



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

**Informe Final de Práctica efectuada en M Studio**  
(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Katherine Marisela Schaad López

Álamos, noviembre 2020

# **Informe Final de Práctica efectuada en M Studio**

(Práctica Profesional Dirigida de Licenciatura)

Katherine Marisela Schaad López

M.A. Rosa María Nochez Carrillo (Asesor)

Vivian Poggio de McKnight (Revisor)

Álamos, noviembre 2020

## **Autoridades Universidad Panamericana**

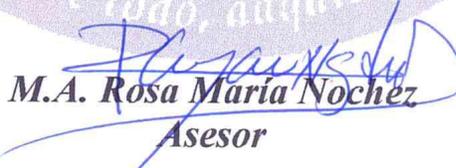
Rector	M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretaria General	EMBA Adolfo Noguera

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

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

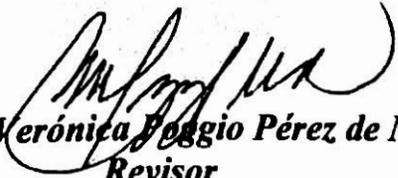
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**, Guatemala mes abril año 2020.

En virtud de que el presente: **“Informe Final de Práctica efectuada en M Studio”** por la estudiante: **Katherine Marisela Schaad López** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

  
**M.A. Rosa María Nochez**  
Asesor

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

*En virtud de que el presente: “Informe Profesional de la Práctica realizada en” M Studio”. Presentada por el (la) estudiante: Katherine Marisela Schaad López 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 Foggio Pérez de McKnight**  
**Revisor**

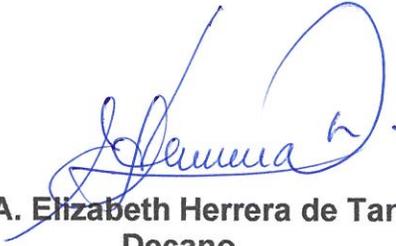


UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

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

En virtud que el presente: **"Informe Final de Práctica efectuada en M Studio"**, presentado por el (la) estudiante: **Katherine Marisela Schaad López**, 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 15 de abril de 2020.

Señores  
Facultad de Humanidades  
Universidad Panamericana de Guatemala.

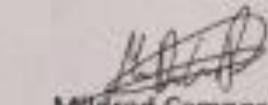
Apreciadas autoridades, me dirijo a ustedes deseando éxitos en sus labores diarias.

Por este medio me permito comunicar que la señorita Katherine Marisela Schaad López, quien se identifica con DPI no. 1781 26403 0101, con ID 000010151, perteneciente a la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, ejecutó su Práctica Profesional Dirigida III, en nuestra organización M Studio dando inicio el 21 de marzo 2019 y finalizando el 29 de noviembre del mismo año cumpliendo con 200 horas de práctica.

En dicha práctica realizó diferentes actividades relacionadas con Recursos Humanos, y como resultado final entregó una memoria USB con diferentes manuales y formatos necesarios para el funcionamiento de un departamento de recursos humanos dentro de la organización.

Sin otro particular,

Atentamente,

  
Mildred Campos de Meléndez  
Representante Legal y Directora Financiera



**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	5
1.5 Misión	5
1.6 Visión	5
1.7 Valores	6
<b>Parte 2 Diagnóstico</b>	7
2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico	7
2.2 Fortalezas de la empresa	8
2.3 Aspectos susceptibles a mejoras	9
2.4 Diagnóstico por áreas	10
2.4.1 Área de reclutamiento de personal	10
2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos	11
2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano	13
<b>Parte 3 Desarrollo de la Práctica Profesional</b>	15
3.1 Descripción del trabajo realizado	15
3.2 Objetivos planteados	16
3.2.1 Objetivo general	16
3.2.2 Objetivos por área	16
3.2.2.1 Reclutamiento de personal	16

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	17
3.4	Área de reclutamiento de personal	21
3.5	Área de contratación y administración de recursos humanos	26
3.6	Área de desarrollo de gestión del talento humano	31

#### **Parte 4 Resultados**

4.1	Análisis de la experiencia de práctica profesional	36
4.2	Resultados obtenidos	37
4.3	Propuestas	39

#### **Parte 5 Aportes**

5.1	Aportes a la institución	41
-----	--------------------------	----

Conclusiones	42
--------------	----

Recomendaciones	43
-----------------	----

Anexos	44
--------	----

#### **Lista de figuras**

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

#### **Lista de tablas**

Tabla 1 Cronograma de Trabajo	17
-------------------------------	----

Tabla 2 Cronograma específico de trabajo	18
--	----

Tabla 3 Programación de actividades	21
-------------------------------------	----

Tabla 4 Factores por evaluar	24
------------------------------	----

Tabla 5 Checklist de expediente	25
---------------------------------	----

Tabla 6 Significado de colores en seguridad industrial	34
--	----

## **Resumen**

El presente documento describe la experiencia sobre la práctica profesional dirigida III de Psicología Organizacional y gestión del talento humano de Universidad Panamericana de Guatemala. Se relata detalladamente las características de la organización, la experiencia y elaboración de documentos, aportes, propuestas, formatos, manuales entre muchos otros documentos para el levantamiento de un departamento de recursos humanos.

Se señala de forma objetiva, cuáles fueron las diferentes actividades realizadas en la ejecución de la práctica; por ejemplo, cómo se realizó el análisis y diagnóstico de la organización, qué herramientas y metodologías fueron utilizadas, cuáles fueron los resultados y sobre todo cómo se ejecutó un plan de acción para la construcción del departamento de talento humano en M Studio.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se construyeron y diseñaron manuales y documentos de utilidad para áreas como filosofía institucional, perfiles y descriptores de puestos, así como el desarrollo de los planes de reclutamiento y selección dentro para la organización. Se desarrollaron cada uno de los formatos, políticas y lineamientos, apegados a la Constitución Política de Guatemala y el Código de Trabajo, para contratación, legislación laboral, desvinculación laboral y régimen disciplinario.

Acá se presenta cómo se trabajó un plan de formación de personal y desarrollo organizacional y por último descripción sobre trabajos realizados para asegurar una buena gestión de salud y seguridad ocupacional dentro de la organización.

## **Introducción**

El término “recursos humanos” o “talento humano” no es muy conocido por muchas organizaciones. En algunos casos, se distingue o identifica únicamente, como el responsable de realizar planillas, hacer pagos a colaboradores, contratar y despedir personal. Un departamento de recursos humanos no debe responsabilizarse solamente de esas tareas, por tal razón se construye un departamento que abarque todas y cada una de las tareas tanto administrativas como de formación y desarrollo en el talento humano.

El documento representa como un representante de talento humano es un aliado estratégico de la organización, que vela tanto por el bienestar de la empresa como por el bienestar del colaborador. Este documento es uno de los proyectos más relevantes que solicita Universidad Panamericana de Guatemala, a sus alumnos de psicología organizacional y gestión del talento humano, donde se relata el trabajo realizado en su última práctica profesional dirigida.

Describe los procesos que se emitieron en general durante la práctica, en su proceso de investigación, el desarrollo de documentos y la entrega de todos los formatos necesarios para el funcionamiento y operación del departamento de recursos humanos dentro de M Studio, lo que fue posible a través de las prácticas y la preparación académica adquirida.

El lector podrá encontrar una descripción de cada uno de los procesos que se emitieron en general durante la práctica, en su proceso de investigación y diagnóstico, el desarrollo y creación de la estructura organizacional, perfiles y descriptores de puestos, planeación estratégica: misión, visión, objetivos, la breve reseña histórica, reclutamiento y selección, desarrollo y capacitación, legislación laboral entre otros.

En el documento se evidencian los diferentes procesos realizados para una organización sin un departamento de recursos humanos, lo que permitió realizar aportes interesantes y brindar formatos o información que ayude a la organización a ejecutar cada una de sus tareas del talento humano de forma íntegra superando expectativas.

# **Parte 1**

## **Caracterización de la empresa**

### **1.1. Descripción**

M Studio inicia en el año 2015 por parte del fundador Pablo Meléndez, quien es un joven emprendedor con deseos de lograr grandes sueños. En ese momento, la idea principal era ser un estudio fotográfico profesional, pero gracias a la fuerte demanda de clientes satisfechos y solicitudes de conocidos, se empiezan a realizar trabajos adicionales como video, animación digital, diseño gráfico y digital, además de manejo y administración de marketing; por lo cual surgió la necesidad de buscar gente especializada en el campo.

Pablo Meléndez se unió con sus actuales socios a mediados del año 2018 para cubrir las necesidades de la demanda de los clientes. El primer socio es Mildred Campos, quien vela por el buen manejo de todas las actividades financieras, el siguiente socio es Jorge Samayoa, quien desarrolla el crecimiento en el área de tecnología web y por último Alejandro Cano quien es el creativo en diseño digital y gráfico, su unión dio un giro a M Studio y surgían ideas innovadoras para generar grandes proyectos.

El equipo ha encontrado todo tipo de clientes; desde marcas que aún no son reconocidas o nuevas en el mercado hasta marcas que ya cuentan con trayectoria; lo que ha exigido adecuarse a las diferentes necesidades de los clientes, con variaciones desde promocionar sus productos hasta iniciar desde cero, identificando hacia dónde quieren dirigir la empresa, cuál es su mercado meta y sobre todo definir el fin de su posicionamiento.

El fin o razón de ser de la sociedad es trabajar en conjunto para cumplir con el manejo estratégico, creación de contenido digital y requerimientos de sus clientes y marcas, brindar posicionamiento en el mercado y comunicar el mensaje a los consumidores finales, cumpliendo con objetivos y tiempos en el momento esperado, para incrementar la presencia y afluencia de clientes finales que

consumen la marca gracias a las diversas herramientas y canales digitales con las que cuenta M STUDIO.

## 1.2 Productos y servicios

El ramo del negocio es brindar servicios profesionales individuales y digitales a la industria empresarial, para ser reconocidos a nivel nacional e internacional en países como El Salvador y estados Unidos enfocados en la grande, mediana, pequeña y microempresa. Su actividad económica se enfoca en el sector terciario brindando servicios y bienes intangibles. Sus servicios son marketing, contenido creativo y servicios web.

El primer servicio de M Studio es el marketing digital, por medio de estrategias creativas que utilizan los canales digitales para generar contenido de valor, proyectar los objetivos de la marca del cliente, analizando los resultados obtenidos para compararlos con las metas propuestas. Utilizan Google Analytics como herramienta para interpretar los datos recolectados en el mundo digital que el usuario genera al interactuar con la marca en las diferentes campañas de marketing online, se agrega el Endomarketing valor agregado además del uso de Map Journal por medio del desarrollo de mapeos de experiencia que permiten conocer al cliente superando expectativas.

El segundo servicio es el contenido creativo digital, parten de él, diferentes universos de ideas creativas para dar a conocer la marca de los clientes, entre ellos diseño gráfico, con servicios desde un logo hasta el manejo de branding, afiches e invitaciones entre otros; fotografías que cuentan historias, fotografías comerciales, fotografía de eventos y en tiempo real. Otro servicios es la producción de videos y spots, creando producciones cinemáticas, coberturas de eventos, animación y motion graphics.

Los servicios en el área web son interfaz responsive, interfaz dinámica, interfaz atractiva, seguridad por medio de certificados SSL, protección DDoS, niveles altos de disponibilidad, mailing con servidor de correos, integración G-Suite, newsletter, posicionamiento Web de SEO, SEM,

reportería, todo por medio de costos de implementación y mantenimiento, con fácil acceso, que demuestren interés proporcionando la credibilidad.

