



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

**Informe Final de Práctica efectuada en el
Centro de Ortopedia y Traumatología (CENORTRA)**
(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Ana Teresa Lemus Delgado

Campus Naranjo, abril 2020

**Informe Final de Práctica efectuada en
El Centro de Ortopedia y Traumatología CENORTRA**
(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Ana Teresa Lemus Delgado

M.Sc. Claudia Maria Arriola Quintana (Asesor)
Licda. Claudia Nineth Hernández García (Revisor)

Campus Naranjo, abril 2020

Autoridades Universidad Panamericana

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

Autoridades Facultad de Humanidades

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

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

Colocar dictamen de Decanatura



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

En virtud que la presente Práctica Profesional Dirigida con el tema "Informe Final de Práctica efectuada en el Centro de Ortopedia y Traumatología (CENORTRA)" presentado por el (la) estudiante Ana Teresa Lemus Delgado reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.

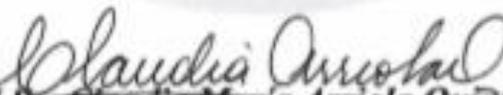

M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades

A circular official stamp with the text "UNIVERSIDAD PANAMERICANA" at the top, "FACULTAD DE HUMANIDADES" at the bottom, and "DECANO" in the center.

Colocar Dictamen de asesor

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

En virtud de que el presente: "Informe Final de Práctica efectuado en el Centro de Ortopedia y Traumatología (CENORTA)" por el (la) estudiante: Ana Teresa Lemus Delgado previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


M. Sc. Claudia María Arriola Quintana
Asesora

Colocar Dictamen de revisor

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

En virtud de que el presente: **"Informe Final de la Práctica efectuado en el Centro de Ortopedia y Traumatología (CENORTA)"**, Presentada por el (la) estudiante: **Ana Teresa Lemus Delgado** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Claudia Nineth Hernández García
Revisor

Constancia de práctica emitida por el lugar donde realizó la práctica



CENTRO DE
ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA

Guatemala 31 de octubre de 2019

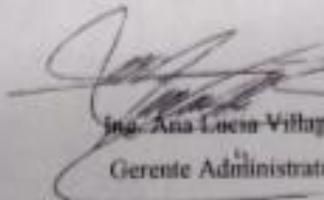
**Universidad Panamericana
Pte.**

Deseo éxitos en sus actividades.

Por medio se hace constar que el estudiante **Ana Teresa Lemus Delgado**, quien se identifica con No. ID 000009683, estudiante de la Facultad de Humanidades, Escuela de Ciencias Psicológicas, en la carrera de **Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano**. Realizó la **Ejecución de la Práctica Profesional Dirigida**, en la empresa **Centro de Ortopedia y Traumatología, S.A. (CENORTRA)**, del mes de marzo a octubre del año 2019.

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

Atento.


Ana Luisa Villagrán
Gerente Administrativo

 CENTRO DE
ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA
9a. Calle 15-25 Zona 11
Colonia Carabanchel, Teléfono "2472-8900"

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Parte 1 Caracterización de la empresa	1
1.1 Descripción	1
1.2 Productos y servicios	2
1.3 Organización	3
1.4 Organigrama	5
1.5 Misión	6
1.6 Visión	6
1.7 Valores	6
Parte 2 Diagnóstico	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	12
Parte 3 Desarrollo de la Práctica Profesional	13
3.1 Descripción del trabajo realizado	13
3.2 Objetivos planteados	15
3.2.1 Objetivo general	15
3.2.2 Objetivos por área	15
3.2.2.1 Reclutamiento de personal	15

3.2.2.2	Contratación y administración de recursos humanos	16
3.2.2.3	Desarrollo de gestión del talento humano	16
3.3	Cronograma de trabajo	16
3.4	Área de reclutamiento de personal	17
3.5	Área de contratación y administración de recursos humanos	20
3.6	Área de desarrollo de gestión del talento humano	25

Parte 4 Resultados

4.1	Análisis de la experiencia de práctica profesional	29
4.2	Resultados obtenidos	31
4.3	Propuestas	32

Parte 5 Aportes

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

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

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

Anexos	39
--------	----

Lista de figuras

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

Lista de tablas

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

Resumen

El presente documento constituye el informe final de la Práctica Profesional Dirigida de la carrera de Licenciatura de Psicológica Organizacional y Gestión del Talento Humano, de la Universidad Panamericana. Dichas prácticas fueron realizadas en el Centro de Ortopedia y Traumatología o como se conoce por sus siglas CENORTRA, entre los meses de enero a octubre del año dos mil diecinueve.

El informe presenta información sobre la descripción de la empresa donde se realizaron las prácticas. Asimismo, contiene los antecedentes, visión, misión y los valores que se establecieron con apoyo de la alumna practicante. Además, se describe la estructura organizacional de la institución.

Por otra parte, se explica la manera en que se realizó el diagnóstico organizacional en el cual se hace referencia a las fortalezas de la empresa, así como también, a sus áreas de mejora. Asimismo, relata la manera en que se realizó el plan y el cronograma de trabajo que se utilizó para diseño del departamento de recursos humanos.

También, se relata el diseño de cada procedimiento y políticas redactadas para el funcionamiento apropiado del área de recursos humanos, basado en los principios legales y funcionales. De igual forma, se mencionan veintinueve formatos elaborados para facilitar la gestión de la documentación necesaria, además de explica su respectiva utilidad.

Para finalizar, se hace mención sobre los aportes brindados como estudiante a la organización, de los cuales se obtuvieron beneficios y mejoras en lo funcionamientos organizacionales. Igualmente, se redactaron las conclusiones técnicas sobre lo trabajado, además de recomendaciones que se le hacen a la empresa para el buen funcionamiento de la herramienta creada para la administración del departamento de recursos humanos.

Introducción

Este documento es el informe final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida realizada en el Centro de Ortopedia y Traumatología (CENORTRA), la cual consisten en poner en práctica las teorías y conocimientos adquiridos durante la carrera de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano.

El presente informe se divide en cinco partes; en la parte 1 se detalla información sobre la empresa, en cuanto a qué se dedica, qué hace, qué desea lograr y qué servicios presta, en resumen, el giro de negocio y campo. Además del organigrama que constituye la estructura adoptada para el cumplimiento del marco estratégico, su misión, visión y valores propios de la organización.

En la parte 2 se explica la manera en que se realizó el diagnóstico las herramientas, así como técnicas utilizadas para la recolección de datos. Las fortalezas encontradas en la empresa y los aspectos susceptibles de mejora; por otra parte, el diagnóstico realizado a cada una de las áreas propias de la gestión del talento humano.

En la parte 3 se incluye el Desarrollo de la Práctica Profesional, el cual compone descripción del trabajo de campo efectuado a lo largo de los meses, el cual incluye los objetivos propuestos para la realización del proyecto, objetivos planteados, objetivos por áreas y cronograma del plan de trabajo el cual detalla actividades y tiempo para realizarlas.

En la parte 4 hace referencia a los resultados propios del proyecto, el cual comprende el análisis de la experiencia de práctica profesional de manera personal, los resultados obtenidos tras la aplicación del diagnóstico y las propuestas realizadas a la administración de la empresa, como un aporte sustancial al funcionamiento óptimo de la institución.

Finalmente, en la parte 5 se describen los aportes realizados por el estudiante a la institución. De igual forma se hace referencia a las conclusiones obtenidas tras el trabajo de campo y las recomendaciones aplicables a la organización.

Parte 1

Caracterización de la empresa

1.1 Descripción

En el año 1990, en el departamento de Quetzaltenango, un padre de familia, visionario, apasionado por la salud y el bienestar físico del ser humano inició un proyecto enfocado a brindar servicios de la salud dentro de su comunidad. Conforme los años pasaron, su familia fue creciendo, al igual que sus conocimientos, su campo profesional fue en la rama de la medicina, siendo más específico en la ortopedia y traumatología.

Sus tres hijos fueron tomando el ejemplo de su padre por lo que decidieron seguir sus pasos con el fin de establecer un centro de atención médica especializada, consumando su proyecto en la ciudad de Guatemala, en donde soñaban con brindar a los pacientes una atención más personalizada, con equipo y herramientas innovadoras, que los convirtiera en una de las mejores soluciones de servicios especializados en la ortopedia y traumatología.

Años después, su fundador decide cederles el Centro de Ortopedia y Traumatología como un legado a sus tres hijos, quienes, en cumplimiento de un proyecto familiar, profesionalizarse académicamente en dicha rama de la medicina, lo que les permitió seguir brindando los servicios y atención médica en Quetzaltenango durante unos años más.

En el año 2015, según lo indicador dos de los hijos deciden a la ciudad de Guatemala para iniciar el proyecto con la visión del padre, atendiendo algunos pacientes con el fin de cuidar la salud de las personas que lo necesitan. Poco a poco, fueron dando a conocer su trabajo dentro del mercado, logrando una mayor cantidad de visitantes al mes, lo cual les permitió agregar, no solo servicios de atención médica si no también, equipo y producto necesario para la recuperación o tratamiento de sus pacientes.

Con el paso del tiempo, el Centro de Ortopedia y Traumatología, conocido en el mercado por sus siglas CENORTRA, ha conformado un equipo de profesionales dedicados a la salud y comprometidos con bienestar de sus pacientes, con diagnóstico especializado, para mejorar la calidad de vida de sus pacientes.

