

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Implementación de procesos en la Administración de Recursos Humanos en la
organización Laboratorios Educativos de Computación (LEC)**

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Marco Josué Rodríguez Zapeta

Guatemala, febrero 2020

**Implementación de procesos en la Administración de Recursos Humanos en la
organización Laboratorios Educativos de Computación (LEC)**

(Sistematización de Práctica)

Marco Josué Rodríguez Zapeta

Ing. José Ernesto Muñoz (Asesor)

Licda. Sabina Mayari Velásquez de Tenas (Revisor)

Guatemala, noviembre 2019

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

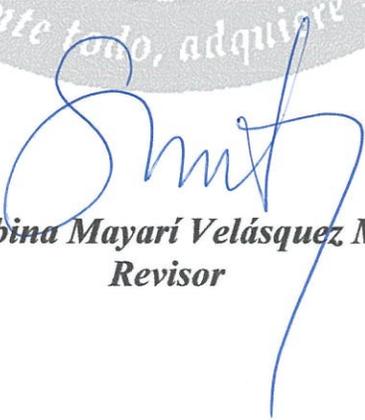
UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril año 2019.

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Implementación de procesos en la Administración de Recursos Humanos en la organización LEC”**. Presentada por el estudiante: **Marco Josué Rodríguez Zapeta** 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.*

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade
Asesor

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

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Implementación de procesos en la Administración de Recursos Humanos en la organización Laboratorios Educativos de Computación (LEC)”** Presentada por (el) estudiante **Marco Josué Rodríguez Zapeta**, 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.



Lcda. Sabina Mayari Velásquez Monzón
Revisor

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

En virtud que la presente Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Implementación de procesos en la Administración de Recursos Humanos en la organización Laboratorios Educativos de Computación (LEC)", presentado por el (la) estudiante Marco Josué Rodríguez Zapeta, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico 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

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

Dedicatoria

A Dios y al Espíritu Santo

Luz y fuerza que siempre iluminan mi camino y me fortalecen.

A mis padres

Marco Antonio Rodríguez Rivera y Ana Lucrecia Zapeta de Rodríguez, por su apoyo incondicional, amor y consejos brindados.

A mi esposa

Candy Salazar, por la paciencia, trabajo y sacrificios para brindarme todo su apoyo con amor para verme realizar profesionalmente.

A mis hijos

Dulce Daniela Rodríguez Salazar y Diego Josué Rodríguez Salazar, durante estos años de mi carrera fueron mi motor para llegar al final y sobre todo que este logro sea un ejemplo para su futuro.

A mis hermanos

Lucrecia Elisama, Luis Alberto, Sara Eunice, Ana Paola y David Andrés Rodríguez, siempre con sus palabras de motivación, el cariño y apoyo.

A mi demás familia y amigos

Por sus consejos, acompañamiento y apoyo moral a lo largo de estos años.

A las Autoridades del Laboratorios Educativos de Computación

Por permitirme realizar el estudio de campo y facilitarme la información requerida para realizar la investigación.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco de Referencia	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	2
1.3 Ubicación	2
1.4 Organización	3
1.4.1 Organigrama	3
1.4.2 Visión	4
1.4.3 Misión	4
1.5 Justificación de la Investigación	5
Capítulo 2 Marco Teórico	
2.1 Creación de los procesos en la Administración de Recursos Humanos	6
2.1.1 Procesos en la Administración de Recursos Humanos	7
2.2 Deficiencia en la incorporación del Recurso Humano	7
2.2.1 Administración en la admisión del Recurso Humano	8
2.3 Consecuencias de una mala gestión de administración de Recursos Humanos	8
2.3.1 Administración de Atención al Recurso Humano	9
2.3.1.1 Ausencias	9-10
2.3.1.2 Gestiones personales	11
2.3.1.2.1 Documentos de comprobación laboral	11
2.3.1.2.2 Beneficios	12
2.3.2 Administración de las evaluaciones de desempeño del Recurso Humano	12
2.3.3 Administración de la Capacitación del Recurso Humano	14
2.4 Deficiencia en el proceso de desvinculación del Recurso Humano de la empresa	15
2.4.1 Administración en la desvinculación del Recurso Humano	15

Capítulo 3 Marco Metodológico

3.1	Planteamiento del problema	17
3.2	Pregunta de investigación	17
3.3	Objetivos	18
3.3.1	Objetivo General	18
3.3.2	Objetivos Específicos	18
3.4	Alcances y límites	19
3.4.1.	Alcances	19
3.4.2.	Límites	19
3.5	Método	19-20

Capítulo 4 Presentación de Resultados

4.1	Sistematización de Estudios de Caso	21
4.2	Análisis de Resultados	21-22

Conclusiones	23
---------------------	----

Recomendaciones	24
------------------------	----

Referencias	25
--------------------	----

Anexos	26
---------------	----

Resumen

La empresa como una organización enfocada a la rentabilidad de sus acciones, aporte a la sociedad, responsabilidad y obligación en la aplicación de la legislación guatemalteca, tratados internacionales comerciales y legales y todo lo referente a la responsabilidad social empresarial, debe contener dentro de sus estándares de calidad, indicadores que logren determinar una medición objetiva de sus recursos financieros, económicos, materia prima, entre otros. Sin embargo, el principal es el talento o recursos humanos llamado aún en este siglo.

Dentro de los indicadores de recursos humanos se encuentran algunos importantes como: Rotación de Personal, Ausentismo, Control del HeadCount, Incidencias laborales, Medición de Clima Organizacional o Salud Organizacional, Tiempo de Respuesta de Solicitudes de Gestión, y Medición de Desarrollo organizacional. Varios e interesantes indicadores que determinarán un plan de acción de acuerdo con sus resultados. Identificando y analizando la medición de los indicadores con un sentido de compromiso a la organización se lograrán resultados sobresalientes.