La cartera de clientes incluye marcas como Conectividad, Amway, B&B, INGUAT, Down Guatemala, Clnique, Siman, Picamas, BPO Innovation, Tu salud y bienestar, Musicartes, Embajada de Israel, M.A.C.; Aliv.io, Bonita, Eliza Joyería, Escuela superior de Arte de Universidad Galileo, Parkasa, Reserva tu fotógrafo, Estela Premios de la música y arte en Guatemala, Ocadani, The Raymond Grill, Grupo Paf, Grupo Tecun, entre otros. Su ventaja competitiva es que cuentan con diferentes canales digitales, herramientas y servicios, todos en conjunto y de la mano para superar las expectativas de sus clientes.

### 1.3 Organización

M Studio es una organización formada por socios profesionales con diferentes especializaciones y capacidades en el campo. Es una sociedad dirigida por el director general y financiero quien brinda soporte y seguimiento a los diferentes proyectos. También verifica los cumplimientos de metas y objetivos, revisa los ingresos y egresos de la organización, mantiene un buen control y equilibrio en las finanzas, entre otras actividades. Los socios y jefaturas de la organización reportan a esta persona para mantener la transparencia e integridad de todos los movimientos. Las dependencias que reportan al director financiero son el director de producción, director creativo, director de proyectos de IT y el encargado de RRHH.

El departamento de producción se encuentra liderado por el Director de Producción, quien es el fundador de la organización; su misión es coordinar la producción de material digital y creativo en las áreas de video, fotografía, audio, animación y diseño de estrategias. Se encuentra a cargo de 3 fotógrafos quienes son los responsables de capturar imágenes y videos, de un editor de video que también es un asistente para trabajar con todo el contenido, presentando material audiovisual que supere expectativas y que transmita el mensaje deseado los clientes con el fin de mantener altos estándares de calidad en la producción final.

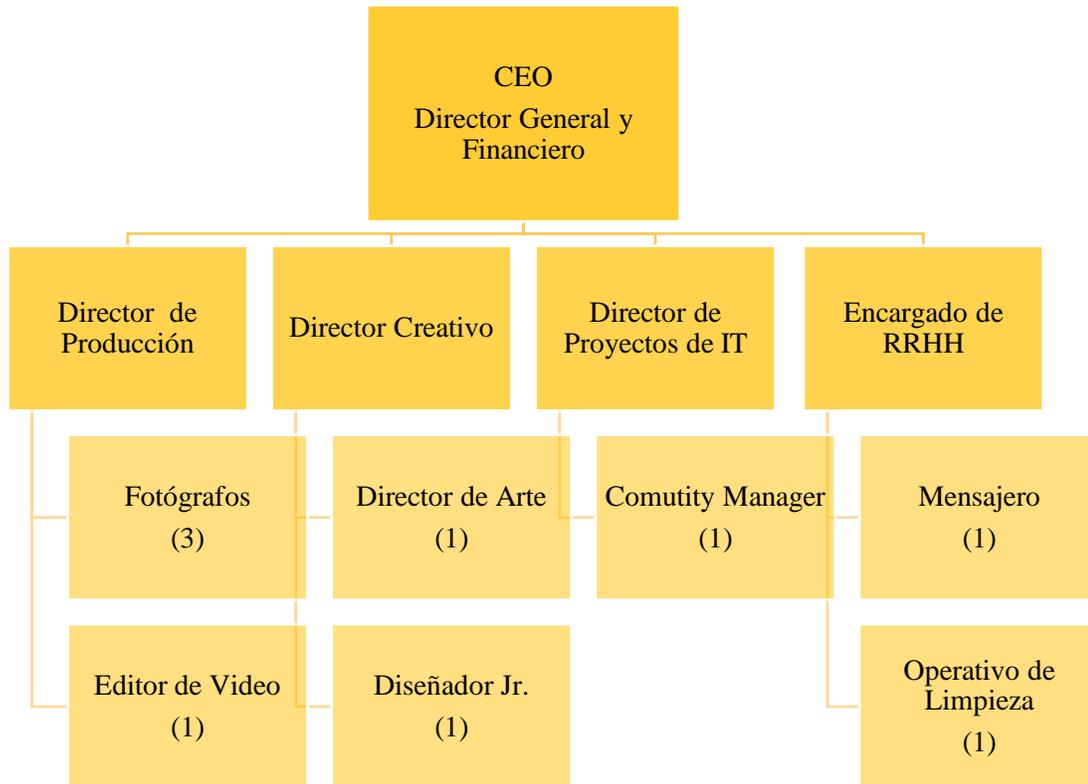
El departamento creativo se encuentra conformado por tres personas: el director creativo, el director de arte y un diseñador junior. Este departamento es liderado por el director creativo Alejandro Cano, quien además de ser uno de los directores departamentales, es uno de los socios de la organización. Su misión es implementar el Factory de contenido para entregar en tiempo las solicitudes de los clientes, presentando calidad y alto servicio en los productos. Vela por la optimización del contenido que se genera y se publica, trabaja en conjunto con el director de arte y revisa la calidad de las estrategias artísticas, así como los diseños del diseñador gráfico jr. quien se encarga de crear, editar y diseñar fotografías, anuncios, spots entre otros.

El departamento de IT lo lidera actualmente el director de Proyectos de IT, Jorge Mario Samayoa el tercer socio de la organización. El dirige y ejecuta proyectos referentes a tecnologías de información, elabora cotizaciones, atención al cliente, controla las alertas de servicios web, genera backups de las diferentes bases de datos y da seguimiento al funcionamiento e interacción de las páginas web. Es por ello que también dirige al community manager buscando que los contenidos en interacción de ambos sean de una atención inmediata a los clientes finales.

Por último, se encuentra el departamento administrativo y de recursos humanos, dirigido por el encargado de recursos humanos, responsable de dar seguimiento y cumplimiento a los objetivos de la organización. Esto lo hace a través de una eficiente y efectiva entrega de servicios propios de la administración del recurso humano, para potenciar y desarrollar el Talento Humano de la empresa. Lidera el operativo de limpieza y al mensajero, coordina todos los envíos solicitados por otras dependencias, esta plaza fue aprobada, gracias a la práctica profesional dirigida III.

## 1.4 Organigrama

**Figura 1**  
**Organigrama empresa M Studio**



Fuente: Elaboración propia (2020)

## 1.5 Misión

Combinar tecnología, estrategia y creatividad para crear contenido digital que impacte las audiencias de nuestros clientes e incrementar el valor de sus servicios.

## 1.6 Visión

Ser el estudio con mayor impacto en el desarrollo de soluciones en contenido digital.

## 1.7 Valores

### Integridad y Transparencia

Somos íntegros y transparentes, siendo honestos en todo lo que hacemos demostrando una ética ejemplar y no la comprometemos.

### Puntualidad

Cumplimos con lo solicitado en el tiempo promedio y evitamos atrasos ante la entrega de nuestros servicios.

### Responsabilidad

Somos comprometidos y entregados, trabajando con pasión ante toda actividad.

### Pasión

Realizamos un trabajo apasionado para nuestro Dios con excelencia, recordando lo que dice su palabra “Hagan lo que hagan, trabajen de buena gana, como para el Señor y no como para nadie en este mundo, conscientes de que el Señor los recompensara con la herencia. Ustedes sirven a Cristo el Señor”. Colosenses 3:23 y 24.

## **Parte 2**

### **Diagnóstico**

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

Para el diagnóstico organizacional en M-Studio, fue necesario contar con diferentes herramientas funcionales. Se realizó la creación de un cuestionario digital con 36 preguntas, entre ellas: preguntas abiertas, de selección múltiple que examinaran información sobre la filosofía organizacional, información de la razón de ser de la organización, temas sobre el reclutamiento y selección, contratación, expedientes laborales, aspectos legales y salarios, capacitación, sistema disciplinario, seguridad industrial entre otros. Todo esto por medio de formularios de Google que permitieran tener estadísticas y datos cualitativos y cuantitativos.

Debido a diferentes versiones sobre datos importantes de la empresa era necesario encontrar las respuestas oficiales de forma objetiva, se procedió a realizar entrevistas individuales y entrevistas grupales para conformar la información obtenida, estas entrevistas fueron realizadas en sesiones cortas semanales los jueves por la noche, con el fin de no agotar al personal. Adicional se realizaron visitas constantes, se utilizaron listas de cotejo para verificar una observación básica del lugar, percatarse de rasgos de comportamiento de los colaboradores e incluso tener la oportunidad de realizar entrevistas informales no estructuradas con quienes obtener más información.

Una de las estrategias por las limitaciones de tiempo-espacio de los trabajadores y sobre todo socios de la organización, fue adaptarse a diferentes herramientas de comunicación online, entre ellas el uso constante de WhatsApp, en un chat grupal donde los socios pudieran brindar respuestas a consultas pequeñas, proporcionar información importante y brindar sugerencias o comentarios que fueran de ayuda para la construcción de los hallazgos. Otra de las herramientas utilizadas fue el uso de Skype para tener conversaciones, reuniones y entrevistas en videollamadas sin necesidad de que todos se encontraran en oficina e incluso fuera de horario laboral.

Por último, la utilización de observación analítica de todo lo que sucedía en M Studio, con el fin de entender a fondo la planeación estratégica de la organización y su filosofía organizacional. Detectar detalles del proceso de reclutamiento y selección y sus diferentes prácticas, identificar detalladamente el proceso de contratación y legislación laboral, entender el proceso de inducción capacitación y formación, uso del sistema disciplinario y las políticas existentes y la seguridad industrial y las normativas ya establecidas para las operaciones e infraestructura de la organización.

## 2.2 Fortalezas de la empresa

La dirección de los objetivos es clara, la misión y visión integran los valores y la calidad de servicios, incluso a qué tipo de clientes se dirigen. Otro potencial, aunque no existían perfiles y descriptores de puestos cada colaborador conoce sus funciones y responsabilidades dentro del puesto de trabajo, es por ello que el personal con el que cuenta M Studio se encuentra capacitado y tiene experiencia de acuerdo a su puesto de trabajo. Su clima organizacional es muy estable, se percibe a las personas satisfechas en el puesto y lugar de trabajo, existe flexibilidad en horarios laborales con el fin de motivar a los colaboradores en su desarrollo profesional, permitiéndoles formarse en universidades u otros centros de estudio.

En su mayoría son personas de la generación Millennials que se adaptan a diferentes tipos de personalidades y temperamentos, presentan bajos niveles de rotación de personal, demuestran un espíritu de innovación y actualización constante de lo que sucede en el entorno, de la mano de la tecnología y que se adapta a la demanda del mundo actual. Su mayor fortaleza es el trabajo en equipo, utilizando diferentes herramientas, se observó altos niveles de eficacia en su comunicación a través de diferentes medios para la misma, son planificados, responsables y claros, mantienen un buen servicio y atención externa y excelente servicio al cliente interno.

## 2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

M Studio es una empresa que como todas demuestra debilidades que son oportunidades de mejora, entre ellas, la falta de conocimiento sobre la misma versión de la misión, visión y valores de la empresa. Demostraron ausencia de expedientes y registro de colaboradores en un 90%, no demostraron inventario o registro de documentos de colaboradores o solicitud de empleo.

Su proceso de selección y reclutamiento no era estandarizado, brindando resultados como inestabilidad laboral y bajas en el desempeño laboral. No se seleccionaba a los candidatos por niveles de escolaridad, conocimiento, experiencia o preparación, únicamente se reclutaba por medio de referidos y su proceso era mínimo. Al momento de contratar no existía una oferta laboral ni elaboración de contrato o algún comprobante por escrito, todo era de palabra.

Se demostró ausencia de conocimiento y prácticas sobre procedimientos legales establecidas en la Constitución Política de la República de Guatemala y el Código de Trabajo. Demostraron falta de práctica de disciplinarios, reglamento interior de trabajo, políticas, proceso de desvinculación entre otros. No contaban con un plan de formación y desarrollo de los colaboradores, evaluaciones del desempeño, diagnóstico y necesidades de capacitación y formación entre otros.

