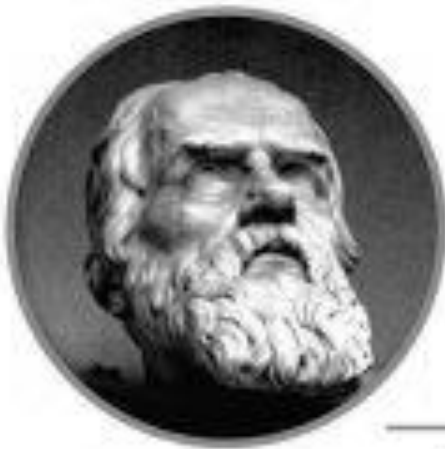


UNIVERSIDAD GALILEO DE GUATEMALA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

**Manual de procedimientos para el área de recursos humanos de empresa dedicada
a servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala.**

Mónica José Tenes Cabrera

Guatemala, diciembre 2022

TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA



Facultad de Administración
UNIVERSIDAD GALILEO **ADMOS**

Manual de procedimientos para el área de recursos humanos de empresa dedicada a servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala.

TESIS

MÓNICA JOSÉ TENES CABRERA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

Administradora de empresas

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

Licenciada

Guatemala, diciembre 2022

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector

Vicerrectoría Académica

Vicerrectoría Administrativa

Gerencia Financiera

Dr. José Eduardo Suger Cofiño

Dra. Mayra Roldán de Ramírez

Lic. Jean Paul Suger Castillo

Lic. Oscar Donald Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano

Vicedecano

Directora Académica

Coordinadora Académica

M.Sc. René de León

M.Sc. Luis Ernesto Arboleda

M.Sc. Mónica Girón

Lic. María José Púlex

Guatemala, 27 de febrero 2023

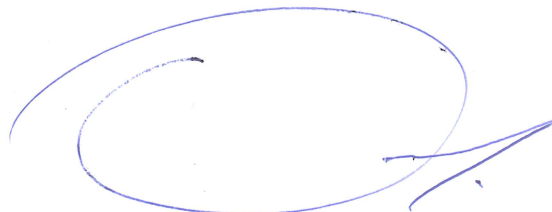
Alumna
Mónica José Tenes Cabrera
Carné 19003599
Presente

Estimada alumna Tenes:

Tengo el gusto de informarle que después de revisar su trabajo de Tesis cuyo título es **"Manual de procedimientos para el área de recursos humanos de empresa dedicada a servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala"** y de haber obtenido el dictamen de su asesor específico; el Lic. Luis Arboleda, autorizó la publicación del mismo.

Aprovecho la oportunidad para felicitarla por el magnífico trabajo realizado.

Atentamente,



M.Sc. René de León
Decano Facultad de Administración
Universidad Galileo

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

A Dios y la virgencita María:

Gracias por que ellos me han permitido llegar hasta acá. Gracias por tantas bendiciones y ser mi motor de vida. Pero, sobre todo, gracias por su amor y fidelidad.

A mi familia:

Especialmente a mi madre, por estar siempre conmigo y ser mi mayor modelo de lucha y perseverancia. Sin ti este logro no sería posible. A mi hermano, gracias por siempre ser un ejemplo para mí y por tu apoyo. A mis tías y abuelito, por apoyarme siempre incondicionalmente a lo largo de mi vida.

A mi amado:

Gracias por ayudarme a enfrentar los retos del día a día y darle color a mi vida. Sin su apoyo desde el día uno este logro no sería posible.

A mis amigos:

Por siempre sacarme una sonrisa y por ser ese soporte en quien siempre puedo confiar.

A mis catedráticos:

Especialmente al licenciado De León y Arboleda, por haber confiado en mí y haber permitido que lograra estudiar la carrera. Gracias por todas sus enseñanzas.

ÍNDICE

1.	Introducción.....	1 - 2
1.1.	Antecedentes	3 - 6
2.	Problemática	7 - 10
2.1.	<i>Alcances y límites</i>	11 - 12
3.	Hipótesis.....	13 - 14
4.	Marco metodológico	15
4.1	Establecimiento de objetivos de investigación	15
4.1.1	Objetivo general	16
4.1.2	Objetivo específico	16
4.2	Diseño de la muestra	16
4.2.1	Definir la población	16
4.2.2	Determinar el tamaño de la muestra	17
4.2.3	Seleccionar un procedimiento de muestreo	17
4.2.4	Seleccionar la muestra	18
4.3	Selección técnica de la investigación.....	18
4.3.1	Técnicas cualitativas.....	18
4.3.2	Diseño del instrumento.....	19
4.3.3	Estudio de campo	20
5.	Justificación.....	21 - 22
6.	Marco teórico	23
6.1	Manuales.....	23
6.1.1	Definición de un manual.....	23
6.1.2	Tipos de manuales	24 - 25
6.1.3	Manuales de procedimientos	26
6.1.4	Estructura manuales de procedimientos	27 - 31
6.2	Recursos humanos.....	32
6.2.1	Definición de recursos humanos.....	32 - 33
6.2.2	Orígenes de recursos humanos	34
6.2.3	Funciones de recursos humanos	35 - 37
6.2.4	Responsabilidad de recursos humanos	37 - 38
6.2.5	Recursos humanos como ventaja competitiva	39 - 40
6.3	Gestión del talento humano.....	41
6.3.1	Definición gestión del talento humano.....	41
6.3.2	Relevancia de la gestión del talento humano	42
6.3.3	Procesos de gestión de talento humano	43 - 47
7.	Conclusiones	48
8.	Recomendaciones	49
9.	Bibliografía	50
10.	Anexos	51 - 62