La detección de las deficiencias encontradas en los indicadores, no pueden ser vistas superficialmente y mucho menos ignoradas, deberán de continuar la ruta del plan de trabajo para cada incidencia. Un plan de trabajo objetivo y con tareas sencillas y prácticas, para encontrar un resultado eficiente pero no olvidando que se tratará con personas. El principal objetivo de la gestión de recursos humanos es mantener un ambiente de cordialidad, compromiso, respeto, cumplimiento de normas y tareas, todo esto desde el momento desde antes de ser elegido por la organización hasta posterior a la salida de la organización. Esto aportará enormemente a conservar la reputación y sostenibilidad de la organización. Los procesos de la gestión de recursos humanos no se concentran solamente en la oficina de recursos humanos sino en toda la organización, presidentes, directores, gerentes, jefaturas, líderes de grupo deberán sostener una gestión adecuada con el personal a fin de que la sinergia sea consistente.

Introducción

A partir de esta sección nos concentraremos en fundamentar los motivos que genera la deficiencia en la administración de recursos humanos, en el ciclo de vida del colaborador en la empresa. Existe un adagio que reza: “La primera impresión lo es todo”, sin embargo, lo que debe fascinar a los colaboradores de la empresa es su sentido humano, sus realidades, su forma directa y expresa de transmitir la información, la transparencia y antes que nada, el enfoque del logro al éxito.

Con base en lo anterior, se concibió el presente estudio, el cual se enfocó en diagnosticar y proponer la implementación de procesos que logren ese sentir en el colaborador desde antes de su inicio en la organización, durante su estancia y hasta luego de su salida en la empresa Laboratorios Educativos de Computación (LEC). Por medio de la investigación, se determinó que no existe una sana administración de los recursos humanos en esta compañía, ni un enfoque dirigido al desarrollo organizacional, a pesar de que hay personal dispuesto a colaborar y algunos procesos que logran que la gestión del día a día funcione adecuadamente.

Esta organización aporta significativamente a la población de Villa Canales, San Miguel Petapa y sus alrededores y este impacto garantiza un desarrollo a la sociedad en conocimiento tecnológico, pero no logrará ser sostenible su éxito, si su personal es liderado en un ambiente no apto para el objetivo.

Mi interés, como bien se ha mencionado, es implementar desde la gerencia general y la administración ejecutiva una gestión que permita el logro universal de los actores; personas.

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

Encargado de velar por los colaboradores desde su integración a la organización, la gestión durante la vida en ella, durante la desvinculación y hasta posterior a ella, todo apegado a las normas y políticas de la organización es el departamento de Recursos Humanos. Un departamento de Recursos Humanos que se alinea al plan estratégico de la organización y de que juegue su rol, enfocado al talento humano, es más que un departamento de trámites, importantes también en la gestión humana, es un ente que formula estrategias para el desarrollo organizacional, fidelización de las personas y generador de ambientes saludables.

La comunicación transparente, expresa, con un objetivo claro, gradual, directa, lógica, y permanente permitirá un margen mínimo de error en los procesos organizacionales. Es allí donde el departamento de Recursos Humanos forma parte de la estrategia empresarial. La armonía será el producto de esta comunicación y creará confianza de trescientos sesenta grados entre todas las personas.

Otro producto de la comunicación estratégica es el logro de la fidelización de los stakeholders que, involucra a la sociedad, principalmente, gobierno, acreedores, clientes, proveedores, colaboradores, gerentes y accionistas, lo que garantiza un éxito y rentabilidad en la organización.

Así que, una eficiente gestión del talento humano traerá consigo una enorme contribución a la sociedad en general.

1.2 Descripción

Laboratorios Educativos de Computación (LEC) ha trabajado con la tecnología y educación desde el año 1996. La empresa, de nombre comercial LEC Computación, se fundó en el mes de marzo del año 1999. La misma se ha especializado en brindar servicios de consultoría y outsourcing en la implementación de Proyectos de Integración Tecnológica (PIT), fomentando el adecuado uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Hoy es una empresa que ha realizado alianzas estratégicas con centros educativos de la comunidad y ha brindado apoyo a personas individuales de la región en eventos, catalogando dicha labor como responsabilidad social empresarial.

1.3 Ubicación

Laboratorios Educativos de Computación, S.A., está ubicada en 3ra Avenida y 6ta Calle, Villa Canales, Guatemala.

Fotografía No. 1

Ubicación de Laboratorios Educativos de Computación, S.A.



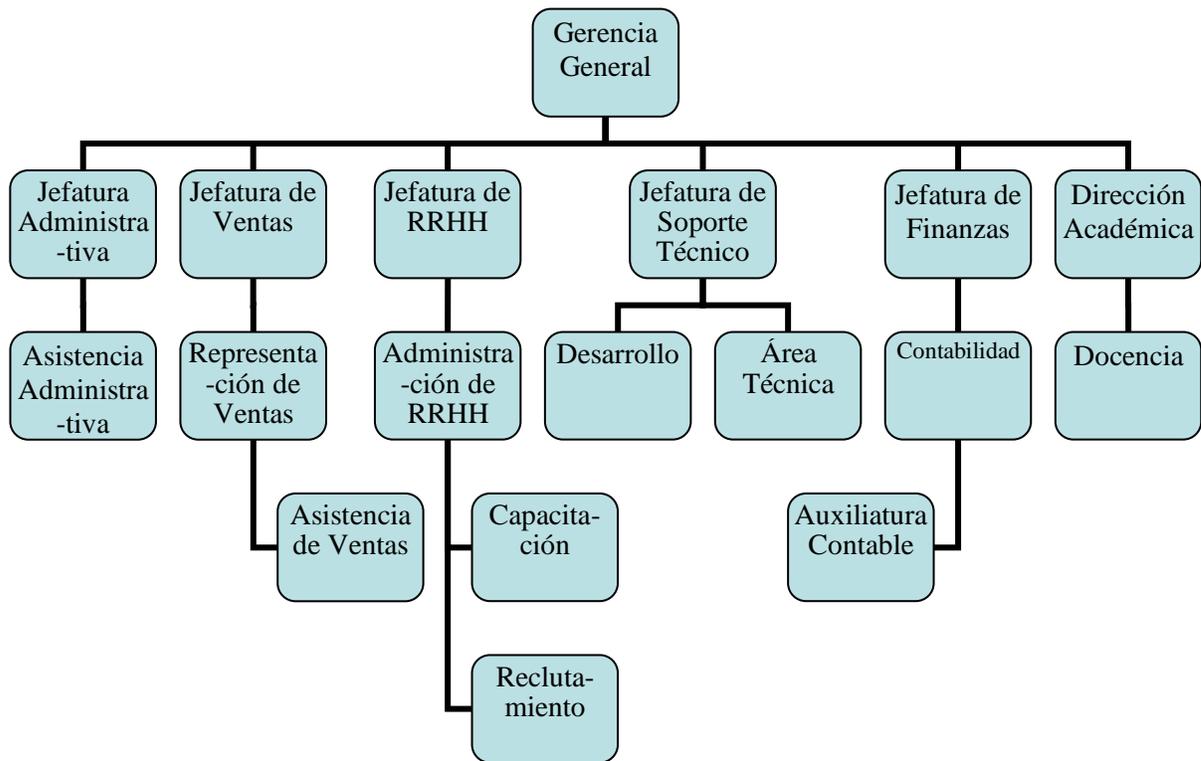
Fuente: Google Maps (2019)