Entre las mejoras que deben realizar, se encuentran reforzar sus niveles de clima organizacional, y estandarizar un estilo de vida y cultura, comunicar al colaborador sobre los beneficios y compensaciones que se le proporcionan construir los planes de salud y seguridad ocupacional, reforzar y conocer el plan de evacuación que tiene establecido el edificio, mejorar las diferentes prácticas de ergonomía laboral para cada miembro del equipo.

## 2.4 Diagnóstico por áreas

### 2.4.1 Área de reclutamiento y selección de personal

La verificación de la situación del área de reclutamiento, en relación con los procesos por medio de instrumentos como checklist, cuestionario, entrevistas y observación sobre los procesos de reclutamiento y selección, evidenció que no se contaba con un proceso definido, flujogramas, ni políticas, adicional a esto, no existía una persona definida para ejecutar el proceso ni que se responsabilizara por cumplimiento de ello. En su mayoría se contrataba solamente por referencias, contactos de conocidos o por ser amigos de los socios sin conocer.

M Studio no contaba con una requisición de personal, demostró ausencia de perfiles y descriptores de puestos, impidiendo comparar a los perfiles aplicantes para ocupar la plaza vacante. Las propuestas y ofertas laborales no eran analizadas ni confrontadas con el mercado laboral; no se le entregaba una oferta laboral sobre el ofrecimiento de la empresa hacia el candidato. No utilizaban herramientas de reclutamiento, ni procedimiento para reclutamiento interno o externo. Cuando fue necesario contratar confidencialmente no se tomaron en cuenta consideraciones para realizar un proceso seguro sin fuga de información. Fue notorio que, por demanda laboral en diseño gráfico, no ejecutan artes para publicación de la plaza vacante.

En algunos casos del proceso de selección, se aceptaron colaboradores sin obtener recepción de CV's, su único filtro de candidaturas era que fueran referidos y una breve entrevista realizada por el jefe inmediato del colaborador. No contaban con un formato de solicitud de empleo u hoja de expediente, en sus entrevistas se reflejaba la falta de conocimiento sobre selección por competencias, presentaron deficiencia sobre la solicitud de documentos importantes como DPI (documento personal de identificación), constancia de RTU o NIT (número de identificación tributaria), falta de documentos como carné de IGSS, carné del IRTRA, constancias de formación académica, antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación, constancias laborales y permisos de trabajo para personas extranjeras.

No se confirmaban referencias laborales del candidato, únicamente se confrontaban las referencias de la persona que había recomendado al colaborador. Desconocen todo tipo de procesos relacionado con pruebas psicométricas y pruebas de conocimiento por lo cual corrían demasiado riesgo de que sus contrataciones fueran fallidas o que tuvieran que invertir tiempo capacitando al nuevo integrante del equipo de trabajo. No se ejecutaban reportes o se plasmaba evidencia sobre los procesos de reclutamiento y selección.

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

M Studio cuenta con una gran actividad en el mercado y ha sido necesario contar con diferentes contrataciones. Se analizó cada uno de los procesos y procedimientos donde fue evidente la ausencia de políticas de contratación y vinculación laboral. Previo a la celebración de contrato no se ejecutaba una propuesta laboral con firma de aceptación por parte del colaborador, ni autorización por parte del patrono.

No existe una creación de expediente laboral para recopilar cada uno de los documentos de identificación del colaborador como DPI, NIT, número de afiliación del IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social), afiliación del IRTRA (Instituto de Recreación del Trabajador), antecedentes penales y policíacos, certificaciones académicas, así como constancias laborales y de referencias entre otros documentos, los cuales validen una excelente contratación que cumpla con los requerimientos de la vacante.

Durante las entrevistas realizadas hacia el personal y la revisión de documentos, se confirmó que el cien por ciento de los colaboradores no contaban con contrato; su celebración de pacto de relación entre colaborador y patrono únicamente era de palabra, incumpliendo lo establecido por el código de trabajo en el Artículo 25. Se identificó el incumplimiento de la inscripción de los colaboradores a planilla del IGSS por parte del patrono, lo cual perjudica al colaborador al no obtener el beneficio de acceso al IRTRA e INTECAP.

Por la ausencia de un reglamento interior de trabajo o normativas y políticas, los colaboradores no eran orientados a la cultura organizacional, ni comportamiento por M Studio. Como institución financiera de preferencia seleccionaron a Banco Industrial, para realizar los pagos de planilla, aunque también brindan oportunidad a que el colaborador pueda seleccionar en que banco desea que se le depositen. Para los colaboradores que deseen continuar con banco industrial, no se extiende una carta dirigida al banco, indicando que el colaborador inicia relación laboral con la empresa, donde el colaborador pueda ser exonerado de cobros por manejo de cuenta.

Existe la creación de usuarios y accesos para sistema y plataforma, además de un correo institucional, se proporciona tarjeta de acceso al edificio, a parqueo del edificio, y el anexo en centro comercial Miraflores sin evidencia de entrega y hoja de responsabilidad ante extravío o robo, o resguardo ante mal uso de la herramienta. No hay constancias escritas de entrega de uniformes, herramientas y equipos de trabajo y el estado en el que se entregan.

Durante el proceso de inducción no se proporciona una carta de bienvenida, su inducción general se realiza sin programación o planificación proporcionando muy poca información, no se realiza un recorrido por las instalaciones, se presentan a los nuevos integrantes con el resto del equipo de forma informal y su inducción específica al puesto es mínima sin programación y planificación y sin constancia de entrega de puesto de trabajo, no cuentan con una evaluación de aprendizaje posterior a la inducción.

En aspectos legales M Studio no trabaja por medio de una planilla del IGSS, existe la ausencia del libro de salarios, cuentan con vacaciones sin control de entrega alguno o finiquito de vacaciones, el periodo de vacaciones no es remunerado por anticipado como lo establece el código de trabajo, los pagos de bono 14 y aguinaldo son proporcionados sin registro o montos fijos, brindando una bonificación de acuerdo con las utilidades e ingresos de la organización. En su proyección de ISR asalariados no existe procedimiento, lo colaboradores facturan como pequeño contribuyente. No hay controles en el manejo de la documentación, no se realiza ningún informe al Patrono del MINTRAB.

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

M Studio presentó carencia de procesos y procedimientos en el área de desarrollo humano y gestión del talento. No realizan detección de necesidades de capacitación y formación, no existen políticas que establezcan límites o alcances para lo mismo. No se establece la situación ideal de la empresa ni se compara con la situación real y las necesidades de la organización, no se ejecuta medición de análisis FODA para obtener una radiografía sobre M STUDIO.

Demostraron desconocer los procesos y procedimientos relacionados con indicadores de desempeño, o procedimientos SMART positivos que ayuden a brindar resultados que encaminen a los objetivos de la organización. Su formación y desarrollo organizacional no coincide con los planes de su filosofía organizacional resultando como desventaja, al no utilizar recursos con los que cuentan ya que manejan un convenio de trabajo de capacitaciones con una empresa a quienes ellos prestan servicios.

No construyen planes de capacitación y formación organizacional, donde se pueda evaluar ejes o temas necesarios de formación para el personal o donde se presenten diferentes modalidades de formación y niveles, confirmando así un desarrollo o plan de carrera dentro de la organización lo cual beneficie a ambas partes, tanto al brindar crecimiento para el colaborador como beneficiar en resultados efectivos para M Studio. La ausencia de procesos y procedimientos de formación y desarrollo profesional impide identificar las brechas con las que cuenta cada colaborador y cada departamento, así como identificar las buenas prácticas y oportunidades para continuar con su ejecución.

Las capacitaciones son tomadas sin fin u objetivo alguno, no se contaba con recursos financieros ni materiales designados, para estas actividades, aunque demostraron contar con diferentes herramientas los cuales podían ser aprovechados para ejecutar planes de formación. Se demostró ausencia de medición y evaluación del aprendizaje obtenido luego de una capacitación o formación, no existen vías o medios de comunicación y difusión ante actividades para compartir los contenidos aprendidos, los resultados no pueden ser medibles por no contar con metodologías de respaldo. M

Studio, no cuenta con un manual de evaluación, plantilla o herramienta de evaluación y planes de acción ante resultados.

M Studio presentó un clima organizacional con cultura y colaboradores Millennials en un 90%, con actitud de ganadores por lo tanto es imposible desaprovechar la oportunidad de crear planes de carrera y tener una visión de crecimiento en ambas vías, tanto en la organizacional como en el talento humano, donde se considera que con el buen manejo de motivación se obtengan resultados positivos y efectivos. Su medio de comunicación es por medio de WhatsApp y correos ante información organizacional y diferentes tipos de comunicados.

En el área de salud y seguridad ocupacional o seguridad industrial, no son una industria que necesite de equipo de protección personal, pero si mantener ciertos cuidados como brigadas de emergencia por el hecho de estar ubicados en el edificio. Es necesario mejorar sus prácticas ergonómicas, reacomodar los lugares de trabajo y adecuar herramientas de trabajo con el fin de no afectar la salud física de cada colaborador. Se detectaron algunos riesgos físicos y de seguridad en sus instalaciones, ellos dependen de las indicaciones de la administración del edificio al momento de una emergencia, es necesario crear políticas que no contradigan los protocolos ya establecidos por la administración del edificio.

## **Parte 3**

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

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

Durante la práctica profesional dirigida en M Studio, se inició con un análisis e investigación sobre la situación real de la organización, se realizó un plan de trabajo y cronograma con el fin de abarcar todas las áreas importantes para la gestión del talento humano, se presentó a la sociedad una propuesta de trabajo, logrando aceptación, de la misma forma se les pidió apoyo y disposición en los casos que fueran necesarios. Se realizó la construcción de un organigrama, se estandarizó una sola versión de misión y visión, se propuso una versión diferente sobre los valores de la empresa, se construyeron cada uno de los perfiles y descriptores de puestos, así como la propuesta de una escala salarial, ambos de acuerdo con competencias.

En el área de reclutamiento y selección se redactó y construyó un proceso de reclutamiento y selección y el diseño y creación de cada uno de los documentos necesarios para ejecutar el procedimiento, así como la creación de políticas que establezcan límites y alcances. Se construyó el proceso de contratación, el modelo de contrato y sus políticas, se realizó la creación del manual para aspectos legales donde se mencionará cada uno de los procedimientos para llevar un óptimo control de planilla de empleados, proporcionando cada una de las prestaciones que exige la ley, entre ellos IGSS, IRTRA, vacaciones, bono 14, aguinaldo, manejo de documentos de recursos humanos entre otros.

Se redactó un manual con todos los procedimientos de detección de necesidades de capacitación y formación, formatos del plan de formación anual y plantilla de presupuesto, además de la creación de manual de evaluación del desempeño, se conformó un manual de reglamento interior de trabajo y los procedimientos de desvinculación laboral, además de los procedimientos, recomendaciones y sugerencias para el sistema de salud y seguridad ocupacional.

## 3.2 Objetivos planteados

### 3.2.1 Objetivo general

Desarrollar todo proceso, procedimiento y formatos necesarios para la gestión del talento humano en M Studio.

### 3.2.2 Objetivos por áreas

#### 3.2.2.1 Reclutamiento de personal

- Definir las políticas y lineamientos para todo proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Establecer detalladamente los procesos y procedimientos para el reclutamiento y selección de M Studio.
- Generar una forma de documentar todo proceso de reclutamiento y selección.

#### 3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos

Desarrollar un proceso equitativo que resguarde constancia de todo procedimiento y se encuentre apegado a la legislación guatemalteca.

#### 3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano

- Definir e implementar planeación de carrera organizacional dentro de M Studio
- Asegurar que el colaborador no solo se desarrolle organizacionalmente sino personalmente.

- Definir lineamientos y normativas que garanticen un buen desempeño organizacional, donde tanto patrono como colaborador sean beneficiados.
- Asegurar una excelente calidad laboral para el colaborador al formar parte de M Studio.