1.2 Productos y servicios

Actualmente, CENORTRA presta servicios de atención médica especializados en la rama de; ortopedia y traumatología. La ortopedia es un tratamiento para prevenir o corregir de forma mecánica o quirúrgica las deformaciones o desviaciones de los huesos y las articulaciones del cuerpo humano. Mientras que la traumatología es la rama de la medicina que trata toda aquella lesión que se produce en el aparato locomotor.

Dentro de los casos atendidos en CENORTRA se presentan; lesiones deportivas, laborales o correctivas, esguinces, quistes por movimientos repetitivos, tendinitis, cirugías correctivas producidas por fracturas o accidentes. Adicional se especializa en cirugías artroscópica, prestando servicios de consulta externa y ambulatorios, en general diagnóstico y tratamiento.

Para brindar un mejor servicio se ha creado un programa de atención nutricional para sus clientes, debido a que las personas necesitan un tratamiento integral, es decir mejorar su condición física o hábitos de vida y así, su salud en general, lo cual beneficioso no solo para disminuir el tiempo de tratamiento recetado por CENORTRA, sino evitar la reincidencia.

En la actualidad CENORTRA cuenta únicamente con una ubicación y centro de atención en la 9ª calle, 16-25, zona 11 de la ciudad de Guatemala. Su atención está dirigida a todo el público en general. Actualmente cuentan con pacientes nacionales o extranjeros, los cuales han llegado por atención rutinaria, así como también, por algún tratamiento en específico.

Como parte de mantener una atención personalizada, CENORTRA ha creado un programa de afiliación, permitiendo promociones de productos, así como servicios con seguros médicos. Dentro de los afiliados se encuentran; Roble Red, Seguros G&T, Seguros Universales, MAPFRE, Aseguradora General, Empresa Promotora de Servicios de Salud, Seguros Bantrab, Seguros Agromercantil y Red de Proveedores Negociados.

El Centro de Ortopedia y Traumatología se encuentra accesible por cualquier emergencia o cita que se tenga, a su vez, las personas pueden programar cita por medio de PBX, en línea o mediante mensajería en la aplicación de WhatsApp, siendo sus horarios de atención de lunes a viernes de 10 a.m. a 5 p.m. y sábado de 10 a.m. a 12 p.m.

1.3 Organización

El Centro de Ortopedia y Traumatología, se encuentra liderado por la familia Villagrán, quienes fungen como directivos y máxima autoridad en dicha organización, es importante destacar que los hermanos Villagrán, lideran la Dirección General, la Gerencia Técnica y la Gerencia Administrativa.

La estructura de la organización se encuentra dividida en dos departamentos; el departamento técnico, el cual es el encargado del personal especialista en atención médica, dentro del equipo se encuentra; el quiropráctico, fisioterapeuta, nutricionista, así como sus respectivos auxiliares infantiles, quienes apoyan en atención a persona menores de edad, en caso de emergencias en la atención de herramientas y equipo. Asimismo, dentro de este departamento se encuentra el equipo de mantenimiento e infraestructura, quienes son los encargados de orden, limpieza y seguridad del centro.

Por otro lado, el departamento administrativo se enfoca en la parte contable, a la vez, en el servicio al cliente. Se encuentra liderado por la gerencia administrativa, quien también es la encargada del bienestar del talento interno de la organización, así como sus respectivos trámites o requerimientos para su desempeño.

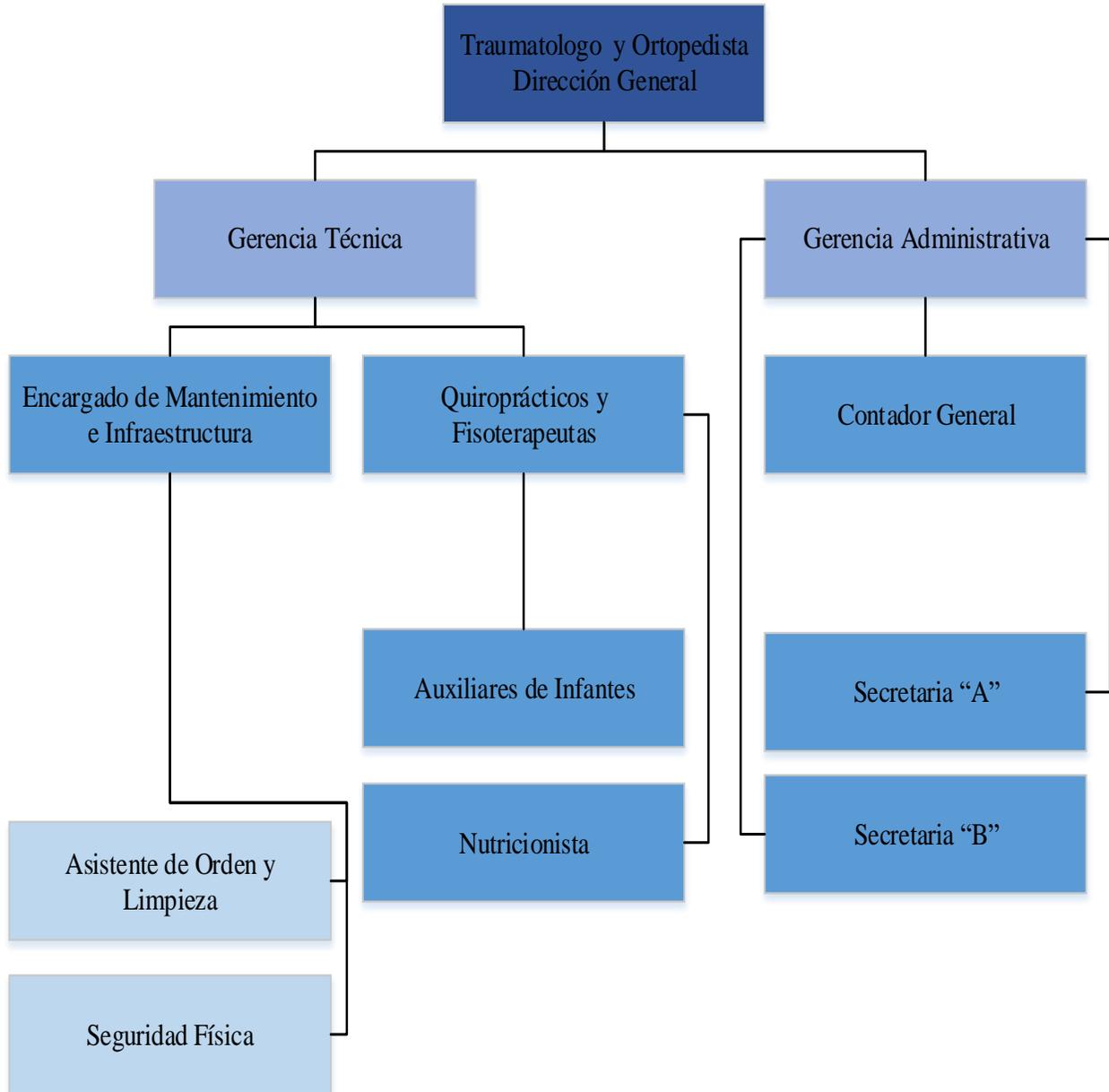
El contador general es el encargado del control, además de la administración de las finanzas y sus respectivos derivados. La secretaria “A” es la asignada para brindar el apoyo directo a su gerencia además de la atención al cliente interno. Para finalizar, se encuentra la secretaria “B” quien esta asigna con funciones orientadas específicamente al cliente externo.

CENORTRA cuenta con doce puestos de trabajo y un total de catorce colaboradores, todos incluidos en el organigrama funcional de la institución; un director general, una gerencia técnica, una gerencia administrativa, un contador general y un encargado de mantenimiento e infraestructura.

Asimismo, laboran para la institución, un quiropráctico, un fisioterapeuta, un nutricionista, tres auxiliares de infantes, una secretaria “A”, una secretaria “B”, un asistente de orden y limpieza y un agente de seguridad física. Todos los colaboradores son integrantes de un equipo trabajo orientados al servicio y comprometidos con la salud y bienestar de sus pacientes.

1.4 Organigrama

Figura 1
Organigrama empresa CENORTRA



Fuente: empresa CENORTRA

1.5 Misión

Cuidar la salud y bienestar de los pacientes a través de brindar atención personalizada, realizando diagnósticos efectivos y aplicando el tratamiento adecuado, según el caso que presente paciente.

1.6 Visión

Ser la primera opción de las personas que requieren tratamientos ortopédicos y de traumatología en Guatemala y Centro América.

1.7 Valores

Servicio al Cliente; somos un equipo de profesionales y colaboradores orientados brindar un servicio personalizado, logrando la pronta recuperación de sus pacientes.

Ética; nos identificamos por ser profesionales con valores y principios que respetan las normas y los reglamentos que aseguran la vida y el bienestar de cada uno de nuestros pacientes.

Innovación; nos identificamos por mantener un equipo actualizado y herramientas de alta calidad que permiten tratar a nuestros pacientes con seguridad y confianza.

Compromiso; la salud de cada uno de nuestro paciente es lo más importante para nosotros por lo que trabajamos con excelencia para brindarle el mejor servicio y ser la mejor solución para su tratamiento.

Parte 2

Diagnóstico

2.1 Procedimientos utilizados para el diagnóstico

Al inicio del proceso, se determinan los requisitos para llevar a cabo el proyecto, por lo que se solicitó a la organización la autorización para la realización de la Práctica Profesional Dirigida, por medio de una carta proporcionada por la Universidad Panamericana, en la cual se informaba a la empresa del objetivo de la práctica a realizar.