1.4 Organización

1.4.1 Organigrama

Esta estructura organizacional fue propuesta en el ejercicio de la práctica generando un área de Recursos Humanos para fortalecer a los demás departamentos.

Gráfico No. 1
Organigrama
de Laboratorios Educativos de Computación, S.A.



Fuente: elaboración propia (2018)

A continuación, se detalla la estructura organizacional de acuerdo con el organigrama:

Cuadro No. 1
Estructura organizacional y cantidad de personal en Laboratorios Educativos de Computación, S.A.

Jefatura administrativa (1)	Jefatura de ventas (1)	Jefatura de RRHH (1)	Jefatura ST (1)	Jefatura Finanzas (1)	Dirección Académica (4)
Asistentes administrativos (2)	Representante de Ventas (2)	Administradores de RRHH (1)	Programadores (10)	Contador (2)	Asistente de ventas (4)
Capacitador y Entrenador de colaboradores (1)	Técnicos (8)	Auxiliares contables (2)	Reclutadores (4)	Docentes (18)	

Fuente: elaboración propia (2018)

1.4.2 Misión

Brindar productos y servicios de Outsourcing relacionados con la implementación de tecnología y el manejo adecuado de la información, atendiendo clientes tanto del sector público como privado, brindando soluciones basadas en tecnología de vanguardia.

1.4.3 Visión

Llegar a ser líderes en innovación tecnológica con la implementación de proyectos que permitan la reducción de la Brecha Digital en PYMES e Instituciones Educativas.

1.5 Justificación de la Investigación

Dentro del pensum de estudio del curso de Práctica Profesional de la carrera de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, se realizó un diagnóstico en la empresa Laboratorios Educativos de Computación (LEC). El mismo permitió poner en práctica la teoría previamente impartida por los profesionales catedráticos y tuvo como objetivo principal implementar la correcta administración de Recursos Humanos en la organización anteriormente mencionada. A través de este proceso, tuvo lugar una experiencia beneficiosa para todas las partes: empresa, universidad, catedráticos y el desarrollador del presente trabajo.

La elaboración del estudio permitió que se experimentaran de forma empírica diferentes situaciones que ocurren con frecuencia en el ambiente empresarial y que pueden obstaculizar la forma en la que se llevan a cabo los procesos de la empresa. La exposición a dichas dinámicas ayudó al estudiante a obtener una perspectiva realista del funcionamiento de las compañías, utilizar sus capacidades de análisis y diseñar soluciones viables. Las actividades mencionadas previamente, son de uso frecuente en la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, por lo que es importante que se pongan en práctica en un ambiente real, pero controlado.

Por otro lado, la compañía se vio beneficiada de diferentes formas por el trabajo llevado a cabo. En primer lugar, el análisis, por medio del cual se identificaron las debilidades de la organización, llevó al desarrollo de estrategias a través de las que es posible transformar los puntos débiles en fortalezas. Así mismo, luego de determinar las deficiencias en los procesos de la administración de recursos humanos, fue posible definir alcances en tiempo y forma que permitirán una corrección e implementación de procesos adecuados en la administración de recursos humanos en la institución. Por último, cabe agregar que tanto las empresas y trabajadores guatemaltecos, como los del mundo, pueden verse beneficiados por este estudio, pues el mismo plantea un proceso eficaz, que hace posible encontrar soluciones a los problemas que puedan existir en el departamento de recursos humanos de cualquier compañía.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Creación de los procesos en la Administración de Recursos Humanos

Ausencia de los procesos en la Administración de Recursos Humanos es sinónimo de desorden organizacional. La base de estos procesos en la Administración de Recursos Humanos debe estar alineada con la planeación estratégica de la empresa.

Todas las organizaciones lucrativas o no lucrativas contienen personas que logran los objetivos, basados en capacidades, habilidades, experiencias, competencias. El nivel de desarrollo humano individual sigue evolucionando dentro de las organizaciones y es allí donde se encuentra el rol de la Administración de Recursos Humanos por medio de procesos que logren un equilibrio entre las partes; organización y personas, bien lo indican los siguientes autores en sus siguientes menciones:

Mondy y Noe (2010), afirman que quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los colaboradores. (p. 5)

Por otro lado, Dessler y Varela indican: “Los gerentes no pueden diseñar de forma inteligente sus políticas y prácticas de recursos humanos sin entender el rol que juegan dichas políticas y prácticas en el logro de las metas estratégicas de su compañía” (p. 28)

2.1.1 Procesos en la administración de recursos humanos

De acuerdo con Dressler y Varela (2015), “Las políticas y los procedimientos dan la guía cotidiana que los colaboradores necesitan para realizar su trabajo de una forma consistente con los planes y las metas de la compañía. Las políticas establecen directrices generales sobre la forma en la que los colaboradores deberían proceder” (p. 28)

La premisa, del párrafo anterior, nos muestra lo fundamental e importante que es la existencia de una administración de recursos humanos con procesos estrechamente ligados con los objetivos de la organización. Es por ello que es vital que haya un enfoque dirigido a fortalecer cualquier deficiencia relacionada a los procesos en la Administración de Recursos Humanos.

