del clima organizacional”, para que la alta gerencia de la empresa conozca la percepción que tienen los colaboradores en relación al ambiente laboral que les rodea. cómo los colaboradores perciben el ambiente laboral. Esto a través de la calificación de criterios observables colocados en un instrumento de fácil aplicación. Por último, se sugiere la creación e implementación del reglamento interno de trabajo de la empresa para que la empresa esté legalmente cubierta en el ámbito legal.

Parte 5

Aportes

5.1 Aportes a la institución

Durante la Práctica Profesional Dirigida realizada en el año 2019 en la empresa Havas Guatemala se realizaron varios aportes, los cuales tienen como punto de partida, la realización de un diagnóstico organizacional del área de recursos humanos, en el cual se identificaron las fortalezas y las áreas de oportunidad. Lo cual le aporta a la organización un análisis externo de la manera en que estaba manejando la administración del talento humano.

Asimismo, se contribuyó con el diseño de la misión, visión y valores para constituir en la planeación estratégica de la organización. Además, para fortalecer la estructura, se elaboró un organigrama de los puestos de trabajo, en dicha representación gráfica se incluyó el puesto del jefe de recursos humanos. Por otro lado, para contrarrestar las debilidades identificadas en el área de recursos humanos, se elaboró un marco normativo, el cual está constituido por políticas que definen un modelo de gobernanza, sobre los procesos que se realizan en el departamento de recursos humanos, así como las actividades.

Por otra parte, se establecieron procedimientos para la realización de las actividades rutinarias relacionadas en la gestión del talento humano. Y se elaboraron formatos que constituyen archivos electrónicos estándar, con campos editables que, permiten la captura de datos requeridos, dependiendo del objetivo. La mayoría posee el respectivo control de firmas de los involucrados.

Además, facilitan la respuesta a solicitudes que realizan los colaboradores como: constancias, promociones u asensos, felicitaciones, amonestaciones, entre otros. Asimismo, se creó la figura del gestor del talento humano, con su respectivo perfil y descriptor de puesto. Finalmente, al finalizar la práctica, como resultado del proceso se entregó a la empresa el Manual de Recursos Humanos que contenía todo lo trabajado en este período.

Conclusiones

El éxito en la gestión del talento humano radica en el manejo de la documentación adecuada de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Los documentos de respaldo de los procesos realizados son claves para dejar evidencia de lo actuado y del cumplimiento de lo que dicta la legislación laboral vigente. De tal manera, que la empresa tenga respaldo ante cualquier demanda laboral que enfrente.

Las políticas consisten en la formulación de enunciados que deben cumplirse sin excepción alguna al momento de realizarse alguno de los procesos de recursos humanos. En resumen, establecen límites para las acciones y definen modelos para que la toma de decisiones se realice manera homogénea y equitativa.

La forma práctica para disminuir las dificultades en la adaptación de los nuevos colaboradores a la empresa es la inducción. Por ende, este proceso debe encontrarse debidamente constituido y ser de obligatoriedad cada vez que alguien se incorpora al equipo de trabajo. Esta actividad constituye el primer acercamiento en la relación contractual.

La capacitación es la manera práctica por la cual los colaboradores pueden actualizar las técnicas con las que desarrollan sus actividades; consecuentemente, también puede realizar aportes significativos al desarrollo de habilidades blandas que mejore la comunicación de los equipos de trabajo.

La evaluación del desempeño constituye una herramienta de mejora continua, diseñada para identificar áreas de oportunidad. Su éxito radica la retroalimentación de los resultados y en el establecimiento de los compromisos por parte de los colaboradores, antes las áreas de mejora detectados durante el proceso.

Recomendaciones

Se recomienda a la organización tener especial cuidado en llevar al día la documentación de los procesos que se llevan a cabo, así como la utilización de los documentos de respaldo que se diseñaron durante la práctica. Esto servirá a la empresa a cumplir con la legislación laboral guatemalteca y proporcionar respuesta a solicitudes a demandas laborales que se puedan presentar más adelante.

Que al momento de tener que tomar decisiones relacionadas a la administración del recurso humano, la alta gerencia se base en las políticas organizacionales establecidas para cada uno de los diferentes procesos. Ya que estas establecen los límites para las acciones y definen un modelo para la toma de decisiones de manera equitativa.

Que cuando en la organización se dé el ingreso de un nuevo colaborador, se realice en todos los casos el proceso de inducción utilizando el formato y la presentación en Power Point con información de la empresa, como apoyo audiovisual. El objetivo de este es dar a conocer al colaborador el plan estratégico al que estará favoreciendo con sus actividades.

Que la empresa ponga en práctica el proceso de capacitaciones para el personal, de manera que los colaboradores puedan actualizar sus conocimientos en las diversas áreas, propias de sus actividades; además, promover el desarrollo de habilidades blandas que mejoren la comunicación de los equipos de trabajo.