### 3.3 Cronograma de trabajo

**Tabla 1**  
**Cronograma general de trabajo**

Área a trabajar.		Meses					
		mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre
1	Organización	11 de mayo					
2	Reclutamiento y selección		11 de mayo				
3	Contratación			15 de junio			
4	Aspectos legales				13 de julio		
5	DNC					17 de agosto	
6	Sistema disciplinario						14 de septiembre
7	Seguridad industrial						19 de octubre

Fuente: elaboración propia (2019)

**Tabla 2**  
**Cronograma específico de trabajo**

Dpto.	Documento	Actividad	Revisión	Aprobación	Entrega final
Organización	Organigrama	Construcción y diseño de organigrama	15-abr	18-abr	11-may
	Visión y Misión	Revisión y evaluación de misión y visión	15-abr	18-abr	11-may
		Propuesta de misión y visión	15-abr	18-abr	11-may
	Valores	Verificación de valores	15-abr	18-abr	11-may
		Encuesta de valores / Confirmar cuáles son los valores que más representan a la organización	15-abr	18-abr	11-may
		Redacción y significado de los valores	15-abr	18-abr	11-may
	Perfiles y descriptores de puesto	Realizar cuestionario y encuesta para perfiles y descriptor de puesto en jefe inmediato	22-abr	25-abr	11-may
		Realizar cuestionario y encuesta para perfiles y descriptor de puesto en colaborador	22-abr	25-abr	11-may
		Construcción de perfiles de puestos	22-abr	25-abr	11-may
	Escala Salarial	Entrevista con gerente financiero para obtención de información.	22-abr	25-abr	11-may
Construcción de la escala salarial		22-abr	25-abr	11-may	
Reclutamiento y Selección	Reclutamiento (proceso, flujograma)	Evaluación de necesidades de reclutamiento por medio de encuesta	30-abr	03-may	11-may
		Construcción de proceso de reclutamiento y selección (Incluye requisición, solicitud de empleo, diseño de publicación, publicación, medios de publicación)	30-abr	03-may	11-may
	Requisición de personal	Construcción de formato para la requisición de personal	30-abr	03-may	11-may
	Solicitud de empleo	Construcción de formato de solicitud de empleo	30-abr	03-may	11-may
	Expediente y documentos	Enlistar la papelería que se le solicita al candidato en proceso de selección.	30-abr	03-may	11-may
	Proceso de Selección	Construcción de proceso de selección	06-may	09-may	11-may
	Manual de Selección	Adjuntar ambos procesos y complementar	06-may	09-may	11-may
		Colocar formatos de pruebas psicométricas y como utilizarlas.	06-may	09-may	11-may

Dpto.	Documento	Actividad	Revisión	Aprobación	Entrega final
Contratación	Proceso de contratación (flujograma)	Encuesta y entrevista para obtener información.	13-may	16-may	15-jun
		Construcción de proceso de contratación.	13-may	16-may	15-jun
	Políticas de contratación	Construcción de políticas de contratación.	20-may	23-may	15-jun
	Tipos de contrato (formatos)	Construcción de formato para contrato.	20-may	23-may	15-jun
	Definir modelo de File, que debe llevar	Modelo file de contrato.	27-may	30-may	15-jun
	Elementos que debe recibir el colaborador al momento de contratarlo, pin de ingreso, código, uniforme etc.	Crear listado de herramientas e insumos de importancia que se le entregan al nuevo colaborador.	27-may	30-may	15-jun
		Especificar el momento de entrega y devolución.	27-may	30-may	15-jun
		Crear formato de entrega (Nota de entrega de los instrumentos y responsabilidad)	27-may	30-may	15-jun
	Aspectos Legales	Planilla del IGSS	Construcción de formato para cálculo de planilla del IGGS. (Incluir cálculo de pasivo laboral con prestaciones).	03-jun	13-jun
Libro de Salarios		Creación de formato y autorización de MINTRAB para libro de salarios	17-jun	20-jun	13-jul
Pago de Vacaciones		Creación de las políticas de pago de vacaciones	17-jun	20-jun	13-jul
Pago de bono 14		Creación de las políticas de pago de bono 14	17-jun	20-jun	13-jul
Pago de aguinaldo		Creación de las políticas de pago	17-jun	20-jun	13-jul
Proyecciones ISR Asalariados		Crear proceso y formato de retención	24-jun	27-jun	13-jul
Manejo de la documentación		Documentación ante el MINTRAB y expedientes laborales	24-jun	27-jun	13-jul
Informe del Patrono al MINTRAB		Redacción de guía paso a paso sobre cómo realizar el informe del patrono ante el MINTRAB	24-jun	27-jun	13-jul

Dpto.	Documento	Actividad	Revisión	Aprobación	Entrega final
DNC	DNC	Redactar manual de DNC	01-jul	11-jul	17-ago
	Plan de capacitación Anual 2019	Construir y ejecutar plan de capacitación anual	15-jul	18-jul	17-ago
		Buscar entidades de formación gratis	22-jul	25-jul	17-ago
	Presupuesto de Capacitación	Presentar propuesta para aprobación de presupuesto de capacitación.	29-jul	01-ago	17-ago
	Evaluación del	Crear manual de ED.	29-jul	01-ago	17-ago
Sistema Disciplinario	Verificación de Reglamento Interno de Trabajo	Proporcionar plantilla de reglamento interior de trabajo.	01-ago	18-ago	17-sep
		Creación de formato para comunicación de reglamento interior de trabajo	22-ago	25-ago	17-sep
	Recomendación de creación	Construcción de plantilla de reglamento interior de trabajo y guía para la construcción.	29-ago	01-sep	17-sep
	Comunicación del reglamento interior.	Verificar si hay registros de que los colaboradores firmaron de enterado el Reglamento	29-ago	01-sep	17-sep
	Modelo de difusión	Crear modelo de difusión de sistema disciplinario.	05-sep	08-sep	17-sep
	Desvinculación laboral Flujograma, responsables, proceso, políticas de despido	Construir proceso, flujograma y políticas de desvinculación laboral.	05-sep	08-sep	17-sep
		Crear formato de terminación laboral tanto voluntaria como involuntaria	05-sep	08-sep	17-sep
		Crear formato de finiquito laboral	05-sep	08-sep	17-sep
Seguridad Industrial	Verificación de Seguridad Industrial	Observación sobre seguridad industrial	23-sep	26-sep	19-oct
	Sugerencia de Procesos de SSO	Redactar y construir documento para sugerencia	24-sep	27-sep	19-oct
	Libro de Actas	Crear un libro de actas de incidencias y emergencias	30-sep	03-oct	19-oct
	Señalización	Verificar y evaluar la señalización de rutas de emergencia	01-oct	04-oct	19-oct
	Formatos charlas, accidentes, entre otros.	Creación de recomendaciones de charlas y sistemas de educación sobre SSO	08-oct	11-oct	19-oct
	Uso de EPP	N/A, recomendar uso de botiquín.	08-oct	11-oct	19-oct

Fuente: elaboración propia (2019)

### 3.4 Área de reclutamiento de personal

Para obtener información sobre el reclutamiento y selección, se realizaron varias actividades, entre ellas, un checklist, cuestionario, entrevistas y observación sobre los procesos de reclutamiento y selección. Se encontraron altos indicadores de deficiencia en procesos y procedimientos, su único procedimiento o proceso era buscar a alguien que ejecutara una tarea, por medio de conocidos y referidos. M Studio solamente realizaba una pequeña entrevista y listo el colaborador era contratado sin verificar CV o solicitar documentación al candidato.

Para disminuir la deficiencia en reclutamiento y selección, se creó una planificación para la creación de procesos, procedimientos, formatos y plantillas que permitieran contar con resultados positivos. Como primer punto, era necesario conformar un manual de reclutamiento y selección donde se plasmó un marco teórico que pudiera orientar al lector o usuario sobre la importancia de algunas técnicas y su significado. Todo se ejecutó de acuerdo con la siguiente programación.

**Tabla 3**  
**Programación de actividades**

Documento	Actividad	Revisión	Aprobación	Entrega
Reclutamiento (proceso, flujograma)	Evaluación de necesidades de reclutamiento por medio de encuesta	30-abr	03-may	11-may
	Construcción de proceso de reclutamiento y selección (Incluye requisición, solicitud de empleo, diseño de publicación, publicación, medios de publicación)	30-abr	03-may	11-may
Requisición de personal	Construcción de formato de requisición de personal	30-abr	03-may	11-may
Solicitud de empleo	Construcción de formato de solicitud.	30-abr	03-may	11-may
Expedientes y documentos	Enlistar la papelería que se le solicita al candidato en proceso de selección.	30-abr	03-may	11-may
Proceso de Selección	Construcción de proceso de selección	06-may	09-may	11-may
Manual de Selección	Adjuntar ambos procesos y complementar	06-may	09-may	11-may
	Colocar formatos de pruebas psicométricas y como utilizarlas.	06-may	09-may	11-may

Fuente: elaboración propia (2019)

Dentro del manual de reclutamiento y selección se redactaron políticas de reclutamiento y selección que permitieran establecer alcances y límites dentro de la organización. En estas políticas se permite brindar continuidad a un desarrollo organizacional por medio del reclutamiento interno, antes de acceder al reclutamiento externo. Se busca asegurar que todo proceso sea confidencial.

Para el proceso de reclutamiento y selección se diseñó un formato de requisición de personal, con el fin de que todo procedimiento de reclutamiento y selección sea previamente autorizado previendo que M Studio cuente con los montos financieros necesarios para su funcionalidad, por ejemplo, salario y pasivo laboral, entre otros. Parte del proceso previo es la recepción de dicho documento y el análisis, este formato debe contar con datos como cantidad de plazas a contratar, tipo de contratación, perfil de la contratación y fuente de reclutamiento, este último es importante ya que se debe conocer si es un reclutamiento confidencial o puede ser público, entre otros datos importantes.

Uno de los procedimientos del reclutamiento es la revisión del perfil y descriptor de puestos, en el caso de M Studio, no contaban con ellos, por lo cual se diseñó un organigrama completo de la organización, se construyeron todos los perfiles y descriptores de puesto de la organización por medio de un análisis, todos estos perfiles fueron diseñados por competencias de acuerdo con las necesidades de la organización, con el fin de buscar y exigir un mejor nivel de preparación tanto para los candidatos como para el personal ya existente. Adicional se recomendó el estudio de mercado laboral y salarial antes de proceder con el reclutamiento.

Se levantó un formato de oferta laboral, se orientó al uso de herramientas de reclutamiento, tanto para el reclutamiento interno confidencial, interno público, externo confidencial y externo público. Para el proceso de creación de artes y publicación de ofertas laborales, se instruyó a colocar la información importante con fotografías profesionales, que mantengan la línea y colores institucionales, logo de la organización (no aplica cuando es confidencial), nombre de la plaza, los requisitos básicos, salario de acuerdo a competencias, correo o instrucciones para aplicar,

considerando que los textos deben ser cortos y claros evitando discriminación para el puesto y por último se orienta a la publicación de la oferta.

Para la selección de personal, la recepción de Cv's o candidaturas es el primero punto, por medio de la plataforma o medio seleccionado, luego se recomendó continuar con el filtro de CV's seleccionando únicamente los que cumplan con los requisitos que exige el perfil de puesto para continuar con una entrevista telefónica, para ello se les proporcionó un dialogo de llamada y un formato que les permitiera obtener información previa a la entrevista. Entre algunas preguntas importantes están, ¿cuenta con la disponibilidad de horario?, ¿cuenta con disponibilidad de traslado a la ubicación?, ¿cuenta con experiencia en el campo profesional?, ¿cuál es su pretensión salarial? entre otras preguntas.

Se indicó citar a entrevista entre seis y diez candidatos, esto dependerá de la cantidad de postulados, aunque se recomienda ser objetivos, considerando a los candidatos que más se acoplen al perfil. Se enfatizó en preparar un espacio adecuado para la entrevista y evitar citar a varios candidatos a la misma hora, lo ideal es contar con el tiempo adecuado para el candidato, demostrando profesionalismo y confianza, al mantener responsabilidad y excelente imagen. Es necesario entregar una solicitud de empleo a los candidatos, por lo cual se efectuó un formato, para recolectar toda la información necesaria durante el proceso, considerando que pueden ser de utilidad para un futuro y para confirmar veracidad de datos proporcionados por el postulado.