2.2 Deficiencia en la incorporación del recurso humano

La impresión del nuevo colaborador a su nueva casa laboral provocará lealtad, permanencia, desarrollo y aportación a los objetivos de la empresa. Por el contrario, la deficiencia de la incorporación determinará una adaptación muy lenta y una probable salida prematura, causando pérdidas económicas y desgaste mental y físico en las personas que protagonizan este proceso. La incorporación del Talento Humano en la organización depende de otros actores y no solamente del departamento de recursos humanos.

Chiavenato (2002) afirma que las tareas de recursos humanos son desempeñadas por dos grupos: por un lado, los especialistas en gestión del talento humano y por otro, los gerentes de línea (gerentes, supervisores, etc.) involucrados directamente en las actividades del área de recursos humanos, por ser responsables de la actuación de sus subordinados. Así como el gerente de línea es responsable si la máquina falla y se detiene la producción, también debe velar por la capacitación, el desempeño y la satisfacción de los subordinados. (p. 11)

2.2.1 Administración en la admisión del recurso humano

El poseer un plan de trabajo diseñado cuidadosamente para la admisión de los nuevos colaboradores a la empresa generará a nivel externo, prestigio en la sociedad, credibilidad y crecimiento. Por otro lado, a nivel interno, propiciará lealtad y compromiso.

Ribes Giner, Perello Marin y Herrero Blasco (2018) establecen que las empresas bien organizadas tienen un programa formal o plan de acogida de introducción, cuyo fin es explicar a los recién incorporados ciertas características de la compañía. Este proceso puede llevarse a cabo ya sea mediante manuales de acogida u otros métodos que den a conocer la empresa, sus personas, los aspectos productivos y sus aspectos sociales. (p. 126)

2.3 Consecuencias de una mala gestión de administración de recursos humanos

Las principales consecuencias negativas ocurren durante la estadía de las personas administradas en la organización y entre ellas están: actitud negativa, resistencia a las mejoras continuas, rumores de pasillo, aumento en el porcentaje del ausentismo, bajo rendimiento en las tareas, demostrado en los resultados, incertidumbre, frustración.

La gestión de administración de Recursos Humanos debe tener como uno de sus principales pilares la adecuada transmisión y comunicación a los colaboradores de los siguientes aspectos: políticas, reglamentos, estatutos, actividades anuales, anuncios, premiaciones, promociones, cambios, sustituciones, ampliaciones, reducciones y todo a lo relacionado con los colaboradores y la empresa. Lo anterior se realiza con el objetivo de garantizar la confianza mutua. Lo contrario no solo no aportará valor a la organización, sino que tendrá un impacto negativo en su funcionamiento.

2.3.1 Administración de atención al recurso humano

La comunicación expresa, fluida y sencilla será el fruto de un entendimiento de la ruta a seguir, trayendo con ello éxitos en los objetivos planteados. La administración de atención al recurso humano es un pilar que promueve la confianza y transparencia entre las partes.

La atención recibida adecuadamente sobre asuntos personales, de familia, del departamento y unidad de negocio al que rinde cuentas influirá en un sano clima laboral, sin embargo, no todo es una respuesta favorable para el colaborador, las áreas o personas que posean esta asignación deberá administrarlo de una manera objetiva y sabia.

Todo el departamento de recursos humanos debe poseer en sus cualidades la inteligencia emocional, debido a que su función se enfoca en las personas. Así mismo, ya que una sus principales funciones es velar por un ambiente agradable de trabajo, este deberá ser el mediador ante conflictos internos y externos laborales, y deberá garantizar la seguridad ocupacional e industrial. Todas estas son tareas que llevarán implícitas emociones y sentimientos positivos y negativos que el encargado debe saber administrar o bien dominar. Por tal motivo, el profesional que se encarga del manejo del recurso humano ha de ser empático y asertivo, de igual forma debe contar con habilidades sociales altamente desarrolladas.

2.3.1.1 Ausencias

Toda ausencia justificada o no justificada es gestionada por el departamento de recursos humanos a fin de garantizar el funcionamiento óptimo de la empresa. Una planta de producción que genera productos para la comercialización y que es administrada por personas no debe resentir la ausencia de alguno de ellos, por lo que la gestión de atención al colaborador deberá prevenirlas cubriéndolos con otras personas. Esto implica que el enfoque no se verá limitado únicamente a la gestión de documentación, sino a todos los aspectos relacionados con la falta de un elemento humano, lo cual incluye: el motivo de la ausencia del personal, problemas de salud, problemas

con la carga de trabajo, problemas interpersonales y muchas razones que pueden justificar la ausencia.

En su tesis de maestría, Sazo Vásquez (2014) define cinco tipos de ausentismo:

- a) Ausentismo legal e involuntario: este representa un costo para la empresa pues en estos casos el trabajador tiene derecho a continuar recibiendo su remuneración, por lo que se puede considerar ausentismo retribuido y comprende los siguientes apartados: enfermedad normal, accidente laboral, licencias legales, maternidad y enfermedad profesional
- b) Ausentismo personal o voluntario: este tipo consiste en un coste de ingresos para el trabajador, pues en tales circunstancias, no continúa percibiendo su remuneración. Por tal motivo se denomina como ausentismo no retribuido y comprende los siguientes eventos: permisos particulares, ausencias no autorizadas, conflicto, laborales, cuidado de los hijos, salir a fumar y retrasos.
- c) Ausentismo presencial: este tipo se caracteriza porque el colaborador hace el uso del tiempo que debería de estar destinado únicamente a las actividades laborales, para realizar tareas que no guardan relación con las propias del puesto que cumple, como, por ejemplo: consultar páginas Web, usar el correo electrónico con fines personales, leer el periódico, llamadas a amigos y familiares y pasear por los pasillos.
- d) Ausentismo por razones determinadas: este ocurre cuando el trabajador le informa a su supervisor inmediato cuándo y por qué razones se ausentará de su puesto de trabajo. Los motivos deben estar enmarcados en las leyes o convenios colectivos de trabajo, como son: vacaciones, matrimonio, cambio de domicilio, etcétera.