La Gerente Administrativa de la empresa CENORTRA accedió a la solicitud realizada por parte de la estudiante, quien fue la persona, encargada de brindar los detalles de la organización, procesos e instrumentos actuales del área de recursos humanos. La Gerente Administrativa proporciono por medio de una entrevista, información relevante como; los antecedentes de la organización, la jerarquía y de la persona responsable de llevar algunos procesos de recursos humanos, en ausencia del departamento.

Así mismo, como una guía para llevar a cabo la entrevista, se elaboró una lista de cotejo, la cual estaba dividida en 5 áreas; plan estratégico, administración de recursos humanos, reclutamiento, selección, vinculación, desvinculación de personal. Además, incluía aspectos sobre los procesos de inducción, capacitación, evaluación de desempeño y clima laboral. Dicho instrumento fue llenado bajo la supervisión e información brindado por la Gerente Administrativa de la empresa.

Además de utilizar la técnica de la entrevista, se utilizó la técnica de revisión documental, por medio de la cual se evaluó, observo y analizó la documentación que la empresa utilizaba en los procesos propios del área de Recursos Humanos. Esto incluía las adaptaciones que tenían debido a que no existe la figura del gestor del talento humano.

Por otro lado, se utilizó la técnica de observación directa, por medio de esta se logró establecer el nivel de desorganización en los procesos administrativos de recursos humanos. Al completar el proceso de diagnóstico, se redactó un informe el cual fue presentado a la docente del curso de práctica. Posteriormente, se procedió a realizar el trabajo de campo, en el cual se redactaron las políticas, los procedimientos y formatos de cada uno de los procesos propios de la Administración de Recursos Humanos, aplicables al giro de negocio.

Asimismo, luego de irse redactando las políticas, procedimiento, formatos, fueron validadas por la catedrática del curso de práctica, para por último ser entregados a la Gerencia Administrativa, quien llevaba a cabo las revisiones y cambios que consideraba adecuados de acuerdo con las costumbres o prácticas de la organización, garantizando de esta manera que su utilización fuese más fácil.

2.2 Fortalezas de la empresa

CENORTRA es una empresa con varias fortalezas que les permiten mejorar continuamente sus procesos, los cuales están orientados al servicio al cliente externo. Dentro de las fortalezas que se pudieron detectar durante el diagnóstico fue que la empresa se encuentra en crecimiento e innovación constante, por lo que la estructura y su jerarquía simple, les permite llegar a un consenso o acuerdo con mayor facilidad.

El cumplir con una atención de calidad, hacia el cliente externo no solo es un compromiso para la organización, sino también la misma posee como fortaleza, el velar por el cuidado y bienestar de sus colaboradores, por lo que poseen beneficios adicionales como seguro médico, alianzas con distintas empresas para obtener descuentos, entre otras. Adicionalmente, CENORTRA se encuentra en una ubicación segura, con instalaciones adecuadas a las necesidades del trabajo, lo cual asegura el bienestar físico y psicológico de cada colaborador.

Asimismo, se pudo observar que la Gerente Administrativa siempre mantuvo una actitud positiva ante el cambio e implementación del departamento de recursos humanos. Adicionalmente, dentro de las fortalezas observadas durante el diagnóstico cabe mencionar que, es una empresa que tiene el interés por retener al talento humano que colabora con ellos, es por ello por lo que, les interesó la propuesta de tener procesos estandarizados que les permitiera controlar y documentar la atención de cada uno de sus colaboradores.

2.3 Aspectos susceptibles a mejoras

Como en toda organización siempre existen oportunidad de mejorar algunos aspectos. Desde estructurales, hasta funcionales. En el caso de CENORTRA, se detectó que una de las áreas de mejora, era la estandarización de procesos y canales de comunicación para transmitir cualquier tipo de información acerca de las directrices necesarias para la gestión del talento humano.

La gran oportunidad de mejora surgió desde el momento de detectar que la organización no cuenta con un departamento de recursos humanos, debido a esta ausencia no se mantuvo un control del personal, equipo, procesos o evidencias que respalden al patrono sobre el bienestar de sus colaboradores. Por otro lado, se gestionaron algunos procesos del área de recursos humanos, siendo responsable de estos procesos la Gerente Administrativa de la mano del Contador General de la organización.

En cuanto al área de Recursos Humanos, se determinó que la empresa no contaba con un Manual de procedimientos relacionados con el tema. Además, no contaban con la mayoría de los formatos para la realización de los procesos de vinculación, desvinculación, inducción, capacitación, además de evaluación del desempeño, clima organizacional y su respectivo reglamento interno.

2.4 Diagnóstico por áreas

2.4.1 Área de reclutamiento de personal

Al momento de realizar el diagnóstico organizacional, CENORTRA contaba con un proceso básico de reclutamiento, así como, de selección, se tenían algunas fuentes de reclutamiento lo cual les permitía tener convocatoria, aunque no tan amplia. En cuanto a tener el conocimiento del perfil buscado o idóneo para el puesto, para ventaja de la organización, contaban con algunos descriptores de puestos, que les permitía conocer que requisitos y funciones deberá realizar la persona a contratar.

Como parte del proceso básico que tenía la empresa, se encontraba con un formato de solicitud de empleo, sin embargo, este tampoco cumplía con la información mínima para obtener lo necesario para realizar los procesos de reclutamiento. Las entrevistas que se realizaban dentro de los procesos de selección eran abiertas, aunque poseían un formato básico, cada evaluador calificaba al candidato según sus criterios personales, por lo que su evaluación no estaba estandarizada.

En cuanto a las políticas no sé identifiqué ningún indicio de su existencia, así como tampoco de identifiqué existencia de los procesos correspondientes de reclutamiento y selección de personal. Por lo que no se encontraba estandarizado ni comunicado con el personal, eran aplicados acorde a la situación y de esta cuenta ser arbitrarios.

Para finalizar, en cuanto a la selección no existía una verificación de referencias laborales documentada, únicamente se realizaban de manera verbal. Tampoco contaban con alguna evaluación psicométrica, ni técnica que les permitiera tener una perspectiva del comportamiento y habilidades del candidato. Como observación final del proceso, se identificó que no existía un responsable de evaluar, aprobar la selección por medio de un acta de selección, por lo que aceptaban al candidato sin llegar a un consenso grupal o decisión final.

2.4.2 Área de contratación y administración de recursos humanos

CENORTRA no cuenta con procesos ni políticas establecidas para la contratación, vinculación, desvinculación, además de los procesos administrativos concernientes de recursos humanos, aunque en algunos casos si existían algunos formatos o procesos, estos no eran los adecuados por no estar completos, o eran adaptaciones que se efectuaron a partir de la necesidad, sin ser necesariamente aplicables.

Al momento del diagnóstico, se determinó que CENORTRA tenía un proceso de vinculación aceptable, ya que, si poseía un formato de contrato validado, así como, firmado por el Ministerio de Trabajo y Prevención Social. Por otro lado, la empresa no contaba con una carta de oferta laboral en donde el candidato aceptara los términos o condiciones laborales ofrecidas. A su vez, tampoco contaban con un contrato de confidencialidad, por lo que cada nuevo integrante tenía acceso a la información necesaria para la realización de sus funciones, sin embargo, CENORTRA no tenía la seguridad o el respaldo que su información era confidencial y de uso exclusivo dentro de la organización.

En cuanto a los procesos administrativos de recursos humanos, la organización contaba únicamente con formatos solicitud de vacaciones, permisos y constancia laboral. Sin embargo, no contaba con políticas, ni el control de necesario en cada expediente del colaborador, que les permitiera tener un historial de sanciones o bien de control de vacaciones. Además, se determinó que la empresa si tenía con un archivo donde resguardaba los expedientes de sus colaboradores activos e inactivos, pero no contaba con un control y revisión continua de los mismos.

En cuanto al proceso de desvinculación, se pudo determinar que no se contaba con uno, únicamente el colaborador se retiraba entregando el equipo y la carta de renuncia. El proceso de desvinculación no contaba con políticas, ni con procedimientos, solamente contaba con algunos formatos como; finiquito laboral, constancia laboral, llamada de atención general, así como, carta de despido. Sin embargo, no contaban los formatos de llamada de atención verbal, escrita, suspensión sin goce de salario y con la entrevista de salida.

2.4.3 Área de desarrollo de gestión del talento humano

Dentro del área del desarrollo de la gestión del talento humano se realizan varios procesos como; inducción, capacitación, evaluación del desempeño laboral y evaluación de clima laboral.

En relación con la inducción, se pudo establecer que la organización, si contaban con un proceso de inducción general, que le permitía al nuevo colaborador conocer sobre la empresa. Pero a su vez, la información que les proporcionaban a los nuevos colaboradores estaba incompleta, ya que no les mencionaban la visión, valores, código de vestimenta, entre otros temas importantes para una persona de nuevo ingreso. CENORTRA también contaba con una inducción al puesto, de trabajo, no tan detallada, pero si contaba con funciones básicas de cada uno.

En cuanto al proceso de capacitación del personal, se determinó que CENORTRA no brinda ningún tipo o formación al personal activo de la organización. Por lo que se detectó la carencia de una estructura, proceso, política o formatos para la implementación de un programa de capacitaciones que les permita reforzar sus habilidades y sus áreas de mejora en general.

Por otra parte, al revisar el proceso de evaluación de clima laboral, se estableció que la empresa tenía conocimientos sobre mantener una cultura, así como preservar un clima laboral amigable y responsable con sus colaboradores. Tampoco contaba con las políticas, procedimientos, además de las herramientas para realizar una evaluación formal del mismo. Por lo que realmente se desconoce la percepción y el sentir de los colaboradores de la empresa.