Que la empresa realice el proceso de evaluación del desempeño por lo menos dos veces al año, utilizando el procedimiento sugerido, enfocándose en brindar una retroalimentación adecuada a los colaboradores y el cumplimiento de los planes de mejora que se establezcan. La evaluación de desempeño constituye una herramienta fuerte para disminuir la rotación de personal y promover la mejora continua.

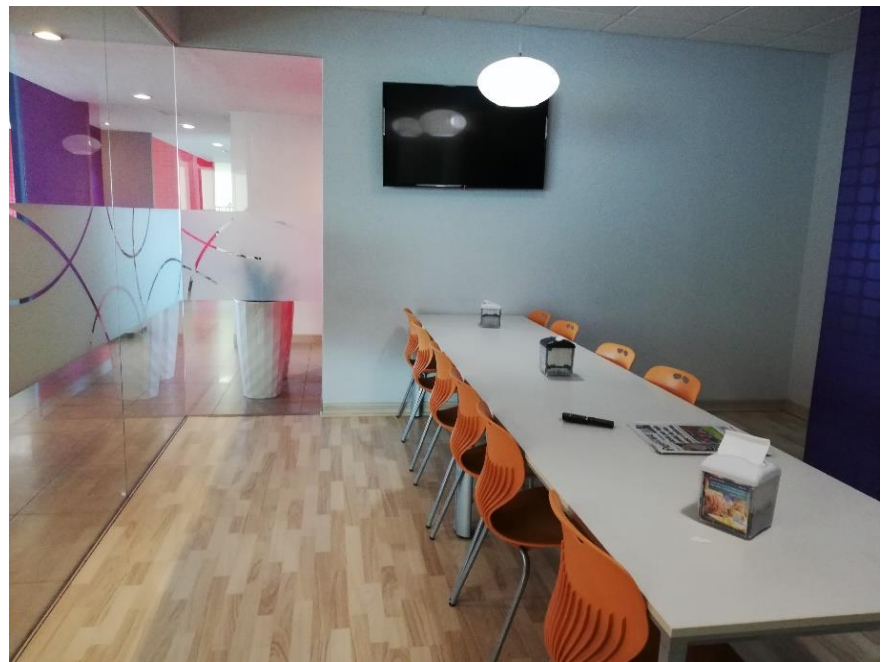
Anexos

Anexo 1

Instalaciones de la empresa



Fuente: Havas Guatemala (2019)



Fuente: Havas Guatemala (2019)

Anexo 2

Formato “RG.RH.12 Carta de confidencialidad”



Guatemala, XX de XX de XX

Señor (a): XXXXX
Puesto (a): XXXX
Área de departamentos: XXXXX

En mi capacidad de (colaborador/prestador de servicios según tipo de contrato fijo o temporal) y en consideración de las actividades que realizo para la organización Havas Guatemala, así como del acceso que se me permite a sus Bases de Información, declaro que:

1. Soy consciente de la importancia de mis responsabilidades en cuanto a no poner en peligro la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información que maneja la organización, tanto de la organización como:
 - a. Estrategias
 - b. Software
 - c. Técnicas
 - d. Métodos
 - e. Presupuestos
 - f. Finanzas
 - g. Cotizaciones
 - h. Costos

Y toda la información referente a clientes y estrategias de marca, por el plazo que Havas Guatemala fije.

2. Me comprometo a cumplir, asimismo, todas las disposiciones relativas a la política de la empresa en materia de uso y divulgación de información a lo largo de mi relación con la organización, guardándola con discreción, aun después de que finalice dicha relación por 5 años a partir del egreso de la empresa.

Código: RG.RH.12
Página 1 - 2

Fuente: elaboración propia (2019)



A sí mismo me comprometo a no divulgar los datos personales, pertenecientes a los socios y clientes, quedando absolutamente prohibido obtener copias de documentación personal sin previa autorización.

3. Entiendo que el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones que consta en el presente documento, intencionadamente o por negligencia, podrían implicar en su caso, las sanciones disciplinarias correspondientes por parte de la organización y el posible reclamo por parte de la empresa por los daños económicos causados si los hubiese.
4. Soy consciente que Havas Guatemala puede exigir la retribución económica que pudiese causar que la información sea proporcionada por mí, de manera accidental o intencional.

Atentamente,

XXXXX
Nombre

Firma


c. e.: Expediente.