- e) Ausentismo por razones indeterminadas: incluye todas aquellas que no pueden ser notificadas con anterioridad al supervisor inmediato y ocurrir por cualquier motivo inesperado.

2.3.1.2 Gestiones personales

El ser humano es por naturaleza social. Desde su nacimiento pertenece primeramente a una o varias ciudadanías, un grupo social, y posteriormente a alguna asociación privada o de gobierno, al seguro social, etcétera. Todas sus afiliaciones a distintos lugares, que pueden ser de carácter obligatorio o voluntario, influyen en su participación en la empresa, pues representan gestiones personales. Dicha categoría engloba todos los procesos de administración de recursos humanos relacionados con las actividades que los colaboradores están sujetos a realizar durante o fuera de la jornada laboral. Algunos de los aspectos incluidos son: la renovación de licencias, temas legales, actividades familiares, entre otros. La correcta regulación de las gestiones personales, legales y de cualquier ámbito dentro y fuera de la empresa permitirá una adecuada documentación, cómo medio de prueba o bien como justificación de cualquier ausencia.

2.3.1.2.1 Documentos de comprobación laboral

Es evidente que la mayoría de las personas en una organización laboran para conseguir, como mínimo, la sostenibilidad de sus necesidades básicas. El justificar la comprobación laboral permite al colaborador generar créditos, para la compra de viviendas, vehículos, renta de inmuebles, créditos para estudios académicos y compra de artículos para su hogar, entre otros. Además de los aspectos relacionados con lo económico, la capacidad de demostrar que se tiene un empleo puede llevar a la aceptación social e incluso a la autorrealización, la cual, de acuerdo a la pirámide de Maslow, ocurre únicamente cuando las necesidades básicas han sido satisfechas. Por lo que, el departamento de recursos humanos deberá contar con una gestión de servicio al colaborador enfocado a entregar esta documentación y generar un archivo de ello. Dicha tarea está regulada en la legislación laboral guatemalteca.

2.3.1.2.2 Beneficios

Los procesos bien definidos en las políticas y reglamentos de la organización por medio de la administración de recursos humanos lograrán un claro entendimiento entre la parte colaboradora y trabajadora. La adecuada ejecución de esta tarea llevará a una comprensión clara de los beneficios laborales, lo cual a su vez generará valor agregado a la organización para la fidelización de sus colaboradores.

Estos, como bien se mencionó en el párrafo anterior, fidelizan o retienen a los colaboradores dentro de la empresa, lo mismo también es percibido por la familia del colaborador, lo que vuelve la participación en la compañía aún más atractiva. Adicionalmente, estas ventajas son motivadoras para el empleado y pueden llevarlo a realizar sus labores con más entusiasmo y de mejor forma.

Algunos de los beneficios que la mayoría de las empresas ofrecen incluyen: flexibilidad en los horarios de trabajo de acuerdo con los resultados exitosos en las tareas asignadas, ventajas adicionales al seguro social, como un seguro de gastos médicos y vida privados, apoyo al trabajador-estudiante y estudiante-trabajador en el pago de sus cuotas, parciales o totales. Así mismo se suele ofrecer el beneficio de guardar los vehículos dentro de sus instalaciones o bien el subsidio del parqueo interno o externo. Otros que pueden ser atractivos para el trabajador son: el subsidio para la compra de sus alimentos mientras se encuentre en jornadas laborales, vacaciones adicionales a las que la legislación indique.

2.3.2 Administración de las evaluaciones de desempeño del recurso humano

Todo colaborador debe ser evaluado en su admisión como parte de un proceso de reclutamiento y selección, para su incorporación a la empresa. Además, debe ser sometido a evaluaciones esporádicas durante su estadía en cada una de las áreas de la organización con una frecuencia regular determinada por la administración de recursos humanos, avalada por la dirección general.

La evaluación del desempeño no se limita al rendimiento o resultados laborales solamente, sino también están implícitos los valores, la conducta y las competencias. Cuando se aplican las pruebas, la mayor parte de los resultados indicarán una brecha entre lo que originalmente se definió como deseable en su perfil de puesto, y lo que actualmente es o ha demostrado ser el colaborador. Esto permitirá trabajar con planes de acción enfocados a cerrar o disminuir esa brecha logrando la permanencia en la organización. De lo contrario se llevará a cabo una búsqueda de candidatos adecuados para suplir al actual y el anterior se desvinculará de la empresa.

Una gestión adecuada de este proceso de evaluación de desempeño logrará resultados favorables para la rentabilidad del negocio. Para que esto suceda el proceso debe incluir un plan de trabajo objetivo para el cumplimiento en tiempo y forma, un entendimiento claro entre las partes involucradas; director(a) general, dirección de recursos humanos y gerencias. Equipo multidisciplinario y de alto rendimiento que esté enfocado a construir ese plan de trabajo enlazado a la estrategia organizacional, comunicando adecuadamente a los colaboradores, el método adoptado, la frecuencia, los planes de acción y las posibles recompensas que derivado de un resultado óptimo de cada individuo. La transparencia con la que se comunique a los colaboradores por parte del departamento de recursos humanos logrará resultados exitosos. La deficiencia de esta comunicación logrará efectos negativos.