Para finalizar, se determinó que la empresa CENOTRA tampoco evalúa el desempeño de sus colaboradores por lo que no contaba con un formato establecido, así como políticas y procesos. El no realizar esta actividad, limita el desarrollo continuo de las personas, de modo que no se pueden establecer planes de mejora o de competencias técnico-profesionales.

Parte 3

Desarrollo de la Práctica Profesional

3.1 Descripción del trabajo realizado

Durante el curso de práctica profesional dirigida impartido en el año 2019, se establecieron las bases para la realización del proyecto, cuyo objetivo primordial era la creación del departamento de recursos humanos, no obstante, también identificar debilidades a través de un diagnóstico, para realizar una propuesta funcional y aplicable durante el último año de la carrera de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano.

Al inicio del curso de práctica se presentaron ante la catedrática del curso la propuesta de dos empresas que cumplieran con los requisitos exigidos por la Universidad, y por el curso. La catedrática del curso evaluó ambas propuestas, para así finalmente definir una empresa en la que se ejecutaría el trabajo de campo. El cual permitirá a la estudiante cumplir con dichos procesos establecidos en esa casa de estudios.

Finalmente, la empresa electa fue Centro de Ortopedia y Traumatología (CENORTRA), la cual abrió las puertas de la organización con el deseo de poder tener procesos documentados del área de recursos humanos. Se hizo presente una carta física como solicitud de prácticas, misma que fue sellada y firmada por la Gerente Administrativa para la autorización.

Para iniciar el proceso del diagnóstico, se creó una lista de cotejo por medio de la cual se verificó el estatus de las políticas, procedimientos y formatos del área de recursos humanos que poseía la organización. Para obtener dicha información se sostuvieron una serie de entrevistas con la Gerente Administrativa, en donde se constató cada uno de los procesos que se deberían de tomar en cuenta en una buena administración de Recursos Humanos y se brindó toda la información sobre el proceso de práctica.

Como se mencionó anteriormente, se utilizó la técnica de entrevista para realizar el diagnóstico. También se utilizaron las técnicas de observación directa y revisión documental. La revisión documental se basó en la investigación in situ, de los procesos que se tenían en la organización, de manera habitual, funcionales hasta cierto punto, aunque no todos documentados.

Al finalizar el diagnóstico se realizó un cronograma detallando las fechas específicas para la creación, entrega de cada avance del manual. Se trabajó redactando las políticas, procedimientos, formatos. Para el caso de los formatos de los siguientes procesos de recursos humanos; reclutamiento, selección, vinculación y desvinculación de persona. Así mismo, se elaboraron los de inducción además de capacitación, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, de manera general la administración de recursos humanos.

Con la finalidad de constar un antes y un después de la práctica, se redactó un informe sobre el diagnóstico, describiendo cada procedimiento, política, así como, el formato ausente por cada proceso necesario dentro del departamento recursos humanos. Así mismo, se elaboró un plan de trabajo, junto a recomendaciones para que la empresa pudiera poner en práctica lo diseñado.

La estructuración del manual fue organizada en nueve capítulos más una serie de anexos al final del manual. Capítulo uno; generalidades del manual, introducción del manual, objetivos generales, objetivos específicos, alcance del manual, así como, responsabilidades. Capítulo dos; antecedentes de la organización; historia de la empresa, misión, visión y valores. Capítulo tres; organigrama de la empresa; organigrama actual o sugerido, perfil del gerente de recursos humanos.

Capítulo cuatro; diagnóstico organizacional; lista de cotejo (instrumento físico utilizado), diagnóstico, cronograma e informe final. Desde el capítulo seis hasta el nueve se redactaron las políticas, procedimientos, así mismo, se crearon los formatos para los procesos de; reclutamiento, así como, selección de personal, vinculación, así también, desvinculación de personal, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, clima organizacional, a la vez, administración de recursos humanos.

Para finalizar se colocaron en anexos todos los formatos, por cada procedimiento, nombrados por la nomenclatura RG (“Registro”). RR (Recursos Humanos). Número de instrumento según la creación. Ejemplo: Código - RG.RH.01. La aprobación de cada proceso fue de acuerdo con el cronograma, revisando y aprobando primero la catedrática asignada al curso y luego era presentado y aprobado por la Gerente Administrativa de (CENORTRA).

Para concluir la práctica, se realizó la entrega del manual redactando una carta, donde se hacía constar el recibimiento del manual de RRHH de forma física y digital por medio de un CD, el cual incluía todos los archivos y documentos del manual, con el fin modificar a futuro cualquier instrumento, agregar políticas o bien su impresión.

3.2 Objetivos planteados

3.2.1 Objetivo general

Generar una herramienta sistemática, efectiva, a su vez funcional que permita tener procesos establecidos con normas, a la vez con políticas que faciliten tanto, su utilidad y aplicación, con el fin de lograr una uniformidad, así como estandarización, así también, control dentro del departamento de recursos humanos.

3.2.2 Objetivos por áreas

3.2.2.1 Reclutamiento de personal

Crear políticas, procedimientos, elaborar formatos, establecer responsables de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal de la empresa CENORTRA, para obtener personal adecuado para cada posición, que cumpla con los perfiles correspondientes.

3.2.2.2 Contratación y administración de recursos humanos

Establecer políticas, procedimientos, a la vez, elaborar los formatos de los procesos de vinculación, desvinculación y administración del Recursos Humano de la empresa CENORTRA, para que cuente con el respaldo legal correspondiente.

3.2.2.3 Desarrollo de gestión del talento humano

Establecer políticas, procedimientos, a la vez, elaborar formatos de los procesos de inducción, capacitación, evaluaciones del desempeño y clima organizacional para la empresa CENORTRA.

3.3 Cronograma de trabajo

Tabla 1
Cronograma de actividades

Actividad	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Selección de la empresa	X			
Aplicación de lista de cotejo		X		
Elaboración de diagnóstico			X	
Elaboración de políticas, procedimientos, a la vez, formatos del proceso de reclutamiento y selección				x

Fuente: elaboración propia

Tabla 1.1
Cronograma de actividades

Actividad	Jun.	Jul.	Agt.	Sept.	Oct.
Elaboración de políticas, procedimientos y formatos de los procesos de vinculación y desvinculación.	X				
Elaboración de políticas, procedimientos y formatos del proceso de evaluación del desempeño.		X			
Elaboración de políticas, procedimientos y formatos del proceso de medición del clima organizacional.		X			
Elaboración de políticas y formatos de la Administración de Recursos Humanos.			X		
Elaboración de informe final y estructura del manual.				X	
Entrega del manual físico y digital.					X

Fuente: elaboración propia

3.4 Área de reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento inicia, desde el momento en que surge la necesidad de tener un puesto en función de reforzar, así como apoyar al cumplimiento de metas de cada área. La selección es la acción de filtrar, clasificar, evaluar y elegir al candidato con mayor potencial, que se ajuste al puesto requerido por la organización. Por lo que el proceso de reclutamiento y selección es uno de los procesos más importantes dentro de la organización, debido a que, por medio de adquirir al personal idóneo, la organización logrará el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Para realizar el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal se utilizaron tres técnicas; la observación directa, entrevistas individuales, además de una lista de cotejo. La lista de cotejo fue realizada de manera previa, considerando aspectos relevantes e indispensables, los cuales permitieron analizar y sugerir cambios de mejora para el mismo.

Durante el diagnóstico, se conversó con la Gerente Administrativa de la organización, quien narró la manera en que la empresa reclutaba al personal que llenaban las vacantes que surgían. El proceso realizado consistía en hacer una convocatoria de colegas o referidos, los cuales llenaba una solicitud de empleo, siendo entrevistados por el Director General. Luego de esa entrevista se determinaba, si el candidato podía iniciar de manera inmediato o bien al día siguiente. Este proceso les permitía tener una pequeña convocatoria, donde aparecían algunos candidatos potenciales, sin embargo, no existía una manera formal para realizar este proceso, ni se utilizaban fuentes de reclutamiento confiables que les permitiera tener una terna adecuada de candidatos idóneos.

Adicionalmente, durante el diagnóstico se determinó que los formatos que tenían eran básicos, por lo que recaban información primaria como edad, nombre, dirección, formación y experiencias laborales a grandes rasgos. A su vez, CENORTRA no contaba con políticas establecidas de reclutamiento o selección de personal, lo cual no les permitía tener procesos uniformes y selecciones efectivas de candidatos.

Dado, al diagnóstico realizado, de acuerdo con el cronograma de actividades, se inició con la redacción del procedimiento de reclutamiento, así como, selección, políticas, objetivos, alcance, responsables y formatos como herramientas objetivas, de un proceso transparente, a la vez, de mayor efectividad. Para ello, se tomaron en cuenta anécdotas y áreas de mejorar que les permitiera tener un proceso factible y fácil de aplicar.

Los formatos existentes como solicitud de empleo, así como, formato de entrevista fueron modificados, codificados y mejorados, para facilitar la obtención de datos. También como parte de la creación del procedimiento, se diseñaron formatos no existentes para complementar y respaldar los procesos transparentes de selección.

Como producto final el procedimiento de reclutamiento y selección cuenta con los siguientes formatos; en primer lugar, se elaboró el Formato RG.RH.01 “Requisición de personal”, el cual tiene como objetivo evidenciar el momento en que inicia el proceso de selección. Por medio de este documento, el jefe del área vacante informa al personal de recursos humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante, para lo cual utilizará la requisición.