Para asegurar un excelente proceso de selección se construyó un modelo de entrevista por competencias, con el fin de minimizar brechas en la contratación y contratar al mejor perfil de forma justa, el formato se encuentra dividido en secciones para obtener la mayor cantidad de información posible, entre las secciones encontramos vida personal, profesional y laboral, características y pensamiento (fortalezas y debilidades), habilidades y destrezas, competencias laborales, esto con el fin de que si el candidato no califica en una sección y sea de peso para finalizar el proceso, no se haga perder el tiempo del candidato y se finalice la entrevista de forma profesional; al final el entrevistador deberá calificar de forma resumida al candidato según el siguiente cuadro.

**Tabla 4**  
**Factores por evaluar**

Factor para evaluar	Cualidad			
Presentación personal	Descuidada	Poco descuidada	Buena	Excelente
Expresión oral	Incoherente	Monótona	Fluida	Convincente
Confianza en sí mismo	Baja	Media baja	Media alta	Alta
Sociabilidad	Tímido	Poca relación	Relación adecuada	Mucha relación
Educación requerida	Baja	Intermedia	Aceptable	Calificada
Experiencia laboral	Ninguna	Básica	Requerida	Supera expectativas
Estabilidad laboral	Baja	Distinta	Ideal	Buena experiencia
Motivación	Baja	Media baja	Media alta	Alta
Liderazgo	Sumiso	Poco sumiso	Adecuado	Demandante

Fuente: elaboración propia (2019).

Se recomendó una batería de pruebas psicométricas para aplicarle al candidato entre ellas está la prueba 16 PF (dieciséis factores de personalidad), factor 5, la cual permite confirmar información sobre el 16 PF, TTD (test de toma de decisiones), Human Side (prueba de intereses, valores, y preferencias de pensamientos), Cleaver o Disc (prueba de medición de comportamientos y habilidades). Cada una de estas pruebas deberá realizarlas un profesional en el campo, algunas de ellas permiten que sean aplicadas por conocedores, pero al ser evaluadas e interpretadas debe hacerlo un psicólogo profesional, si se tiene alguna duda sobre los resultados se recomienda profundizar con una entrevista adicional.

Cuando el candidato, ya ha sido seleccionado para formar parte de una terna, se le solicitan todos los documentos necesarios, se recomendó que este paso se realizara solamente con los últimos tres candidatos seleccionados previo a entrevista final, para evitar el crecimiento de documentos innecesarios, para ello se construyó un checklist, haciendo referencia que todos estos documentos serán necesarios al momento de crear el expediente laboral, para trámites de planilla como IGSS, IRTRA y seguro médico e incluso algunos de ellos podrán servir como respaldo para futuros procesos o actividades, no se podrá dar continuidad a quien no presente lo solicitado. A continuación, los documentos que se recomienda solicitar.

**Tabla 5**  
**Checklist de expediente**

Documento	
	Solicitud de empleo (no opcional)
	Curriculum vitae con fotografía actualizado (no opcional)
	Copia de DPI (no opcional)
	Constancia de RTU (no opcional)
	Copia de carne del IRTRA (sí lo tuviera ya tramitado)
	Copia de carne del IGSS (sí lo tuviera ya tramitado)
	Copia de título de educación a nivel medio (no opcional).
	Copia de título de licenciatura (sí fuera el caso).
	Copia de título de maestría, postgrado o doctorado, (sí fuera el caso).
	Constancia de estudios (cuando se encuentre estudiando).
	Antecedentes penales vigentes dentro de un periodo no mayor a 6 meses (no opcional)
	Antecedentes policíacos vigentes dentro de un periodo no mayor a 6 meses (no opcional)
	Una a tres cartas laborales de sus trabajos anteriores, y cartas de recomendación personal.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Se diseñó una plantilla de confirmación de referencias laborales. Por último, previo a la entrevista final, se realizó una plantilla o formato para reporte profesional sobre el proceso de selección que justifique la elección del candidato. El reporte de postulación permite contar con la evidencia de todo proceso y procedimiento de forma justa, presenta un extracto general de la entrevista, el cuadro de calificación sobre la entrevista, la conclusión sobre los resultados, recomendaciones hacia el candidato, resultados de pruebas psicométricas por medio de gráficas individuales, acompañada de toda la documentación solicitada al candidato conformando un expediente.

Como resultado general, se obtuvo la construcción de un proceso de reclutamiento y selección completo el cual permitirá contrataciones idóneas de forma justa, se logró aprobación del proyecto, gracias a una reunión con los socios, donde se presentó la propuesta, la única dificultad que se encontró es lograr colocar a una persona responsable de cada uno de los procedimientos de reclutamiento y selección, pero se logró la colocación de un encargado de recursos humanos en M Studio.

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

Inmediatamente después de realizado el diagnóstico de los diferentes procedimientos de contratación y administración de recursos humanos, por medio de entrevista, observación y checklist de cumplimiento, se obtuvo como resultado que M Studio no contaba con un proceso o procedimiento para contratación, se evidenció la ausencia de un formato de contrato definido y políticas de contratación. No existía un archivo de expedientes laborales, no contaban con planilla del IGSS, libros de salarios, controles de pago de vacaciones, aguinaldo, bono 14, control de documentos, informe al patrono, reglamento interior de trabajo, procesos de llamadas de atención y procedimientos de desvinculación, su único proceso era un despido verbal con la entrega de un cheque de pagos sin finiquito alguno.

Para proporcionar una guía sobre cómo realizar adecuadamente una contratación, se construyó un manual donde el usuario pudiera contar con un marco teórico y contar con una referencia sobre qué es un contrato y los diferentes tipos de contrato, vinculación laboral, inducción entre otros, además de la redacción de políticas de contratación y vinculación.

Para ejecutar una contratación, se recibe la propuesta laboral firmada y aceptada por el nuevo colaborador, así como las autorizaciones necesarias para el puesto, con los documentos solicitados durante el proceso de selección, se orientó a la creación de expediente laboral de forma ordenada y debidamente identificado, en este expediente se colocará el contrato firmado y legalizado, además de una copia de normas de cultura y comportamiento organizacional firmado por el colaborador. Estas normas no existían por lo cual se agregaron como un plus para orientar al colaborador a un nuevo estilo de vida laboral para cumplir con los lineamientos básicos de trabajo de la organización.

Se diseñó un contrato o formato de contrato laboral por dependencia, para transcribir cada vez que se celebre un contrato datos como fecha de celebración del contrato, nombre de la organización, datos del representante legal, nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, lugar de residencia, sexo y documento de identificación, de la misma forma los datos del colaborador, nombre del puesto a ocupar, tareas que realizará el colaborador, horario de trabajo y la firma y

nombre de ambas partes. Se construyó un formato de carta para solicitud de apertura de cuenta bancaria por planilla cuando el colaborador lo necesite, ya que M Studio brinda la apertura de depositar en el banco de preferencia del colaborador.

En el caso de los colaboradores que inician experiencia laboral, se debe ejecutar la inscripción en IGSS por lo cual se describió paso a paso, la actualización e inscripción de nuevos trabajadores y en el caso de quienes ya han sido afiliados con anterioridad. Solamente se recomendó la forma de enunciar y activar al colaborador en planilla de M Studio. El trámite del IRTRA, para personas que ya cuentan con afiliación vigente, solamente es necesario realizar la renovación en estos casos, de la misma forma se proporcionó el formato que extiende la institución a los empleadores para solicitar un nuevo carné y hacer una nueva inscripción paso a paso.

M Studio ya contaba con entrega de usuarios y accesos para los trabajadores de la organización. Estos procedimientos no eran evidenciados ni realizados ordenadamente, por lo cual se diseñó un formato de entrega de usuarios y accesos, así como un formato de entrega de uniformes, los cuales no tienen costo para el colaborador. También fue necesaria la creación de un formato de herramientas de trabajos y equipos con el fin de dejar constancia de las responsabilidades materiales entregadas al colaborador y el estado en el que se encuentran.

Por último, como plus en el área de procedimientos de contratación, se diseñó y creó un formato de control de gustos e interés, donde fue necesaria la creación de un modelo de encuesta. Esto con el fin de obtener los gustos e interés de los colaboradores y que en un futuro al ser compensados por excelente trabajo o se busquen planes de remuneración no monetaria e incentivos, se pueda personalizar cada uno de ellos de forma equitativa y justa, haciendo sentir valorado al colaborador y que se sienta dichoso de pertenecer a la organización. Esto ayudará a la administración de planes de salario emocional.

M Studio realizaba inducciones al puesto generales, pero de forma informal y sin programación. Es por ello por lo que como paso inicial se construyó un modelo de carta de bienvenida, con el fin de ser entregada el primer día de labores del colaborador. Se diseñó un checklist y planificación

sobre una inducción general, donde se considere datos generales como presentación general de la organización, quiénes son, su historia, misión, visión, valores, objetivos, metas, clientes, posicionamiento, organigrama de estructura, organigrama general y estilo de vida de la organización. Se orientó a brindar un recorrido de instalaciones a los nuevos integrantes dentro de la organización.

Siguiendo la programación de trabajo, se realizó la entrega del lugar de trabajo y herramientas, se construyó un formato de entrega con todos los activos que se le estén entregando al colaborador. Aquí, es donde se realizó la entrega colaborador de todo lo necesario para desempeñarse, como herramientas de trabajo, usuarios y accesorios entre otros, por medio de una nota de entrega firmada por ambas partes, es decir colaborador y patrono o representante del patrono.

Al realizar la inducción específica al puesto, es necesario evidenciar toda la información proporcionada al colaborador, para ello, se construyó un formato que permitiera entregar información de parte del inductor hacia el nuevo miembro. Este formato es en forma de checklist donde se evidencia paso a paso lo que se enseña al nuevo colaborador. Se recomendó evaluar el desempeño y aprendizaje al finalizar los dos meses de prueba de acuerdo con los niveles requeridos en el puesto.

En el área de aspectos legales, se construyó detalladamente un manual que oriente a un cumplimiento de acuerdo con artículos establecidos por la ley, de acuerdo con el código de trabajo de Guatemala. Entre las descripciones encontramos la planilla del IGSS donde se demostró que en la actualidad pueden ser trabajados de forma electrónica, lo cual permite contar con un portal habilitado 24 horas al día, esto ayuda a reducir costos de gestión, el tiempo de atención y servicio es mínimo no mayor a 7 minutos. Por último, es que los certificados de trabajo son generados en menos de 5 minutos y llegan directamente a la institución, evitando que el colaborador tenga que ir a validar el certificado.

La siguiente orientación que se realizó es sobre cómo realizar un libro de salarios, además de justificar cuáles son los requisitos que se requieren para la autorización de este. En este caso, los

procedimientos han sufrido cambios por parte del Ministerio de Trabajo constantemente y aunque se colocó el último manual de proceso vigente, se recomendó verificar si existe alguna actualización o modificación en la forma de realizar cada uno de los procedimientos cada vez que se realice.

Se proporcionó cada uno de los enunciados emitidos por el código de trabajo sobre el pago de vacaciones, así como la fórmula para realizar el cálculo. En este caso, se adicionó la entrega de un formato de solicitud de vacaciones, formato de finiquito de vacaciones y una plantilla para llevar un control de días gozados por el colaborador y solicitudes por medio de autorización.

Para el pago de bono 14 y aguinaldo se proporcionaron los artículos regidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, los decretos que avalan este derecho para los colaboradores, indicando el monto que debe ser otorgado al colaborador. En el caso de colaboradores que no cumplen el año de laborar para la organización, la bonificación debe ser pagada proporcionalmente, por lo cual fue necesario brindar un formato de cálculo de ambas prestaciones.