Ribes Giner, Perello Marin y Herrero Blasco (2018), proponen en su libro, Dirección de Recursos humanos, Gestión de Personas, que la persona que lleva a cabo la evaluación es la responsable de crear y ejecutar los programas de evaluación del desempeño. Para llevar a cabo esta tarea es importante conocer las alternativas disponibles en cuanto a evaluadores, siendo de elección por parte de la empresa cuál o cuáles utilizar.

2.3.3 Administración de la capacitación del recurso humano

Las organizaciones velan porque sus procesos financieros, productivos, conocimientos, habilidades y competencias de los recursos humanos estén actualizados para mantenerse dentro de un mercado global competente. Dentro de los planes de acción que deben ser elaborados luego de la evaluación de desempeño, se encuentra la capacitación focalizada, cuyo objetivo es lograr el cierre de las brechas. Lo mismo no debe ser considerado una medida de reacción, sino como una de prevención ante el posible estancamiento de los procesos mencionados. La formación y actualización continuas, realizadas por una eficiente administración de recursos humanos, contribuirá a desarrollar habilidades, conducirá a mejoras en todas las gestiones e incluso puede llegar a generar un clima de trabajo agradable. Si existen deficiencias en este proceso, la organización no tendrá sostenibilidad ni rentabilidad adecuadas.

Ribes Giner, Perello Marin y Herrero Blasco (2018) establecen que el capital humano, constituye en la actualidad una de las grandes ventajas competitivas de las empresas y organizaciones. No es suficiente contratar a las personas más adecuadas, sino que retenerlas debe ser un objetivo importante. Con este fin, las organizaciones deben ofrecer un plan de carrera y una formación adicional que satisfagan tanto los intereses individuales como los de la organización (p. 144).

Adicionalmente, Ribes Giner, Perello Marin y Herrero Blasco (2018), definen la capacitación como la formación a mediano plazo impartida al trabajador, con el objetivo de prepararlo para las futuras demandas que pueda enfrentar en su actual puesto de trabajo o cualquiera al que pueda ascender. Esto es particularmente interesante para las empresas que están en constante crecimiento (p. 152).

2.4 Deficiencia en el proceso de desvinculación del recurso humano de la empresa

De acuerdo con Ribes Giner, Perello Marin y Herrero Blasco (2018): “La desvinculación laboral es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.” (p. 130)

La deficiencia en este proceso traerá efectos negativos para los colaboradores y principalmente para la empresa. Una de las consecuencias inmediatas más frecuente consiste en costos elevados para la compañía, estos no están previstos en la gestión ante autoridades del Ministerio de Trabajo y/o Inspección de trabajo. Así mismo, otro problema usual es el tiempo adicional que debe ser invertido en la desvinculación por parte de los gestores de recursos humanos y que se podría utilizar en el desarrollo de las personas.

El proceso de desvinculación deberá contener implícita una planificación para la salida de los colaboradores: pago de prestaciones laborales, indemnización, si lo amerita, comunicación expresa en la salida, documentos legales, cómo finiquitos laborales, cálculos de los finiquitos laborales. Previamente a lo indicado, el expediente laboral del colaborador deberá contener toda documentación que logre probar su salida de la empresa definitiva, ante las autoridades de trabajo.

2.4.1 Administración en la desvinculación del recurso humano

Ribes Giner, Perello Marin y Herrero Blasco (2018) afirman que las separaciones o desvinculaciones constituyen la decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Estas pueden tener su origen en razones disciplinarias, económicas o personales, entre otras. La función del departamento de recursos humanos consiste en emplear el método más satisfactorio para llevar a cabo el rompimiento del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para ambas partes, empresa y trabajador. Las separaciones se dan en las variantes de renunciadas y despidos. (p. 131)

La incorporación de nuevos ingresos a la organización generará emociones agradables a las personas que lo experimentan, así como las personas que reciben a ese nuevo rostro. La permanencia de los colaboradores dentro de la empresa logrará un sentido de lealtad hacia ella o posiblemente lo contrario, por lo que los procesos en la gestión de los recursos humanos en este tema deben centrarse, no solamente en la fidelización o retención de los colaboradores, sino también en un proceso profundo de análisis de las diferentes causas de las desvinculaciones. Las renuncias voluntarias, despidos justificados, injustificados, directos e indirectos y abandonos laborales deben ser tratados adecuadamente con medios de prueba y procesos bien definidos, como la forma y tiempo de ejecutarlas bajo prescripciones indicadas en la legislación laboral vigente.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

En recientes años múltiples expertos han reconocido que el talento humano es un elemento vital para el adecuado funcionamiento de las empresas. Por tal motivo, la mayoría de las instituciones cuentan con un departamento de recursos humanos, que cuando lleva a cabo sus labores correctamente, contribuye a que las actividades de la empresa fluyan sin contratiempos. Con base en esta información, se tomó la decisión de llevar a cabo el curso de práctica profesional supervisada en la empresa Laboratorios Educativos de Computación (LEC), con el objetivo de implementar la correcta administración de Recursos Humanos dentro de la institución.

En este período de práctica fue posible observar que en la empresa existían diversos problemas relacionados con las funciones que debe realizar el departamento de recursos humanos. Algunas de las áreas deficientes incluyeron: el proceso de contratación, evaluaciones, capacitaciones del personal y el retiro del personal. Las situaciones previamente mencionadas, impiden que se contraten candidatos idóneos, que los colaboradores ya contratados desarrollen las habilidades necesarias para sus puestos y provocan pérdidas de dinero y tiempo cuando alguno debe retirarse.

3.2 Pregunta de investigación

Todas las organizaciones con fines de lucro poseen estrategias para su modelo de negocio. Estas estrategias permiten ser competitivas y alcanzar ventajas sobre las otras organizaciones. Las estrategias planteadas y definidas por las altas direcciones deben ser absorbidas por las áreas funcionales y trabajar desde su lado para lograrlas. El departamento de Recursos humanos, para lograr dichas estrategias, debe contar con un sistema que permita la gestión y autogestión de todas las personas en la organización. Por lo que, formulamos la siguiente pregunta:

¿Cuál es el beneficio de contar con un sistema adecuado de la administración de recursos humanos?