Posteriormente, se creó un documento muy importante en la administración del recurso humano, el Formato RG.R.02 “Descriptor y perfil del puesto”. Este documento cumple con la finalidad de tener los requisitos mínimos y necesarios para el puesto, como; edad, formación académica, conocimientos específicos, experiencia, entre otros. También contiene información sobre el objetivo general de puesto, funciones, relaciones involucradas en la funcionalidad de este y condiciones generales del puesto. Dicho formato es de funcionalidad como herramienta clave para contratar a la personal ideo para cada puesto. Este formato debe existir por cada puesto funcional de la organización.

Luego, se trabajó en la modificación del formato RG.RH.03 “Solicitud de empleo”. Este registro tiene como función principal recabar la información necesaria para el conocimiento y registro de cada candidato que asiste a la organización para ser parte del equipo de trabajo. La solicitud de empleo recaba información como; datos generales (edad, genero, dirección, contactos, estado civil, fecha, así como, lugar de nacimiento, DPI, datos familiares, entre otros), también solicita información como experiencia laboral, formación académica, contactas para la solicitud de referencias y datos de salud. Dicho formato cuenta con información personal de cada candidato, por lo que es información confidencial administrada y resguardad por la gerente administrativa de la organización.

Así mismo, se creó el formato RG.RH.04 “Confirmación de referencias”. Fundamental herramienta dentro del proceso de selección, el cual permite solicitar y confirmar datos de desempeño, puestos, funciones, fechas de ingreso y egreso de los empleos anteriores del candidato. Dicha información es de utilidad para saber si el candidato es recomendable por anteriores patrones.

En el caso de referencia personales, se confirman datos como relación con el candidato, antigüedad de la relación y descripción del candidato, esta información es de utilidad para conocer el tipo de círculo social que rodea al candidato y como es conocido por el mismo.

También se modificó y rediseño el formato RG.RH.05 “Entrevista”, el cual es una herramienta que sirve de guía para evaluar a los candidatos desde la perspectiva del entrevistador. Así mismo, por medio de preguntas claves, como; ¿Por qué dejó su ultimo empleo? O ¿Se considera usted éxitos profesional y personalmente?, recauda la información necesaria a investigar y evaluar al candidato aplicante a un proceso de selección.

De la misma manera, como parte del fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal, se creó el formato RG.RH.06 “Informe de pruebas psicometricas”, en el cual se detalla un resumen y análisis de las pruebas psicométricas aplicadas al candidato, con la finalidad de exponer las características principales, conducta, personalidad, rasgos de comportamiento e inteligencia.

Para concluir el proceso de selección se diseñó el formato RG.RH.07 “Acta de selección”, tiene como dejar constancia del candidato seleccionado luego de realizado el proceso de reclutamiento y selección, dejando constancia por escrito de la decisión tomada. También se deja constancia sobre los candidatos entrevistados, para respaldar un procedimiento transparente y de cumplimiento de políticas. Dentro de este formato se establece la razón por la cual el candidato es seleccionado y se debe firmar por el responsable de RRHH, dirección general y jefe inmediato de la posición.

3.5 Área de contratación y administración de recursos humanos

El área de contratación y administración de recursos humanos abarca tres, los cuales son; vinculación, desvinculación y administración de recursos humanos. Para realización del diagnóstico de los tres procedimientos se utilizaron las mismas técnicas de recolección de información que en el procedimiento de reclutamiento y selección, las cuales son: la revisión documental, la observación directa, entrevistas con gerencia administrativa y la lista de cotejo.

En cuanto a la vinculación de personal; este procedimiento permite al candidato seleccionado ingresar a la organización dejando como constancia que acepta los términos, condiciones y funciones a realizar dentro del puesto para el cual fue seleccionado. Asimismo, permite a la organización tener el respaldo legal en varios aspectos, mediante la firma de varios documentos.

Dentro del diagnóstico realizado a este procedimiento se encontró que la empresa únicamente realizaba un proceso, el cual era la firma y presentación de los contratos laborales ante el Ministerio de Trabajo. Por lo que este era el único formato que tenía la organización para ello. Como plan de acción, se elaboraron las políticas y procedimiento para la contratación y vinculación de los nuevos candidatos a la organización, sin importar la jerarquía del puesto que van a ocupar.

Como bien se mencionó con anterioridad, la organización solo tenía el formato del contrato laboral, por lo que se diseñaron los siguientes formatos para realizar un procedimiento de vinculación adecuado; en primer lugar, se elaboró el formato RG.RH.08 “Carta de bienvenida”. Este documento tiene por finalidad el brindar una felicitación al colaborador por obtener la plaza a la cual aplicó en el proceso de reclutamiento y selección.

Adicional a eso, dentro de la carta se menciona, fecha de ingreso, zona, ubicación o área en la cual desempeñara sus funciones, puesto para el cual es contratado, además del nombre del jefe inmediato de la posición. Dicha carta deberá ser entregada con sello y firma de la dirección general, el candidato seleccionado deberá firmar como constancia de aceptación. Este formato ya firmado por ambas partes deberá ser archivada en el expediente del nuevo colaborador y se le entregará una copia al mismo.

Así mismo, se elaboró un documento que se entrega al colaborador a partir del segundo mes de haber iniciado. A este formato se le nombró RG.RH.09 “Carta de confirmación de período de prueba”. Su función es informarle al colaborador que ha superado su período de prueba que establece la ley, así mismo que la empresa se siente satisfecha con el trabajo desempeñado hasta el momento. Deberá por ende colocarse una copia en el expediente y entregarlo otra al colaborador.

Por otro lado, se realizó el rediseño, así como, la codificación un formato que ya existía en la empresa. Al documento RG.RH.10 “Contrato laboral”, al cual le fueron agregados algunos aspectos que mejoras, así como especificaciones de una manera más clara las responsabilidades del tanto del colaborador, como su patrono. El contrato debe ser entregado de manera inmediata al colaborador de nuevo ingreso de manera física y en 3 copias, para que sea firmado por el colaborador, a la vez por el representante de la empresa, para luego ser presentado ante el Ministerio de Trabajo.

En cuanto al proceso de desvinculación de personal, dentro del diagnóstico se logró determinar que existía un procedimiento básico de desvinculación, sin embargo, no contaban con políticas establecida ni con parámetros para la que la persona que se retirará de la organización entregue su puesto y equipo de trabajo en orden.

En la revisión documental se determinó que la empresa, si contaba con los siguientes formatos; finiquito laboral, constancia laboral, llamada de atención general y carta de despido. Dichos formatos fueron modificados para lograr una mayor efectividad dentro del procedimiento, partiendo de los requisitos mínimos de cada uno, además considerando que cumpliera con la legislación guatemalteca.

A la vez, se crearon otros formatos que sirven para documentar el egreso adecuado de cualquier colaborador, respaldando legalmente a la empresa. Estos documentos son; llamada de atención verbal, escrita, suspensión sin goce de salario y con la entrevista de salida. A continuación, se detalla su utilidad, así como, nomenclatura de todos los formatos a utilizar en el procedimiento de desvinculación de personal.

En primer lugar, se elaboró el RG.RH.11 “Finiquito laboral”, este es un documento tiene un carácter legal, se utiliza como constancia de haberse pagado la liquidación laboral al colaborado que deja de trabajar para una organización. Incluye los detalles de los montos devengados, deducciones y retenciones del monto que corresponde cancelarle al empleado,

Otro documento que se le entrega a los colaboradores cuando se retiran de la empresa es el RG.RH.12 “Constancia laboral”, según la ley, este formato debe ser entregado por la empresa al colaborador que se retira de la organización. Por medio de este documento se hace constar que formó parte del equipo de trabajo de la organización. Dicha carta tiene la fecha de ingreso y egreso del colaborador, puesto que ocupó dentro de la empresa y el salario devengado con sus desgloses.

Como parte de tener una retroalimentación del colaborador que abandona la empresa, se elaboró el formato RG.RH.13 “Entrevista de salida”, el cual es un cuestionario de preguntas, que permite a la organización evaluar los motivos de retiro que tienen los colaboradores que presentan su renuncia al puesto que ocupaba dentro de la empresa. En dicho documento se pone énfasis en las áreas de mejora dentro de la organización y la relación con el jefe inmediato. Este formato únicamente se utiliza en el caso que la desvinculación sea por motivos de renuncia, y contiene preguntas como: ¿Cuál es la razón de su renuncia? O ¿Qué opinión tiene sobre su jefe inmediato?

Asimismo, se trabajaron los formatos que la organización necesita para llevar a cabo el proceso de sanción a los colaboradores, basados en los pasos que establece el código de trabajo, en cuyo caso, que deben aplicarse a los colaboradores cometieron alguna falta. Los documentos creados para este propósito tienen una consecución gradual y deben aplicar de la siguiente forma. Iniciando por el RG.RH.14 “Carta de llamada de atención verbal”, este documento sirve para dejar constancia de las medidas disciplinarias que se realizan a los colaboradores que han cometido faltas leves. Esta funciona como un primer llamado de atención, y a pesar de que es verbal, se deja constancia por escrito con copia en el expediente del colaborador.

Seguidamente, se diseñó el formato RG.RH.15 “Carta de suspensión sin goce de salario”, este documento se aplica cuando un colaborador ha cometido una falta grave, pero el patrono decida no despedirlo, sino darle una segunda oportunidad para mantenerse en su puesto de trabajo. Esta constancia debe incluirse dentro del expediente del colaborador y enviarse constancia al Ministerio de trabajo. La suspensión puede ser de 1 a 8 días por la infracción de cualquier falta grave hacia el reglamento interno de trabajo o bien alguna falta estipulada en el código de trabajo en el artículo 64 o 77.