Código: RG.RH.12
Página 2 - 2

Fuente: elaboración propia (2019)

Anexo 3

Lista de cotejo

Nombre de la Empresa: Havas Guatemala			
Nombre del Contacto: Alexander Alfaro			
Datos del Estudiante			
Nombre:	Seiver Humberto Alvarado Aroche	Fecha:	6/03/2018
Carrera:	Psicología Organizacional Con Gestión del Talento Humano	Carné	201501398
Universidad	Panamerciana	Sede:	Naranjo
Planeación estratégica			
Aspectos	SI	NO	Observación
1 Organigrama		X	
2 Visión		X	
3 Misión		X	
4 Valores		X	
5 Objetivos		X	
Administración de Recursos Humanos			
Aspectos	SI	NO	Observación
6 Políticas de Recursos Humanos		X	
7 Carta de constancia de ingresos	X		
8 Carta de Promoción o ascenso	X		
9 Solicitud de vacaciones	X		
10 Solicitud de Permiso para ausentarse	X		
11 Carta de Felicitaciones		X	
12 Carta de notificación de aumento salarial	X		
13 Carta de Anticipo Salarial		X	
Reclutamiento y Selección de personal			
Aspectos	SI	NO	Observación
14 Políticas de reclutamiento y selección		X	
15 Procedimiento documentado.		X	
16 Banco de datos		X	
a) Físico		X	
b) Digital		X	
17 Requisición de Personal		X	
18 Perfil de Puesto		X	
19 Solicitud de Empleo		X	
20 Formato de Entrevista		X	
21 Pruebas Psicométricas		X	
22 Informe de aplicación de Pruebas Psicométricas		X	
23 Polígrafo		X	
24 Exámenes Médicos		X	
25 Informet		X	
26 Evaluación Socioeconómica		X	
27 Reclutamiento interno		X	
28 Reclutamiento externo:		X	
A Reclutamiento por medio de empresas Ext.		X	
B Reclutamiento por anuncios de Prensa		X	
C Reclutamiento por bolsa de Empleo		X	
D Reclutamiento por medio de Redes Sociales		X	
E Reclutamiento por referidos		X	

Fuente: elaboración propia (2019)

Vinculación del personal			
Aspectos	SI	NO	Observación
29 Política de vinculación de personal		X	
30 Procedimiento de vinculación		X	
31 Contratos de trabajo			
A Plazo Fijo			
B Plazo Indefinido		X	
C Por Honorarios (Por Factura)		X	
Firma y sello del ministerio de Trabajo		X	
32 Contrato de Confidencialidad		X	
33 salariales)		X	
34 Constancia de Entrega de Activos		X	
35 Carta de Confirmación del Periodo de Prueba		X	
36 Prestaciones laborales de Ley		X	
37 Prestaciones Adicionales	X		
A Seguro de gastos Médicos	X		
B Seguro de vida	X		
C Seguros funerarios	X		
D Parqueo	X		
E Almuerzo		X	
F Celulares		X	
G Gasolina		X	
H Bono de Productividad			
I Transporte		X	
J Estudios	X		
K Liquidación Universal		X	
L Ventajas Económicas (30 % de Indemnización)		X	
Desvinculación del personal			
Aspectos	SI	NO	Observación
38 Política de desvinculación		X	
39 Procedimiento de desvinculación		X	
40 Carta de Llamada de Atención Verbal	X		
41 Carta de Llamada de Atención Escrita	X		
42 Carta de suspensión de labores		X	
43 Carta de despido	X		
44 Constancia Laboral	X		
45 Carta de recomendación	X		
46 Entrevista de salida		X	
47 Finiquito laboral	X		
Inducción, capacitación y planes de carrera			
Aspectos	SI	NO	Observación
48 Políticas de inducción y capacitación			
49 Proceso Inducción y Capacitación		X	
50 Manual de inducción		X	
A Inducción a la Empresa		X	
B Inducción al puesto		X	
51 Constancia de inducción		X	
52 Diagnostico de necesidades de Capacitación.		X	
53 Plan de capacitación		X	
54 Listado de asistencia		X	
55 Evaluación del capacitador		X	
Escalas salariales y reglamento de trabajo			
Aspectos	SI	NO	Observación
56 Reglamento de trabajo		X	
Evaluación del desempeño			
Aspectos	SI	NO	Observación
57 Política de evaluación del desempeño		X	
58 Procedimiento de evaluación del desempeño		X	
59 Formatos de evaluación del desempeño		X	
a) Evaluación del desempeño personal operativo		X	
b) Evaluación de Desempeño Administrativo aplicado por Jefes		X	
c) Evaluación de Desempeño Administrativo aplicado por Trabajadores		X	
d) Hoja de compromiso			
Evaluación del Clima Organizacional			
Aspectos	SI	NO	Observación
60 Política de evaluación del Clima organizacional		X	
61 Procedimiento de evaluación del Clima organizacional		X	
62 Formato de evaluación del clima organizacional		X	

Fuente: Elaboración propia (2019)