Se trabajó con una guía para realizar la proyección de ISR asalariados, así como los requisitos y comprobantes necesarios; se recomendó contar con un excelente manejo de documentación de RRHH, es decir se colocó la descripción sobre cómo deben resguardarse los documentos, máxime cuando son expedientes laborales, los cuales deben permanecer bajo llave. Se proporcionó la guía sobre cómo realizar el informe al patrono del MINTRAB.

En esta sección una de las complicaciones fue sensibilizar a los socios sobre la importancia del cumplimiento en relación con todos los lineamientos sobre obligaciones que debe tener el patrono ante la ley, ya que lamentablemente no cumplían con ninguno de los procedimientos, no contaban con la costumbre de mantener un orden administrativo de recursos humanos y menos resguardar la integridad de la organización y la del colaborador. Fue interesante tener que intervenir en mencionar que las consecuencias de una mala gestión pueden ocasionar incluso el cierre de la organización; en la actualidad M Studio ha tomado acciones y medidas relacionadas con el orden y cumplimiento de entrega de prestaciones laborales.

Se construyeron las políticas de desvinculación laboral, con el fin de evitar altos índices de rotación de personal y evitar despidos injustificados, o por mala administración. Para ello, también se proporcionó el modelo del reglamento interior de trabajo establecido por MINTRAB, quien brinda una guía para la creación del mismo y su autorización. De la misma forma, se proporcionó a M Studio un modelo de difusión de sistema disciplinario considerando la introducción, el contenido del manual, recursos y moderador de este. Para brindar una orientación primaria, se construyó un manual de políticas que recopilara todas las políticas enunciadas en los diferentes manuales y documentos.

Se diseñó una solicitud de desvinculación laboral, en el caso de renuncia, solamente es necesario la carta aceptada por el jefe inmediato y autorizada por el jefe de departamento. Una vez se haya cumplido con el proceso de retención de personal el cual fue redactado, para orientar a la administración. La solicitud de desvinculación aplica para despido justificado, despido injustificado o despido por reestructuración.

Se diseñó un proceso de desvinculación laboral, mencionando artículos que establece el código de trabajo, resguardando la integridad de la organización y velando por los derechos de los colaboradores. Este proceso permite recibir documentos del colaborador, tareas, información, activos y herramientas de trabajo, así como todas las responsabilidades, usuarios, permisos y accesos, previas al retiro del colaborador.

En el proceso de desvinculación, se realizaron formatos y procedimientos para el cálculo de prestaciones a las que tiene derecho el colaborador, emisión de cheques, constancia laboral, finiquito de trabajo, constancia de retención de ISR, pagos finales de IGGS, IRTRA, baja de planilla, entre otros procesos; con el propósito de documentar todo procedimiento, manteniendo responsabilidad al brindar todos los derechos del colaborador y cumplir como patronos con las obligaciones que exige la ley.

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

M Studio demostró por medio de análisis y entrevista que no cuenta con algún procedimiento establecido para el desarrollo y gestión del talento humano. Sus prácticas eran escasas para la formación de personal, presentando ausencia de conocimientos sobre DNC (detección de necesidades de capacitación y formación), ausencia de análisis organizacionales, ausencia de evaluación de desempeño y aprendizaje. Demostraron desaprovechamiento de capacitaciones impartidas por una empresa quien les brinda servicios de capacitaciones y formación de forma gratuita al ser ellos proveedores de esta, no contaban con planes de desarrollo y formación de personal o sucesión, por último, demostraron carencia en el área de salud y seguridad ocupacional.

Para construir cada uno de los manuales y formatos necesarios en la ejecución de las diferentes tareas en el área de gestión del talento humano, fue necesario investigar profundamente sobre el giro del negocio y su funcionalidad de acuerdo al desempeño, es decir que hacen directamente y que significa cada uno de sus servicios; para el diagnóstico de necesidades de formación fue necesario contar con un manual de evaluación de desempeño y seleccionar algunos indicadores (KPI's) que fueran funcionales de acuerdo a la forma de trabajar de la organización.

En el manual de evaluación del desempeño, se construyeron políticas que establecieran alcances y límites para la aplicación de la evaluación, dentro del proceso de evaluación del desempeño, se creó una plantilla de planificación, fecha de aplicación, participantes, responsables, objetivos, recursos, población, contenidos, y duración de la aplicación, así como la definición detallada del diseño del instrumento por aplicar y que al mismo tiempo permitiera evaluar por competencias laborales, por lo cual se construyó un diseño, el cual se recomienda actualizar cada vez que se aplique.

En el caso de la evaluación del desempeño, no solamente se orientó a realizar la evaluación sino a evaluar los perfiles de puestos, que no existiera duplicidad de tareas, que no solamente se evalúe el desempeño sino las herramientas y recursos que proporciona la empresa para desempeñarse, así descartar que la organización sea causante de resultados negativos durante el desempeño,

acompañado de la verificación de portafolio de evidencias y registro de anécdotas de desempeño. Como último paso en la evaluación, se construyó un plan de comunicación y sistema de difusión para asegurar que se ejecute un procedimiento con resultados positivos y altos niveles de participación por parte de los evaluados, eliminando sesgos y disminuyendo cualquier brecha que pueda presentarse.

Ya que las evaluaciones no solo consisten en verificar si existe un buen desempeño o no, se construyó un formato para un plan de acción y seguimiento; es importante considerar que todo colaborador debe conocer sus resultados, ya sean positivos o negativos, de la misma forma un programa de compensaciones que se ajuste al presupuesto de M Studio, que permita bonificaciones e incentivos a los colaboradores que cuenten con resultados que superen expectativas, en el caso de ser su primer experiencia se recomendó utilizar remuneraciones no monetarias que puedan agregar valor al desempeño, por ejemplo día libre a los que presenten resultados sobresalientes, vales de almuerzo, entre otros.

Para el manual de detección de necesidades de formación, se estableció un marco teórico donde el usuario pueda identificar algunos procesos y su importancia, además de las políticas con el fin de presentar alcances, límites y lineamientos organizacionales para la formación de personal. En el proceso de DNC, se estableció la forma de identificar la situación ideal de la empresa y detectar la situación real, comparando ambas para la identificación de brechas, así como las buenas prácticas que deben continuar.

Se recomendó como herramienta de análisis, un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), además de verificar detalladamente los resultados de los KPI's, los cuales deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, y acotables).

Se recomendó una serie de indicadores a evaluar de acuerdo con el tipo de operaciones y giro de la organización. Entre los indicadores verificables para algunos colaboradores se recomendó: indicadores de ingresos y egresos de la organización, el ROI (return on investment) que es el que mide el retorno de inversión, crecimiento de ingresos, el NPS (net promoter score), el cual es un

indicador de atención y satisfacción al cliente, basado clientes detractores, clientes pasivos y clientes promotores, comprobando la probabilidad de recomendación de servicio y calidad proporcionado entre otros indicadores.

Hoy en la actualidad no es suficiente realizar una evaluación de desempeño y en ocasiones, estas pueden contar con algún margen de error, por lo que la evaluación de desempeño no solamente debe ser por competencias sino también ser evaluada 360. Su fin es obtener el punto de vista tanto del colaborador, jefes, subordinados e incluso clientes, pero esto no es suficiente para detectar las necesidades de capacitación. Es necesario revisar tanto la evaluación 360, cómo los indicadores del desempeño y que ambos trabajen en conjunto.

Dado que M Studio necesitaba contar con todo tipo de herramientas e información, se construyó un plan de formación y capacitación donde se identifiquen los ejes o brechas a trabajar en los planes, tipo de formación, modalidades y niveles, definiendo objetivos generales y específicos, así como los alcances y límites, la población a quienes se encuentra dirigido, recursos humanos necesarios (participantes, expositores y responsables), recursos financieros, recursos materiales, definición de programas y temarios de cada una de las formaciones, modalidad de la formación, cronograma de ejecución. (Vea anexo 3).

Se construyó un método de comunicación y un sistema de medición de aprendizaje y resultados orientados al modelo Kirk Patrick. De acuerdo a los planes de formación personal y organizacional, se creó una escala salarial, donde su función no sea únicamente velar por el área financiera de la organización si no remunerar correctamente a los colaboradores y motivarlos a desarrollarse profesionalmente, lo cual reflejará resultados en la autorrealización del colaborador y permitirá contar con excelentes resultados de desempeño que permitan aumentar los ingresos de M Studio y como consecuencia generar mayor cantidad de oportunidades laborales.

M Studio es una organización que renta instalaciones en un edificio donde trabajan diferentes organizaciones a la vez, lo que hace que su seguridad industrial deba depender de algunas

indicaciones y restricciones por parte de los arrendatarios, por lo cual no se habían preocupado por verificar detalladamente su seguridad industrial y su salud y seguridad ocupacional.

Se construyó un manual de salud y seguridad ocupacional abarcando riesgos y medidas preventivas generales en el entorno del puesto de trabajo, manipulación de equipos y cargas, ergonomía, sobre las posturas de trabajo, como postura sentada, de pie y forzadas o de movimientos repetitivos que puedan ocasionar algún tipo de desgaste o problema físico al cuerpo, el cual requiera tratamiento médico o incluso pueda ocasionar daños irreversibles.

Se verificó cada uno de los riesgos ante trabajos de atención al público, medidas preventivas para disminuir esos riesgos, adicional de consejos y recomendaciones para el manejo de estrés laboral. Se establecieron los diferentes riesgos y medidas de prevención ante la exposición de pantallas lo que puede generar problemas de visualización, además de temas sobre cómo utilizar las diferentes herramientas de trabajo, las características con las que deben de contar como por ejemplo una silla de trabajo, escritorio entre otros.

Se elaboró una guía sobre la circulación vial, para resguardar a las personas que deben movilizarse en horarios laborales, se proporcionó información importante sobre señalización sobre seguridad industrial y salud y seguridad ocupacional dentro de la organización sobre todo el significado de colores y figuras, ejemplo:

**Tabla 6**  
**Significado de colores en seguridad industrial**

Color	Significado
Rojo	Paro, prohibición, material o equipo para el combate de incendios
Amarillo	Advertencia de peligro, delimitación de áreas
Verde	Condición segura
Azul	Obligación, información

Fuente: Elaboración propia (2019).

Se diseñó cada una de las normas y políticas sobre cómo actuar en casos de emergencia. Por ejemplo: medidas de prevención en incendios, medidas de actuación en casos de incendios, tipos de fuegos y extintores a utilizar, actuación en caso de evacuación, actuación en caso de sismo o terremoto, cómo proporcionar primeros auxilios y cómo realizar un uso adecuado de botiquín entre otros. Se realizó un cuadro de recomendación sobre con que insumos contar en la organización en caso de emergencias, y se crearon las medidas de actuación en caso de accidentes.

Fue necesaria la construcción de una matriz de riesgos para velar por las medidas de reducción de peligros en general, el cual, debe trabajar de la mano de un libro de actas y salud y seguridad ocupacional. Además de realizar controles anuales sobre la SSO, se recomendó contar con un proceso de comunicación y charlas en relación con la SSO. Entre todos los formatos que se realizaron para llevar un control sobre SSO, están el libro de actas de incidencias de seguridad industrial, la matriz de riesgos, control de asistencias para el programa de emergencias, en el caso sea necesario evacuar y el listado de botiquín.

Adicional al manual, se recomendó realizar cambios de acomodamiento de mobiliario en oficinas, ya que existían áreas de peligro sin las medidas correspondientes para movimiento y un orden que permitiera evacuar a los colaboradores correctamente, entre las zonas de peligro que se pueden mencionar es el espacio de movilización entre silla, escritorio y pasillo, cables y conectores sin áreas de protección y elementos en lugares altos los cuales podían caer sobre algún colaborador.