Para finalizar la relación laboral por decisión del patrono se creó el RG.RH.16 “Carta de despido”, el cual lo utiliza la organización para comunicarle al colaborador la finalización de su contrato laboral. Ya sea por motivo de alguna falta grave establecida en los artículos 64 y 77 del código de trabajo de Guatemala; por reincidencias en llamadas de atención verbal, o por reestructura de la organización, es decir la suspensión de algún puesto o por detalles de presupuestos.

Posteriormente, se realizó el diagnóstico de los procedimientos administrativos del departamento de recursos humanos, en los cuales incluyen solicitud de vacaciones, permisos, ausencia entre otros. Dichos procedimientos estaban establecidos de manera verbal y empíricamente, lo cual no permitía tener un control sobre los mismos, ni dejaba una constancia de que los colaboradores habían gozado de las prestaciones otorgadas por la ley. Por ejemplo, un colaborador solicitaba un permiso para ausentarse de labores al día siguiente, se gestionaba el permiso, pero no siempre cumplían con llenar el formato existente o únicamente hacían la solicitud por medio de correo o de manera verbal.

Debido a los resultados del diagnóstico se establecieron políticas generales y sencillas para estos casos. También se mejoraron formatos existentes como solicitud de permiso o vacaciones, agregando cláusulas importantes y fechas de solicitud y autorización, las cuales nos permitirían un mejor registro.

Para finalizar se diseñaron nuevos formatos que son esenciales en el crecimiento profesional y gestiones importantes dentro del área administrativa de recursos humanos, y estos son: cartas de felicitaciones, promoción o asenso y aumento salarial. Las nomenclaturas de los formatos diseñados para este procedimiento son:

El formato RG.RH.17 “Carta de aumento salarial”, esta carta es otorgada cuando la empresa realiza un aumento al colaborador, ya sea que dicho aumento se realice con base en el cambio del salario mínimo, por políticas corporativas o como incentivo. En este documento se debe detallar la fecha en la que se empezara a contabilizar el aumento de sueldo otorgado.

Así mismo, se diseñó el formato por medio del cual el colaborador solicita gozar de sus de los días de vacaciones que por ley tienen derecho. El RG.RH.18 “Solicitud de vacaciones” debe ser autorizado por el jefe inmediato para ser válido. El uso de este formato es muy importante, ya que, el proporcionar las vacaciones a los colaboradores, es una obligación legal de la empresa.

También se realizó el formato RG.RH.19 “Carta de promoción o ascenso”, la utilidad de esta carta es para respaldar el traslado de área del colaborador, en dicha carta se le informará al candidato de manera atenta que debido a su buen desempeño será promovido a otro puesto.

Con la finalidad de crear una uniformidad en los procesos se creó el formato RG.RH.20 “Solicitud de permiso para ausentarse”, este documento deberá presentarlo el colaborador en caso de ausentarse, para evitar descuentos económicos o llamadas de atención. Dentro del formato se indica la fecha de ausencia, motivo y deberá estar firmado por el mismo colaborador y el jefe inmediato para tener validez.

Para finalizar el área, se elaboró el formato RG.RH.21 “Carta de felicitaciones”, la función principal de esta carta es brindarles a los colaboradores un reconocimiento escrito sobre su buen desempeño, apoyo a la organización y por el cumplimiento de sus objetivos, con la finalidad de motivarlo e incentivarlo a ser mejor cada día. En general esta fue una de las áreas más prácticas en el diseño de políticas, procedimientos y formatos, debido a que son proceso básico para la funcionalidad de la organización. Aunque no se tenía nada por escrito, se disponían de objetivos claros sobre para la redacción de estos. Por lo que se utilizaron como base este tipo de hallazgos.

3.6 Área de desarrollo de gestión del talento humano

El área de desarrollo de gestión del talento humano fue una de las más complicadas en redactar, diagnosticar y crear un plan de acción, debido a que era un área casi desconocida para la organización. A excepción de la inducción general y algunas capacitaciones que brindaban por parte de algunos proveedores.

Esta área se diagnosticó y se trabajó dividida en 4 procedimientos, los cuales son: inducción de personal, capacitación, evaluación de desempeño y medición del clima laboral. Cada uno fue diagnosticado con las técnicas de observación directa y entrevista con la gerente administrativa, También se utilizó la lista de cotejo para saber si existían políticas, procedimientos y formatos.

En cuanto a la utilidad del procedimiento de inducción del personal, el Centro de Ortopedia y Traumatología contaba con una inducción general en cuanto a servicios y funcionalidad de la empresa. Sin embargo, como no contaban con un plan estratégico, se detectó durante el diagnóstico que los colaboradores recibían una inducción de la funcionalidad de esta, pero no conocían ningún antecedente o los objetivos de la organización. Por lo que, como plan de acción se creó un proceso básico, a su vez, sencillo para brindar una inducción general al puesto. Con la finalidad, que el colaborador lograra comprender su función dentro de la organización y también conociera en qué tipo de organización se encontraba.

Dentro de la inducción creada, se adjuntó la historia de la empresa, visión, misión y valores, los cuales también fueron diseñados por medio de esta práctica profesional. También se adjuntaron políticas y procedimientos de administración de recursos humanos, para que los colaboradores desde su inicio conocieran como debe hacer las respectivas solicitudes y hacia quien debe dirigirse.

Para este procedimiento se creó un solo formato y una presentación en Power Point, como material visual para impartir la inducción. El documento creado fue el RG.RH.22 “Registro de Inducción”, como respaldo y constancia de la organización, en donde se registra que el colaborador de reciente ingreso recibió la información general de la organización como; misión, visión, valores, historia entre otras.

Para el diagnóstico y redacción de procedimientos, políticas y formatos de capacitación, evaluación de desempeño y clima laboral, se trató de implementar de manera básica y simple, ya que la organización no tenía dichos procedimientos. A pesar de no tener ningún formato, la gerencia administrativa si contaba con la visión a futuro de poder implementar los procedimientos como

beneficio de incrementar las habilidades de sus colaboradores y retener el talento de la organización.

Por lo que se crearon políticas y procedimientos sencillos con vocabulario comprensible y adaptables a cualquier modificación en un futuro. Así mismo, se diseñaron los siguientes formatos para la funcionalidad de cada procedimiento a futuro. Para el proceso de capacitación del personal se crearon los siguientes documentos; como primer punto se elaboró el documento RG.RH.23 “Diagnostico de necesidad de capacitación”, su finalidad, como bien lo indica su nombre, es detectar las necesidades que tiene el colaborador para posteriormente capacitarlo.

Asimismo, el procedimiento realizado por medio del DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) es de suma utilidad, ya que a partir de este se obtiene la información necesaria para elaborar posteriormente un programa de capacitación. Por otra parte, se diseñó un documento que tiene como finalidad el planificar las capacitaciones y actividades de desarrollo para el personal. Este generalmente tiene una duración de un año. A este formato se le denominó RG.RH.24 “Plan de capacitación”.

Además, se realizó el formato RG.RH.25 “Listado de asistencia a la capacitación”, el cual cumple con registrar la participación de los colaboradores programado o invitados a recibir la capacitación. Dicho formato debe ser llenado a mano y firmado por cada colaborador que se presenta a las actividades para hacer constar su presencia.

Asimismo, como herramienta de valoración y medición sobre el trabajo que realiza la persona que imparte la capacitación, se creó el RG.RH.26 “Evaluación del capacitador” este documento tiene como objetivo conocer la opinión del colaborador sobre la capacitación recibida. Incluye su opinión sobre si el participante le comprendido lo expuesto por el capacitador, si le fue efectiva y si puede poner en práctica lo aprendido.

Por otro lado, para medir el trabajo de los colaboradores se diseñó el formato RG.RH.27 “Evaluación del desempeño”, herramienta que mide a cada colaborador en el rendimiento, así

como, efectividad de las funciones realizadas, ponderando en una escala de 1 a 10. Dicho formato tiene como objetivo cerrar las brechas y áreas de mejora de cada colaborador.

Como continuidad y registro de un plan de acción, se creó el RG.RH.28 “Hojas de compromiso”, dicho formato funciona como documento de respaldo en la cual el colaborador se compromete a mejorar algún área detectada en la evaluación del desempeño. Dicho formato debe ser firmado por el colaborador evaluado y debe quedar copia en el expediente, para luego evaluar el avance de lo acordado.

Para concluir con los formatos de esta área, se elaboró el RG.RH.29 “Evaluación de clima organizacional”, es una herramienta de medición que permite identificar el ambiente que percibe cada colaborador, su utilidad debe ser planificada y notificada antes de poder evaluar.

Esta área fue sin duda la más complicada de plasmar y documentar, sin embargo, la gerencia aportó ideas para la implementación, lo cual facilitó la redacción simulando posibles e ideales escenarios de implementación de cada procedimiento, basados en las costumbres de la organización giro del negocio, además de los requisitos mínimos.

Parte 4

Resultados

4.1 Análisis de la experiencia de práctica profesional

La formación de un profesional consiste en adquirir conocimientos sólidos sobre una materia en específica, a la vez consiste en aprender y desarrollar distintas habilidades que fortalecen el aprendizaje, a la vez, formación de este. Dicha formación adquirida durante la carrera de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano tiene como objetivo final, egresar profesionales éticos con fuertes conocimientos en el campo de la gestión humana, para mejorar la administración general de cada empresa.