El poseer un sistema conforme a las tendencias de la administración de recursos humanos genera más que un valor agregado para la organización, se potencializa el talento de las personas, mantiene una relación armoniosa, genera confianza, permite establecer reglas, políticas y procedimientos claros y que impulsará un ambiente sostenible y agradable de trabajo.

Al mencionar que es un beneficio contar con un sistema adecuado de la administración de talento humano, significa que puede llegar a ser inadecuado y que contemple sistemas obsoletos que se enfocan en solamente trámites burocráticos. Inadecuado, cuándo las personas que lo administran no lo gestionan de acuerdo con la planeación estratégica de la organización.

La administración de recursos humanos debe ser sostenible, que logre, paralelamente, el éxito de la empresa a través de las áreas funcionales que mencionan Mondy y Noe en su libro, como por ejemplo la dotación de personal, que logre un proceso adecuado de reclutamiento y selección a través de las herramientas tecnológicas, entre ellas: plataformas de reclutamiento pagadas y no pagadas, redes sociales, portales de empleo, evaluaciones técnicas en línea, pruebas psicométricas en línea, plataformas tecnológicas que logran entrevistas en línea. Pero esto no debe limitar el acercamiento presencial de la entrevista o acercamientos, más bien facilitará al candidato y a la empresa la comunicación y logrará un impacto positivo en lo económico y en tiempo para ambos.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Implementar la correcta administración de recursos humanos en la empresa

3.3.2 Objetivos Específicos

- Promover mejoras en el proceso de contratación
- Crear consciencia sobre la importancia de evaluar el clima laboral y crear un plan de acción para mejorarlo
- Brindar a la empresa técnicas efectivas para el desarrollo del recurso humano
- Crear procesos eficientes de retiros del recurso humano

3.4 Alcances y límites

3.4.1 Alcances

Los aspectos puntuales que comprende este trabajo están referidos a las funciones del departamento de recursos humanos de la empresa Laboratorios Educativos de Computación (LEC), haciendo énfasis en las siguientes: contratación, capacitación, evaluación y retiros.

3.4.2 Límites

Los resultados, conclusiones y recomendaciones presentados en este estudio son aplicables únicamente a la empresa en donde la investigación fue llevada a cabo, pues fueron extraídos de la información recabada dentro de la misma y son producto de su problemática individual.

3.5 Método

En el estudio se utilizó la metodología cualitativa, la cual consiste en la recolección de datos que no son medidos, sino que analizados de forma subjetiva con el fin de entender una realidad única al lugar, tiempo y circunstancias de la investigación. Se hace uso de este tipo de método pues de esta forma es posible comprender profundamente los fenómenos sociales que se desarrollan dentro de la empresa. Por medio del estudio fue posible determinar y apuntar al problema presente en Laboratorios Educativos de Computación, S.A., el cual consiste en una deficiencia

en la administración de recursos humanos en el ciclo de vida del colaborador en la empresa.

El trabajo inició con la ejecución de la sistematización de la práctica profesional dirigida, lo que permitió generar un diagnóstico organizacional puntual en la administración de recursos humanos de la empresa, Laboratorios Educativos de Computación (LEC), y derivado a la alta rotación indicada por la gerencia administrativa y el descontento evidente de algunos colaboradores, se planificó una presentación de propuestas para la implementación de una adecuada gestión de la administración de recursos humanos, con fundamentos de expertos en la materia, expresada en fuentes bibliográficas, técnicas de observación y entrevistas a los colaboradores y representantes de Laboratorios Educativos de Computación (LEC).

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización de estudios de caso

Con la asesoría del catedrático de la sistematización de la práctica se logró utilizar las herramientas necesarias para garantizar un diagnóstico organizacional objetivo, que reflejara las áreas de oportunidad de la empresa Laboratorios Educativos de Computación (LEC). Se observó, se documentó y se discutió cada uno de los puntos mencionados en este documento a fin de lograr una planificación de planes de acción en corto plazo.

Se lograron diálogos a la dirección administrativa quien tuvo a bien, tomar nota e iniciar con los temas vulnerables que afectarán la rotación del personal a causa de ciertas deficiencias. El ciclo de vida en Laboratorios Educativos de Computación (LEC), de los colaboradores era corta derivado a una mala gestión desde el inicio de la relación laboral. Se plantearon los escenarios correspondientes para la toma de decisiones rápidas y oportunas que disminuiría la problemática del caso expuesto.

4.2 Análisis de resultados

El ámbito en donde fue llevada a cabo la investigación es la empresa guatemalteca Laboratorios Educativos de Computación (LEC), por lo que la investigación se centró estudiar los fenómenos sociales que ocurren dentro de la misma. En esta sección se incluyen los resultados obtenidos por medio de la observación e interacción con el personal de la empresa.

En primer lugar, fue posible ver que el proceso de contratación posterior a la selección de las personas es débil. Pues, en un inicio un candidato es seleccionado por el jefe inmediato, sin que el segundo solicite previamente documentación básica para el expediente, tal como: fotocopia de DPI, Carencia de Antecedentes penales y policíacos, fotografías digitales, solicitud de empleo,

documentos que certifiquen los estudios y documentos que certifiquen la experiencia laboral. De igual forma, en la auditoría realizada al archivo de expediente, se observó que algunos folders no poseían contrato de trabajo y si existían no se encontraban firmados ni avalados por el ministerio de trabajo. Por otro lado, no se encontró evidencia de que exista algún plan de inducción para el contratado.

En segundo lugar, se descubrió que existen deficiencias en la evaluación del clima laboral y la creación de planes de acción cuya meta sea mejorarlo. Se infiere lo anterior debido a que durante el tiempo invertido en la organización no se realizó ninguna evaluación de clima laboral y por lo tanto tampoco existía un plan de mejoramiento. De acuerdo a las personas entrevistadas, siempre ha existido la intención de llevar a cabo estas actividades, pero el personal a cargo de ello desconoce cómo hacerlo.