## **Parte 4**

### **Resultados**

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

Durante la práctica profesional dirigida III; realizada en M Studio, fue reflexivo comprender la importancia sobre cada uno de los procesos y procedimientos de recursos humanos, sobre todo al mantener una ética profesional que vele tanto por la organización como por el colaborador. En este caso, se encontró una organización nueva sin conocimientos en el área de recursos humanos y los lineamientos mínimos que establece la ley ante las relaciones entre patrono y colaborador, ¿Cómo puede esto afectar a una organización? Es una interrogante que ayudó a construir planes de acciones ya que al presentarla a los socios demostraron una disposición para cambiar y de recibir toda la información que ayude a actuar y disminuir las brechas encontradas por parte del equipo de socios.

Aunque el tiempo de los socios era escaso, para extraer información o indagar sobre algunos temas y presentar propuestas, una de las decisiones más importantes fue adaptarse a sus horarios y disposición, sin interrumpir sus operaciones. Incluso fue necesario para el practicante contar con la disposición para asistir a reuniones nocturnas en horarios entre las 21:00 y 23:00 horas, donde se mostraban los avances, se hacían las sugerencias y se consultaban dudas relevantes y de importancia ante los socios de la organización.

Uno de los aspectos más exitosos considerados dentro de la práctica fue investigar y utilizar herramientas digitales para optimizar el tiempo, entre ellas Skype que permitía contar con video conferencias. La otra herramienta exitosa fue utilizar Google forms para obtener información por medio de cuestionarios, esto permitía que cualquiera de los voluntarios y participantes pudiera responder la encuesta en cualquier momento desde su celular sin afectar su horario laboral y al mismo tiempo brindaran respuestas objetivas y resultados estadísticos, disminuyendo margen de error y brechas.

Lo más exitoso de la práctica fue concientizar a los patronos sobre la importancia de cumplimiento de la legislación laboral, con aspectos como planilla, pago de salarios y la fecha de pago de salarios, pago de prestaciones laborales, elaboración de contratos, controles y sistemas disciplinarios entre otros. No solo por la obtención de conocimiento, sino porque desde ya se está velando por resguardar la integridad de la organización y el bienestar del colaborador.

Una de las dificultades encontradas fue contar con un equipo de empresarios que desconocían como llevar todo tipo de proceso de gestión del talento humano a casi un 90%, esto no permitía recibir una opinión o información crítica sobre algunos procesos y procedimientos ya que cuando se les presentaba su respuesta, era excelente nos encanta lo realizado. Esto hasta cierto punto podía demostrar incertidumbre si lo ejecutado se encontraba bien y era funcional para la organización, es por ello que fue necesario confrontar los contenidos en repetidas ocasiones y poner en práctica algunos procedimientos, para confirmar su funcionalidad hacia la organización.

La práctica profesional permite al estudiante obtener y desarrollar competencias sobre el dominio y gestión del tiempo, toma de decisiones, competencias administrativas, y sobre todo poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años de estudio en Universidad Panamericana. La experiencia de práctica es necesaria para potenciar el talento del estudiante, de la misma forma como el representante del talento humano en la organización debe velar por el desarrollo del colaborador, lo que hará desarrollar a la organización a través de resultados efectivos.

## 4.2 Resultados obtenidos

El objetivo inicial de la práctica fue desarrollar todo proceso, procedimiento y formato necesario para la gestión del talento humano en M Studio, lo cual se considera que fue cumplido en su totalidad; para lograr este objetivo se realizó una planificación donde se desarrollaran todos y cada uno de los puntos más importantes y fundamentales del recurso humano, donde se cumpliera con los tiempos estimados, es decir esta planificación debía contar con un sistema SMART, por sus siglas específico, medible, alcanzable, realista o relevante y acotable en tiempo. El cronograma

diseñado debía permitir el cumplimiento de todas las áreas de trabajo en la gestión del recurso humano, tanto para el área psicológica como la administrativa.

Entre los resultados más relevantes e importantes, se obtuvo la construcción de un organigrama, una definición de misión y visión de la organización, con el fin de establecer una sola filosofía organizacional de donde se pueda desprender todo tipo de proceso y procedimientos; además de cada uno de los valores de la organización de forma objetiva ya que existía diversidad de versiones.

Otro resultado satisfactorio fue la creación de cada uno de los perfiles y descriptores de puestos por competencias, ya que son primordiales para orientar al desempeño y tareas de cada colaborador, ayudan a la objetividad durante el reclutamiento y selección, son pieza fundamental para la evaluación del desempeño, indicadores del desempeño y los planes de formación y desarrollo organizacional, todo ello permitiendo obtener resultados efectivos durante la operación del día a día.

El siguiente resultado obtenido, fue la creación de proceso de manejo de documentación, lo que incluye expedientes laborales, conformados con todos los documentos necesarios para su funcionalidad, cada uno de ellos etiquetado y resguardado físicamente bajo llave como digitalmente.

El resultado por excelencia fue la creación de los formatos de contratos laborales, el formato de planilla de IGSS, el formato para libro de salarios, los documentos y formatos para pago de prestaciones como bono 14, aguinaldo, vacaciones, la ejecución de proyección de ISR y por último el informe del patrono al MINTRAB. Este resultado fue uno de los más satisfactorios ya que permite la corrección de problemáticas delicadas ante las leyes establecidas en Guatemala, tanto por la Constitución Política de la República de Guatemala, como por el código de trabajo ante el Ministerio de Trabajo.

Cada uno de los resultados obtenidos son de ayuda ante las diferentes problemáticas con las que cuenta M Studio, ya que les permite adoptar y conservar nuevas prácticas en beneficio a la

organización, lo cual les permite posicionarse como empresas de renombre o incluso en un futuro, formar parte del listado de empresas Great Place To Work (listado de las mejores empresas para trabajar en Guatemala y en el mundo), gracias a los procedimientos relacionados con el talento humano.

Inicialmente M Studio era una empresa desordenada y despreocupada ante procedimientos de recurso y talento humano. Hoy en día, son una organización que ha iniciado el proceso de colocar algunos temas en orden y poco a poco a puesto en práctica cambios que permiten la mejora visual ante procedimientos, pero a la vez brindan paz, satisfacción y confianza a los colaboradores, mostrando una imagen de valoración hacia el colaborador. La dificultad más grande fue concientizar sobre la necesidad de cambio emergente en el área administrativa y aunque se siguen realizando cambios es un sueño medible que no es inalcanzable.

### 4.3 Propuestas

Se debe cambiar el proceso actual de reclutamiento y selección de personal por medio de referidos y conocidos, por un proceso de reclutamiento y selección completo, que incluya un buen procedimiento de convocatoria y atraiga talento de alto nivel, se consideren los filtros de selección de CV's, se realice una entrevista telefónica previa a la entrevista inicial por competencias, para que luego el candidato se someta a pruebas psicométricas y de conocimiento, además de verificar la veracidad de la información proporcionada por el candidato y el cumplimiento de documentación para ser seleccionado.

Es necesario realizar la redacción y celebración de todos los contratos laborales, de los colaboradores activos de la organización de forma emergente, con el fin de brindar un respaldo a cada uno de los colaboradores, estableciendo el monto del salario que obtendrá el colaborador y las responsabilidades que tienen tanto el patrono como el colaborador, cumpliendo con los lineamientos que establece la ley de Guatemala, por medio del código de Trabajo.

Se requirió solicitar a todos los colaboradores la documentación necesaria para completar sus expedientes laborales, ya que no existía ningún expediente laboral; de la misma forma se propuso que se establezca una fecha y tiempo límite para que todos los colaboradores puedan complementar la papelería, como parte de la práctica se realizó este procedimiento en poco tiempo al ser aceptada la propuesta.

Se diseñó un formato el cual se sugirió poner en marcha, para establecer una fecha límite previo al último día hábil del mes, por medio de un calendario anual para la revisión de planilla y que se puedan ejecutar los pagos salariales en tiempo, evitando atrasos o tener que pagar en el mes siguiente a los colaboradores. Se orientó a la administración, para tener claro que este procedimiento no es opcional, ya que es un derecho con el que cuentan los colaboradores de recibir su salario en fecha y es obligación del patrono cumplir con el mismo.

Se sugirió contar con un plan de ahorro de pasivo laboral, que permita al empleador resguardar los montos económicos correspondientes a bono 14, aguinaldo, vacaciones, indemnización entre otros, con el fin de contar con el disponible ante cualquier eventualidad, cuando se requiera un despido o cuando se necesite realizar los pagos de prestaciones laborales a los colaboradores.

En el área de desarrollo organizacional, se debe contar con un plan de beneficios y remuneraciones no monetarias por medio de canjes con proveedores, con el fin de ser funcional en el área motivacional de los colaboradores, estos canjes son beneficios que algunos de sus clientes pueden proporcionar a los colaboradores evitando gastos financieros y ocasionar impactos en los estados presupuestarios.

Se sugirió generar una reorganización de lugares de trabajo y puestos, de acuerdo con cada departamento y su función, con el fin de mejorar la comunicación interna de la organización y a la vez medir espacios para cumplir con los requisitos de movimiento sobre la seguridad industrial y disminuir accidentes y riesgos a los colaboradores por un mal posicionamiento de lugares.

## **Parte 5**

### **Aportes**

#### **5.1 Aportes a la institución**

Se contribuyó con el desarrollo de actividades organizacionales que agregaran valor a los colaboradores durante la práctica profesional, por ejemplo, el calendario de cumpleaños. Se diseñaron las tarjetas de cumpleaños digitales de todos los colaboradores y se programaron los envíos de correos con la tarjeta digital, adicional se planificó una celebración de cumpleaños mensual, y la programación de actividades especiales como día del cariño, día de la madre, día del padre, día del niño y celebración de navidad entre otros. Se diseñó un calendario con todos los días importantes como día del ingeniero, día del diseñador y día de la secretaria entre otros, como recordatorio para el envío de detalles pequeños y tarjetas digitales a los colaboradores.

Se apoyó con la elaboración de un botiquín de primeros auxilios y medicinas ante enfermedades leves con medicamentos de consumo en tienda. Este fue entregado con un listado y detalle de lo que debe contener, su forma de uso, la recomendación de revisión de fecha de expiración y el descargue de cada uno de los medicamentos.

Se apoyó con la organización del convivio navideño para los colaboradores, creando la invitación, programa de las diferentes acciones que se realizarían durante la actividad. Se realizaron diferentes cotizaciones para el lugar del evento, reservación, diseño y compra de regalos personalizados, se demostró la importancia de valorar a los colaboradores por medio de actividades fuera del trabajo y de la rutina diaria.

Se proporcionó una asesoría para la creación de una sociedad y la inscripción de la organización como empresa, para llevar a cabo cada uno de los procesos de recursos humanos y que los colaboradores puedan contar con todos sus derechos laborales como IGSS, IRTRA, INTECAP; entre otros, además de que su funcionamiento sea cien por ciento legal.

## Conclusiones

Aunque los niveles de rotación de personal en este momento no son altos, presentaron deficiencia en sus procesos y procedimientos sobre reclutamiento y selección de personal, así como falta de conocimiento en relación con cada una de las operaciones necesarias para asegurar un excelente reclutamiento y selección que confirmen una buena contratación lo cual genere inestabilidad laboral a futuro.

El clima organizacional dentro de M Studio es estable y positivo, el carácter y disposición de los colaboradores presenta altos niveles de participación ante diferentes actividades relacionadas a recursos humanos, sus opiniones y respuestas durante el proceso de diferentes herramientas demostraron apertura al cambio.

Los colaboradores y socios de M Studio realizaban inducción específica al puesto para los nuevos ingresos de forma informal sin evidenciar la inducción, profundizaban de forma amena y profesional sobre la forma de trabajar de la organización y la forma de realizar algunas tareas y métodos para desempeñarse.

M Studio cuenta con diferentes herramientas y recursos los cuales pueden ser aprovechados para planes de formación y desarrollo profesional de los colaboradores, como por ejemplo equipo digital para capacitaciones y formación en línea, acceso a salas de reuniones para seminarios entre otros, equipo audiovisual, incluso cuentan con capacitaciones y actividades gratuitas por parte de uno de sus clientes.