El inicio de la práctica profesional dirigida la catedrática asignada compartió el contenido a desarrollar durante la misma, las competencias, así como, los parámetros para la selección adecuada de la empresa para realizar el ejercicio. Recibir esta información al inicio facilitó la búsqueda y la selección de las empresas a proponer. Por último, la catedrática acorde a su experiencia, así como, el respectivo análisis de cada opción presentada por la alumna brindó su asesoría para la selección de la mejor organización. De tal manera, que se eligió el Centro de Ortopedia y Traumatología (CENORTRA) para realizarla.

Luego se realizó el diagnóstico organizacional, utilizando como herramienta una lista de cotejo, así como, la utilización de las técnicas de entrevistas y observación directa para recabar la información necesaria para realizarlo. El uso de la herramienta, así como, las técnicas antes mencionadas, fueron de mucha utilidad ya que facilitaron la recolección de datos y visualizar el alcance de cada proceso a crear. Al finalizar el diagnóstico se procedió a la elaboración de un informe de los hallazgos encontrados, como evidencia de la manera en que la empresa gestionaba el talento humano.

Para iniciar el trabajo de campo, se creó un plan, seguido de un cronograma el cual permitió establecer fechas de entrega de cada fase de creación de las políticas, a la vez procedimientos. El cronograma también fue de gran ayuda para establecer tiempos de revisión y aprobación, primero por parte de la catedrática del curso, posteriormente por el representante de la empresa.

Dentro del trabajo de campo se documentaron las políticas y los procedimientos de cada área de recursos humanos. Asimismo, se crearon los documentos de respaldo a utilizar en cada uno. Todos los formatos fueron también creados por el alumno, los mismo fueron diseñados según la necesidad de la organización. Dentro de los procedimientos que se trabajaron se encuentran; reclutamiento, selección de personal, contratación, administración de recurso humanos y para finalizar desarrollo de gestión del talento humano.

Para finalizar se creó el Manual de Recursos Humanos, el cual fue entregado de manera física y digital a la catedrática del curso y a la empresa. El documento constituye un compendio, aplicable a la gestión del talento humano, basado en las necesidades de la institución. Además, la forma digital resulta muy beneficioso para su respectivo uso o modificación en el futuro.

Cabe mencionar que como todo proceso a implementar se obtuvo áreas de mejoras y algunos desaciertos. Entre estos se puede mencionar ciertos problemas de comunicación y negociación con la Gerencia General al principio de la práctica. Por lo que fue necesario encontrar un balance entre lo requerido por la universidad y lo que necesitaba la empresa.

Es oportuno mencionar que durante el proceso de práctica se adquirieron las competencias personales de gestión del tiempo para cumplir con el cronograma, así como el plan de trabajo establecido. Asimismo, se desarrolló la comunicación para socializar con las diversas personas las diversas etapas, actividades de la práctica. Por otra parte, dentro de las competencias profesionales que se desarrollaron se encuentra el análisis de datos, el cual fue fundamental para desarrollar procesos adecuados para la organización. Además, el manejo de la tecnología para poder utilizar las diferentes plataformas de procesamiento de datos envió, así como recepción de archivos electrónicos. Pr último, seguimiento, para poder darle continuidad a los procesos.

4.2 Resultados obtenidos

Como primer resultado obtenido durante el proceso de práctica, se puede mencionar la creación de un departamento de recursos humanos desde cero hasta tener procedimientos, políticas y formatos detallados, según las necesidades y utilidad de la organización. Dejando, dicho manual como una herramienta sistemática, efectiva y funcional para la gestión del talento humano de la empresa.

También se cumplió con la realización de un diagnóstico para establecer un panorama general y a la vez específico de cada área del estado de la organización, dejando en evidencia la falta del plan estratégico de la empresa, el cual al igual que los procesos de recursos humanos, se diseñó en base a la filosofía, giro de negocio y objetivos de esta.

Dentro del área de reclutamiento y selección de personal se logró establecer un proceso uniforme que le permitiera a la empresa tener una convocatoria más efectiva, que les permitiera contratar al candidato idóneo. Los filtros, así como, los procesos de selección de personal se diseñaron de manera que cada paso sea objetivo, a la vez orientado al descriptor del puesto, para que la persona evaluadora se guíe por los requerimientos y funciones, con el fin de evitar sesgo dentro del proceso.

En cuanto a los procesos de vinculación y desvinculación de personal, se tomaron en cuenta las bases legales requeridas por el código de trabajo, para ejecutar cada procedimiento, así como, gestión establecida en la ley guatemalteca. Por otro lado, se cumplió con el establecimiento de todos los formatos de área administrativa de recursos humanos, de manera que la empresa tenga una forma estandarizada de realizarlos. También se crearon políticas diseñadas para llevar un mejor control y servicio al cliente interno.

En procesos como inducción general no solo se establecieron políticas para que todos los colaboradores de nuevo ingreso obtuvieran la información del plan estratégico, sino también se creó material visual que facilitará la realización de este proceso. Por otro lado, se crearon las políticas, procedimientos y los documentos necesarios para brindar la capacitación que necesitan los colaboradores para tener un mejor desempeño en sus funciones.

Para finalizar se obtuvo excelentes resultados en la implementación del área de desarrollo de gestión del talento humano, donde diseñaron todas las herramientas necesarias para iniciar a implementar los procedimientos como evaluación del desempeño y clima laboral. Herramientas de tendencia que permiten el desarrollo óptimo de las capacidades de los colaboradores.

Para la organización al principio resultó no ser tan atractivo y funcional la realización de estos procesos. Sin embargo, conforme se fueron estableciendo las políticas y formatos, la alta gerencia observó los beneficios que se obtienen con la aplicación de dichas evaluaciones, por lo que se estableció la implementación de estos de manera anual. Así mismo, los formatos de estas evaluaciones fueron entregados en Excel con fórmulas y procedimiento detallado de manera que el formato sea amigable, fácil de comprender y de aplicar.

Cada actividad realizada dentro de la práctica profesional fue de aprendizaje continuo, de experiencias enriquecedoras que le permite al estudiante fortalecer sus competencias y aunque algunos retos fueron difíciles todo finalizó con el mayor éxito posible.

4.3 Propuestas

Una de las propuestas que se realizó a la empresa al concluir la práctica profesional dirigida, fue incluir a un profesional para gestionar toda el área de recursos humanos, con la finalidad de tener una persona con experiencia para administrar la herramienta creada y lograr así mejores resultados. Este puesto no solo permitiría tener un responsable del área, sino podría utilizar la documentación desarrollada a lo largo del curso.

En el área de reclutamiento y selección de personal, se formuló una propuesta, que les permitiera tener procesos completos de selección para encontrar al mejor talento humano, dentro de las propuestas se incluyen aplicación de pruebas y el uso del formato RG.RH.06. “Informe de pruebas psicométricas”, con lo cual se respalde que la persona es apta para el desarrollo de las funciones de cada puesto porque posee las habilidades y competencias necesarias para el mismo.

En el proceso de vinculación del personal se considera importante el uso del formato RG.RH.10. “Contrato laboral”, el cual sirve a la organización como respaldo legal de las condiciones salariales y los beneficios pactados entre ambas partes, al inicio de la relación laboral. Este constituye la base de la relación contractual, según la legislación del país.

Asimismo, la desvinculación de personal es uno de los procedimientos con los cuales las empresas pueden tener mayor cantidad de problemas legales, si no se maneja de manera adecuada. Es por ello, por lo que se propone seguir el proceso establecido en el Manual de Recursos Humanos. Dentro de este proceso el formato que se propone sea siempre impreso, a la vez, firmado en original es el formato de RG.RH.11. “Finiquito laboral”. Este documento es de carácter legal y se utiliza como constancia de haberse pagado la liquidación laboral al colaborador que ha dejado de trabajar para la organización.

Dentro de los procedimientos y formatos de administración de recursos humanos, se hace la propuesta que al momento de iniciarlos a implementar, se informe a todos los colaboradores la forma correcta de llenar cada formato y cómo funciona el procedimiento junto a las políticas que se tiene cada uno, con la finalidad de recibir todos la misma información y solventar dudas sobre su utilidad, así se establecerá un solo canal de comunicación y se manejarán los cambios de manera positiva y transparente.

En cuanto al área de desarrollo del talento humano, se considera importante implementar los siguientes aspectos; en el tema de la inducción, se recomienda la realización de la inducción general a la empresa y al puesto de trabajo, utilizando el formato RG.RH.22. “Registro de inducción”. Para la inducción a la empresa, se exhorta a la organización que utilice a la presentación en Power Point que se realizó durante la práctica.

En cuanto al proceso de capacitación del personal, se recomienda realizar el proceso de DNC utilizando el formato RG.RH.23. “Diagnóstico de Necesidad de Capacitación” para determinar las necesidades de capacitación reales que tienen los colaboradores. Y exhorta a que, con la información obtenida con este proceso, se utilice el RG.RH.24. “Plan de capacitación” para planificar la capacitaciones, temas, metodologías y actividades a desarrollar.

Mientras que, para el procedimiento de evaluación del desempeño se propone que la organización gestione dicha evaluación semestralmente utilizando el formato RG.RH.27. “Evaluación del desempeño”, de tal manera que obtengan información objetiva de la forma en que cada miembro del personal está realizando su trabajo

Finalmente, en el proceso de la medición del clima organizacional propone a la empresa utilizar la herramienta RG.RH.29. “Evaluación del clima organizacional” anualmente, y posteriormente, según los resultados obtenidos, realizar las acciones que sean necesarias para mejorar las áreas de oportunidad.