En cuanto al desarrollo humano, se descubrió que, aunque los proveedores de software les brindan herramientas a los colaboradores, no existen capacitaciones constantes para el personal por parte de la empresa en donde trabajan.

Por último, con relación los procesos de retiros del recurso humano se observaron que, aunque en los expedientes del personal retirado existe una liquidación laboral muy bien calculada y con una redacción de finiquito explícita, no se incluyen los motivos de las bajas.

Al analizar los resultados, se logró evidenciar una mejora en los resultados de las tareas encomendadas diarias. Un mayor acercamiento de los colaboradores hacía las áreas que gestionan la administración de recursos humanos. La satisfacción del cliente superó dando como resultados más incorporaciones de alumnos en la institución. La credibilidad de los colaboradores aumentó y el porcentaje de rotación disminuyó gradualmente.

Conclusiones

El talento humano es un elemento esencial para el adecuado funcionamiento de las empresas, por lo que invertir tiempo y recursos en la adecuada gestión de este es de gran importancia. El manejo del recurso humano ha de dar inicio desde antes de que se lleve a cabo una contratación, y ha de funcionar mientras la persona labora en la empresa y hasta que esta se retira. A lo largo del proceso de práctica profesional en Laboratorios Educativos de Computación (LEC), fue posible ver que existen carencias en los procesos previamente mencionados con relación a lo anterior, se presentan las siguientes conclusiones:

Se infiere que es de gran importancia que se corrijan las deficiencias que existen actualmente en el proceso de contratación en la empresa, las cuales se deben a tres diferentes aspectos. En primer lugar, quien contrata no pide la papelería completa al contratado, en segundo, algunos contratos no existen y los que sí, no se encuentran firmados ni avalados por el Ministerio de Trabajo, por último, no existe un programa de inducción. Las mejoras evitaran problemas legales a la empresa, mientras que la tercera evita que ocurra una adaptación del nuevo colaborador en corto plazo para garantizar que ningún proceso tenga que sujetarse a una curva de aprendizaje amplia.

Se concluyó que la falta de evaluaciones del clima laboral por parte del departamento de Recursos Humanos ha evitado que se desarrollen y lleven a cabo planes de acción para mejorarlo. Lo anterior provoca que algunos procesos dentro de la empresa no funcionen tan eficazmente.

En tercer lugar, se estableció que existen carencias con relación a los procesos de capacitación, ocurren únicamente cuando los proveedores los llevan a cabo. Esto es insuficiente para potenciar las capacidades del personal y mantenerlos en constante actualización.

Finalmente, fue posible inferir que el proceso de retiros del recurso humano dentro de la empresa es deficiente, pues no se llevan registros completos de las bajas que la empresa ha sufrido a lo largo de los años.

Recomendaciones

Con el fin de mejorar los procesos de recursos humanos en la empresa Laboratorios Educativos de Computación (LEC) y minimizar su riesgo de sufrir problemas legales causados por las falencias actuales, se proponen las siguientes recomendaciones:

Implementar una contratación integral, que incluya: la recaudación de todos los documentos pertinentes (fotocopia de DPI, constancia de antecedentes penales, etcétera), una bienvenida cordial al nuevo integrante del equipo, un plan de inducción general y específico, y la entrega al colaborador de un kit de bienvenida que contenga las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores (equipo de cómputo, material dedicado para cada puesto de trabajo, manual de ética y conducta dentro de la organización y copia de las políticas y normas).

Realizar un focus group por departamento en el que se detecten áreas de oportunidad, posteriormente trasladar la información obtenida a un formato adecuado para subsanar las posibles causas de un clima laboral desfavorable, trasladar dicha información al director general, quien corresponde tomar decisiones, se genere un plan de acción con fechas de seguimiento y cumplimiento de objetivos plasmados.

Aplicar un plan de capacitación bimensual para los técnicos y personal dedicado a la enseñanza, dentro del cual se incluya información sobre los elementos más novedosos y recientes relacionados con la tecnología informática.

Documentar los retiros del personal en los formatos que les fueron entregados, los cuales incluyen la solicitud de baja por parte del jefe inmediato y la entrevista de salida.

Referencias

Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. Ed.). Colombia: McGraw Hill Pearson.

Chiavenato., I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G., & Varela, R. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14va. Ed.). México: Pearson Educación.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Ribes Giner, G., Perello Marin, M.R. & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de Recursos humanos, Gestión de Personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de Valencia.

Sazo Vásques M. (2014) *Ausentismo laboral*. (Tesis de licenciatura inédita). Recuperada de: <https://glifos.umg.edu.gt/digital/90020.pdf>

Anexos

Anexo 1

Tabla de variables

Implementación de procesos en la Administración de Recursos Humanos en la organización Laboratorios Educativos de Computación (LEC) Marco Josué Rodríguez Zapeta

Problemática	Variable de Estudio	Sub-Temas de la Variable de Estudio	Pregunta de Investigación	Objetivos Generales	Objetivos Específicos
Deficiencia en la administración de recursos humanos, en el ciclo de vida del colaborador en la empresa.	Creación de los procesos de Administración de Recursos Humanos	1. Deficiencia en la incorporación del personal	¿Cuál es el beneficio de contar con un sistema adecuado de la administración del talento humano?	Implementar la correcta administración de recursos humanos en la empresa	1. Establecimiento de un sistema técnico de contratación.
		2. Consecuencias de una mala gestión de administración de recursos humanos			2. Definir los procesos de gestión de talento humano (contratación, evaluación de desempeño, clima laboral, capacitación)
		3. Deficiencia en el proceso de desvinculación del recurso humano en la empresa.			3. Creación en los procesos de retiros del recurso humano en la empresa.

Fuente: elaboración propia (2019)