M Studio no maneja actividades, procesos y procedimientos para la medición y evaluación de su desempeño, pero son un equipo de personas profesionales con ideas innovadoras que pueden generar resultados SMART en corto tiempo, lo cual puede generar ganancias financieras para la organización y generar un crecimiento de la empresa.

## **Recomendaciones**

Actualizar su proceso de reclutamiento y selección, a los procesos y procedimientos descritos en el manual de reclutamiento y selección, evidenciando cada uno de sus procesos y realizarlo de forma profesional, en busca de A players, que permitan optimizar el desempeño organizacional y adopten la misión y visión de la organización presentado resultados positivos.

Continuar con las buenas prácticas ante el clima organizacional, permitiendo la actitud positiva e integra, dar continuidad a participación de diferentes actividades en relación con el recurso humano, fomentar el aporte de sugerencias, comentarios y solicitudes que puedan ser de ayuda y mejora para la organización.

Formalizar las buenas prácticas de inducción específica al puesto para los nuevos ingresos, evidenciando cada uno de los procesos y procedimientos explicados, por medio de la plantilla de inducción y el uso de presentación en formato PPT de filosofía organizacional. Evaluar los niveles de aprendizaje durante la inducción.

Identificar las herramientas accesibles para los planes de formación y capacitación de personal y utilizar las capacitaciones gratuitas que se apeguen a las necesidades de formación de personal, utilizar las áreas privadas del coworking para disminuir costos y aprovechar el cambio de ambiente durante las actividades de formación

Ejecutar medición de KPI's cada seis meses, de acuerdo con los KPI's recomendados que se adaptan a la organización, realizar una evaluación del desempeño 360 anualmente. Se recomienda que de acuerdo con la detección de necesidades de formación y la identificación de brechas por reforzar, se utilicen las plantillas de plan de formación de personal y utilizar la metodología de evaluación Kirk Patrik, para evaluar si la preparación y formación cumplió con los objetivos esperados.

## **Anexos**

## Anexo 1



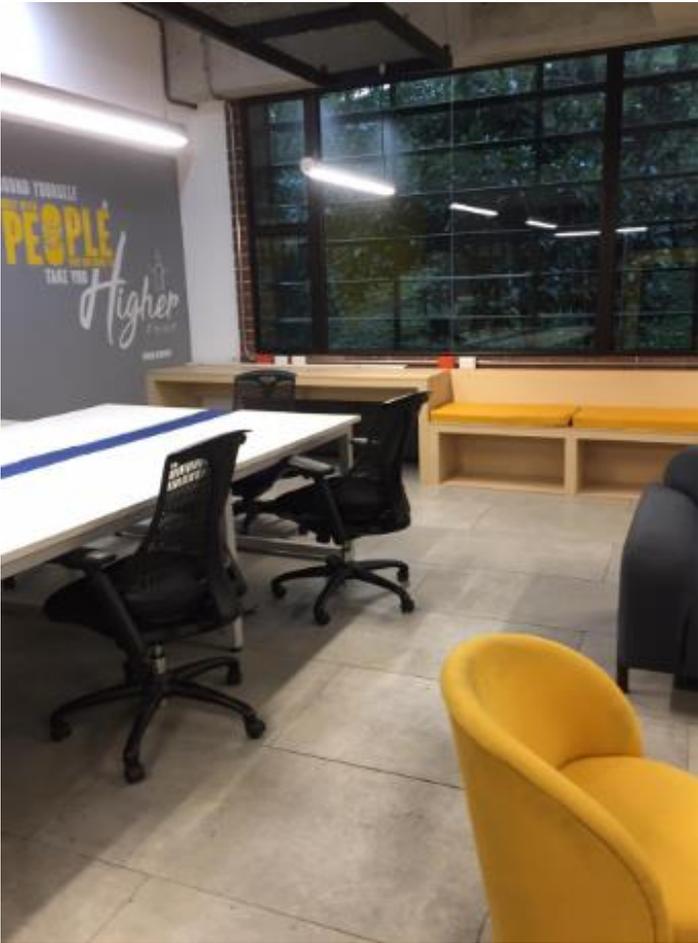
Fuente: M Studio (2019)



Fuente: M Studio (2019)



Fuente: M Studio (2019)



Fuente: M Studio (2019)

## Anexo 2

### Cuestionario de Diagnóstico Inicial

Diagnóstico organización de talento humano M Studio			
Responda las siguientes preguntas sobre la información general de la organización.			
A. Planeación estratégica y organización			
1. Indique la fecha de creación de la organización			
2. ¿Existe un organigrama en M Studio?			
3. Sí su respuesta anterior es positiva ¿el organigrama se encuentra actualizado?			
Sí		No	
4. ¿Cuál es la misión de M Studio?			
5. ¿Cuál es la visión de M Studio?			
6. ¿Cuáles son los valores de la organización?			
7. ¿Existen perfiles y descriptores de puestos dentro de la organización?			
Sí		No	
8. Sí su respuesta anterior fue no, ¿le gustaría contar con ellos?			
Sí		No	
9. ¿Cuentan con escala salarial y salarios definidos por puestos?			
Sí		No	
10. ¿A qué se dedica la organización? Coloque cada uno de los servicios que ofrece M Studio			
B. Reclutamiento y Selección			
11. ¿Existe un proceso sobre reclutamiento y selección de personal?			
Sí		No	
12. ¿Cuentan con solicitud de empleo?			
Sí		No	
13. ¿Cómo realizan la requisición de personal o solicitud de nueva contratación?			

14. ¿Quién es el responsable de realizar los procedimientos de reclutamiento y selección?			
15. ¿Qué documentos se le solicitan al aspirante para una vacante?			
<b>C. Contratación</b>			
16. ¿Cuentan con procesos de contratación?			
Sí		No	
17. ¿Quién realiza los procedimientos de contratación?			
18. ¿Cuáles son las normas o políticas de M Studio para realizar una contratación?			
19. ¿Cuentan con un formato de contrato establecido?			
Sí		No	
20. ¿Existe alguna constancia o proceso sobre entrega de herramientas de trabajo para el nuevo colaborador? En este caso pueden ser llaves de acceso, equipo de trabajo, lugar de trabajo entre otros.			
21. Expedientes laborales: marque con una X cada uno de los ítems con los que cumplen en M Studio.			
	Cuentan con expedientes laborales		
	Si no cuentan por favor continúe en la siguiente pregunta		
	Cuentan con un expediente laboral por cada colaborador		
	Tienen un CV u hoja de vida.		
	Cuentan con título del ultimo grado académico aprobado o constancia de estudios		
	Cuentan con fotografía		
	Cuentan con cartas de referencias o recomendación personal		
	Cuenta con constancias laborales		
	Cuentan con fotocopia del documento de identificación		
	Cuentan con antecedentes penales		
	Cuentan con antecedentes policiacos		
	Tienen solicitud de empleo		

	Cuentan con un registro de contactos de emergencia		
	Cuentan con un registro de alergias o medicamentos.		
<b>D. Aspectos legales, formación, sistema disciplinario y seguridad industrial</b>			
22. ¿Cuáles son los aspectos legales con los que cuenta o cumple M Studio? Marque cada uno de ellos.			
	Planilla de IGSS		
	Libro de salarios		
	Calculo, pago y ejecución de vacaciones		
	Calculo y pago de bono 14		
	Cálculo de aguinaldo		
	Proyección, retención y declaración de ISR		
	Llamadas de atención con MINTRAB		
	Archivos de documentos legales (Cualquier documento legal entre patrono y empleador).		
	Informe al patrono / MINTRAB		
23. ¿Existe un plan de capacitación anual?			
Sí		No	
24. Sí la respuesta anterior fue si, marque cada enunciado donde considere que M Studio cumple con ellos.			
	No aplica ninguna ya que no existen ningún proceso de capacitación o formación.		
	Se toman capacitaciones constantemente		
	Hay un presupuesto designado para capacitación		
	Existe evaluación de necesidades de formación		
	Cumplen con un plan de formación,		
	Evalúan el crecimiento profesional y los conocimientos de los empleados.		
25. ¿Existe algún reglamento interior de trabajo?			
Sí		No	
26. Sí su respuesta anterior fue sí, marque con x, los enunciados donde considera que M Studio aplica.			
	Se encuentra actualizado el reglamento interior de trabajo		
	Todos los colaboradores tuvieron acceso al reglamento interior de trabajo		
	Los colaboradores firmaron al momento de conocer el reglamento interior de trabajo.		

27. ¿Existe algún procedimiento para desvinculación laboral? (Despido, renuncia o abandono de trabajo).			
Sí		No	
28. Seleccione si alguno de los enunciados es aplicado en la desvinculación voluntaria (Renuncia del colaborador).			
	Indemnización (Salario o remuneración monetaria por el tiempo laborado en la empresa).		
	Prestaciones (Bono 14, aguinaldo y vacaciones).		
	Prestaciones adicionales a la ley		
29. Seleccione sí alguno de los enunciados es aplicado a la desvinculación por decisión del patrono.			
	Indemnización (Salario o remuneración monetaria por el tiempo laborado en la empresa).		
	Prestaciones (Bono 14, aguinaldo y vacaciones).		
	Prestaciones adicionales a la ley		
30. ¿Quién es el responsable de realizar las desvinculaciones laborales? Terminación Laboral			
31. ¿Conoce el término de seguridad industrial y salud ocupacional? Sí o no, explique.			
32. ¿Existe algún proceso de SSO (Seguridad y salud ocupacional)			
Sí		No	
33. ¿Cuentan con señalización de rutas de emergencia y salidas?			
Sí		No	
34. ¿Ha recibido alguna charla sobre cómo responder ante accidentes y emergencias de trabajo?			
Sí		No	
35. ¿Tienen algún plan de emergencia o evacuación dentro del edificio?			
Sí		No	
Si desea proporcionarnos alguna información adicional que considere de importancia, puede hacerlo por medio de un comentario u observación. Muchas gracias por su información y tiempo.			

Fuente: elaboración propia (2019)

### Anexo 3

#### Formato de formación por programas

Temario del plan de formación por programa		Enero				Febrero				Marzo				
Eje o Brecha	Descripción de Temas		Semanas				Semanas				Semanas			
	Temas	Subtemas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Programa de formación				
Eje de formación				
Nombre del programa				
Código	Tipo de Formación	Modalidad de la formación	Nivel de formación	
Objetivo General				
Objetivos específicos				
Alcances				
Límites				
Dirigido a:	Departamento		Puestos	Niveles
Responsables:	Organizador		Expositores	Facilitadores
Duración del curso	Fecha de inicio	Fecha fin	Lugar de la capacitación	Salón para utilizar
Hora de ingreso		Hora de inicio		Hora fin
Tipo de formación				
Temario				
Temas	Descripción de temas			
	Subtemas	Modalidad	Actividades	Horario

Presupuesto de la formación					
Monto total anual					
Honorarios Expositores	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total		
Viáticos		Q -	Q	-	
Salones		Q -	Q	-	
Sillas		Q -	Q	-	
Mesas		Q -	Q	-	
Proyector		Q -	Q	-	
Pantalla		Q -	Q	-	
Refrigerios		Q -	Q	-	
Almuerzos y cenas		Q -	Q	-	
Material didáctico		Q -	Q	-	
Certificados		Q -	Q	-	
Premios y souvenirs		Q -	Q	-	
Otros		Q -	Q	-	
Imprevistos.		Q -	Q	-	
Total			Q	-	
Presupuesto anual de formación					
Monto total anual	En letras				
Honorarios expositores	enero	febrero	marzo	abril	mayo
Viáticos	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Salones	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Sillas	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Mesas	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Proyector	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Pantalla	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Refrigerios	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Almuerzos	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Cenas	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Material didáctico	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Certificados	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Premios y souvenirs	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Otros	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Imprevistos.	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Total	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -

Fuente: elaboración propia. (2019)