Parte 5

Aportes

5.1 Aportes a la institución

A lo largo del desarrollo de la Práctica Profesional Dirigida realizada en el Centro de Ortopedia y Traumatología (CENORTRA) se brindaron varios aportes, los cuales se detallan en los siguientes párrafos, con la finalidad de brindar información clara, a la vez, oportuna, de las diversas aportaciones realizadas en dicha organización en la cual se realizó la práctica.

Se aportaron distintos conocimientos y opiniones sobre aspectos de mejora que podía implementar la empresa en el área de recursos humanos. Asimismo, se le brindaron a la organización herramientas útiles y de fácil manejo para la creación de un departamento de recursos humanos. Como primer aporte se elaboró un diagnóstico organizacional del área los procesos de recursos humanos que realizaba la empresa, con la finalidad de evidenciar las fortalezas y las áreas de mejora de las prácticas realizadas.

Uno de los mayores aportes y beneficios que obtuvo la organización, fue el apoyo brindado para la elaboración del plan estratégico. La empresa no contaba con misión, visión y valores. Estos fueron sugeridos sobre la base de los objetivos organizacionales que deseaban plasmar. Asimismo, se redactaron los antecedentes e historia de la empresa, para incluirlos en la presentación en Power Point realizados como apoyo al proceso de inducción del personal a la organización.

Para finalizar, como objetivo de la práctica se cumplió con la creación del Manual de Recursos Humanos que contenía los procedimientos, políticas y formatos estándares en base a la necesidad de la empresa, para la formación del departamento de recursos humanos. Por otra parte, se dejó entregado el perfil de la persona encargada del departamento, que se espera sea contratado en un futuro no muy lejano.

Conclusiones

Todo departamento dentro de la compañía debe de contar con procedimientos claros, fáciles de comprender y funcionales; y la administración del talento humano no es la excepción. De tal manera que, cada uno de los procesos del departamento de recursos humanos debe buscar integrar, desarrollar, fortalecer y retener el talento humano de la empresa, con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales.

Es necesario que existan procedimientos que se encarguen de medir el funcionamiento del personal y de la empresa en general, detectando las áreas de oportunidades que la organización pueda tener. Es por ello, que es importante efectuar de forma adecuada los procesos de evaluación del desempeño y la medición del clima organizacional.

Algunos procedimientos como la inducción y la capacitación de personal permiten que el colaborador pueda generar un sentido de pertenencia, y así, desarrollar mejor las funciones dentro del puesto de trabajo que desempeñan. Por lo que ambos procesos son necesarios para la retención y desarrollo del talento humano.

Es importante para la organización contar con un departamento específico que se dedique a gestionar el talento humano, contando con un profesional capacitado para su administración. Ya que el recurso humano es el más importante en las organizaciones, y es necesario que se atiendan todos sus requerimientos de manera adecuada.

La documentación existente en el departamento de recursos humanos debe cumplir con los aspectos a los que hace referencia la legislación laboral vigente. De tal manera de que la empresa pueda dejar constancia de los beneficios que otorga y de las acciones de personal que pone en marcha. Para que, en caso de una demanda laboral, puede presentar las pruebas de descargo que se le sean requeridas.

Recomendaciones

Se recomienda que la alta gerencia apruebe, comunique y ponga en práctica los procedimientos de recursos humanos elaborados durante la práctica realizada. De tal manera que, cada uno de los procesos del departamento de recursos humanos integren, desarrollen, fortalezcan y retengan el talento humano de la empresa, para que puedan cumplir los objetivos organizacionales.

Se recomienda a la organización, implementar el procedimiento de evaluación del desempeño y la medición del clima organizacional; utilizando los formatos RG.RH.27 “Evaluación del desempeño” y el RG.RH.29 “Evaluación de clima organizacional”, para detectar las fortalezas de la organización y sus áreas de oportunidad, de tal manera que la empresa pueda tomar las medidas correctivas correspondientes.

Se exhorta a la empresa implementar el proceso de inducción por medio de los formatos RG.RH.22 “Registro de Inducción”, de tal manera que se pueda orientar al colaborador de reciente ingreso al puesto de trabajo. Asimismo, se recomienda el uso de la presentación en Power Point realizada por la alumna durante la práctica para la inducción a la organización. Por otra parte, se invita a la empresa implementar los formatos diseñados para la administración del proceso de capacitación. Estos formatos son los siguientes: RG.RH.23 “Diagnóstico de necesidad de capacitación”, RG.RH.24 “Plan de capacitación”, RG.RH.25 “Listado de asistencia a la capacitación” y el RG.RH.26 “Evaluación del capacitador”. Para poder realizar el proceso de forma adecuada y obtener así buenos resultados.

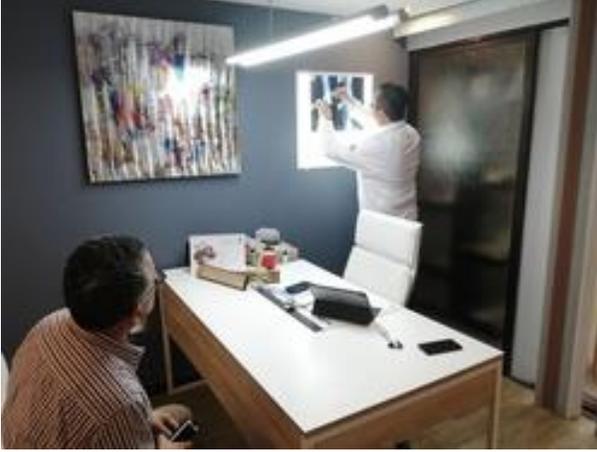
Se recomienda a la organización la constitución formal del departamento de Recursos Humanos y la contratación del personal adecuado y capacitado para ejecutar las labores y recomendaciones obtenidas en la aplicación del diagnóstico organizacional. Asimismo, se recomienda que, establecido el departamento de capital humano, este se encargue de la actualización de las políticas, procedimientos y formatos, cuando esto sea necesario.

Que la organización utilice la documentación creada durante la práctica, para el departamento de recursos humanos, que cumple con los aspectos a los que hace referencia la legislación laboral vigente, de tal manera que la empresa esté cubierta legalmente con los documentos que se utilizan en la gestión del talento humano.

Anexos

Anexo 1

Instalaciones de la empresa



Fuente: CENORTA

Anexo 2

Formato “RG.RH.01 Requisición de personal”

	CENORTRA	Código del documento: RG.RH.01
	REQUISICION DE PERSONAL	Año de emisión 2019

I. Datos del área solicitante	
Departamento:	
Nombre del solicitante:	
Cargo que desempeña:	

II. Especificaciones de la requisición			
Creción de nuevo puesto (<input type="checkbox"/>)		Cobertura de puesto vacante (<input type="checkbox"/>)	
Motivo de la vacante			
Retiro voluntario		Terminación de contrato	
Cancelación de contrato		Promoción o traslado	
Permiso o licencia		Incapacidad por enfermedad	
Suspensión por maternidad			
Otros:			

III. Definición del puesto	
Tipo de puesto:	Administrativo (<input type="checkbox"/>) Operativo (<input type="checkbox"/>) Gerencial (<input type="checkbox"/>)
Nombre del puesto:	
Área o departamento del puesto:	
Ubicación física del puesto:	
Horario de jornada laboral:	

IV. Funciones generales del puesto	

V. Perfil requerido	
Escolaridad o grado académico:	
Manejo de equipo y/o maquinaria:	
Idiomas:	
Experiencia requerida:	

Sexo: _____ Estado civil: _____ Rango de edad: _____

Anexo 3

Formato “RG.RH.13 Finiquito Laboral”

	CENORTRA	Código del documento: RG.RH.13
	FINIQUITO LABORAL	Año de Emisión 2019

NOMBRE: _____

TIEMPO LABORADO: DEL _____ AL _____

SUELDO DE DIAS	Q.	
HORAS EXTRAS	Q.	
(-) CUOTA LABORAL IGSS	Q.	
(-) QUINCENA DEPOSITADA	Q.	
(-) OTROS	Q.	
INDEMNIZACION	Q.	
VENTAJAS ECONOMICAS	Q.	Q.

AGUINALDO PROPORCIONAL	Q.
BONO 14 PROPORCIONAL	Q.
VACACIONES	Q.
TOTAL A PAGAR	Q.

CANTIDAD EN LETRAS:

FINIQUITO

En la ciudad de Guatemala, el día (Fecha en letras), YO, (Nombre del empleado, Edad, Estado civil, Número de documento de identificación escrito en letras) extendida en la Municipalidad del departamento XXXXXX, con domicilio en (Dirección del empleado), manifiesto que la relación laboral que me unió a la empresa (Nombre de la empresa), desde (Fecha de contratación), finaliza el día de hoy (Fecha de finalización), por lo que por medio de la presente expresamente declaro y otorgo FINIQUITO LABORAL a (Nombre del empleado), en virtud de la conclusión de la relación laboral de la plaza que ocupé, como (Puesto desempeñado).

Que, durante toda la relación laboral, recibí puntualmente de parte de la empresa (Nombre de la empresa), todas mis salarios y prestaciones otorgadas, asimismo cumplió por su parte la empresa con todas las estipulaciones escritas en el Contrato Individual de Trabajo, suscrito entre ambas partes.

He recibido a mi entera satisfacción por parte de la empresa (Nombre de la empresa), mis prestaciones correspondientes al período de tiempo indicado que trabajé, para ella.

Fuente: Elaboración propia