I. INTRODUCCIÓN

La implementación y el uso de manuales de procedimientos ha aumentado cada vez más en las organizaciones, ya que se dan cuenta de los beneficios obtenidos una vez implementados como en el área de recursos humanos, estos beneficios incluyen facilitar la inclusión para los nuevos empleados, la toma de decisiones y crear nuevos métodos de trabajo para aumentar la eficiencia en el desempeño de la empresa y las personas. El propósito de este proyecto final es desarrollar e implementar un manual de procedimientos en la empresa sujeta a estudio como método de las actividades que se llevan a cabo diariamente dentro de la misma.

El trabajo realizado en esta presente investigación abarca desde operaciones de diagnóstico de empresas dedicadas a servicios legales especializados, al método de seguimiento para implementar un manual de procedimientos como una secuencia lógica de acciones realizadas para lograr el objetivo del área en donde será implementado. En el caso específico, será en el área de recursos humanos de la empresa sujeta a estudio. Los procedimientos aquí presentados, se basan en los requerimientos establecidos por las normas internacionales, las cuales describen los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, en donde se incluyen los procedimientos necesarios.

Cada procedimiento del manual contiene sus propios objetivos, alcance, área aplicaciones, definiciones, referencias, responsabilidades, acciones, responsables formatos y distribución por lo que las especificaciones sobre la realización de tareas de cada persona involucrada en el proceso quedan de forma más clara. Con el fin de continuar los procedimientos en la obtención de beneficios en la organización,

Tenes Cabrera, Mónica José

Manual de procedimientos para el área de recursos humanos de empresa dedicada a
servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala
Introducción

deben de implementarlos mediante una filosofía de mejora continua, que permita la constante actualización de los manuales existentes y que agregue la comunicación de todo el personal de la empresa, dando como resultado el desarrollo de procesos controlados que generan un alto índice de productividad.

Contar con un manual de procesos sería una ventaja para la empresa sujeta a estudios ya que, a través de su implementación, ayudará a sus autoridades, para tomar las decisiones que estimen útiles para mejorar las operaciones. Es por ello que ayuda a mejorar los procesos y el uso de este documento contribuirá a las directrices pertinentes para dar a cada titular un puesto específico, lo que ayuda a establecer la rendición de cuentas y mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones entre los empleados, fomentando la armonía y respeto. Será necesario promover y cumplir con su uso para apoyar diversas actividades para lograr metas y objetivos.

I. ANTECEDENTES

Habitualmente, estamos acostumbrados a ver procesos judiciales y a reconocer a una persona como defensor, que llamamos abogado. Sin embargo, no siempre fue así. Podemos mencionar que las primeras referencias a la profesión de abogado se encuentran en la antigua Grecia, cuando los abogados atenienses enfrentaban diversos obstáculos legales y administrativos; Por otro lado, se establecieron las primeras leyes en ese tiempo, las cuales establecían que estaba prohibido cobrar una tarifa para asistir a cualquier parte. Por lo tanto, el abogado no tenía ninguna función y se limitaba a preparar argumentos para su uso en la corte. Tampoco hubo un experto legal que presidiera los juicios y el lenguaje se convirtió en una herramienta que se podía utilizar.

Así mismo, en Babilonia, como en la época sumeria y acadia, había justicia y tribunales, pero como en Egipto siglos después no había intermediarios, los romanos los llamaban juristas. Dependiendo del período histórico, las partes apelaban a los jueces y luego al rey o emperador. El rey, se convirtió en la mano de la justicia. El sistema legal judío tampoco difería del original, en los primeros días del gobierno de la ciudad ateniense, los ciudadanos se defendían y el "orador" era quien preparaba discursos en su defensa. Pero a medida que crecía la controversia, la escritura de discursos se hizo popular y los oradores se convirtieron en abogados. Lysias (440-360 a. C.) fue un jurista famoso entre los atenienses. En Roma fue la primera vez que la profesión de abogado se desarrolló plenamente en una sociedad.

En igual forma, en Grecia, se les llamaba "oradores" porque el uso de la voz y el habla era una especialidad de su trabajo. Como toda sociedad antigua, los romanos permitían que ciertas mujeres de alto rango pudieran ejercer la abogacía. La historia nos ha conservado los nombres de tres grandes abogadas de esa época: Amasia, Hortensia, Afrania y Calpurnia, la esposa "más joven" de Plinio. Con esto vino el caso de una antología que describiría el destino de las mujeres en la profesión legal. Su discurso y retórica conmocionaron tanto a jueces, abogados y fiscales e hizo que se aprobaran leyes para impedir que las mujeres ejercieran esta profesión, una prohibición que duró años. Dos siglos, es decir, hasta finales del siglo XIX y a principios del siglo XX. 1

En igual forma, en Guatemala era la primera década del siglo XIX, y las facultades de derecho ya eran muy importantes en el país. Desde 1620, existía la cátedra de derecho canónico en el Colegio Santo Tomás, el cual fue antecesor de la Universidad de San Carlos de Guatemala, mejor conocida como USAC, añadiéndose posteriormente una cátedra prima de leyes y el derecho civil. Como resultado de esa época, en 1810, debido a la importancia de la profesión en Guatemala, el Dr. José María Álvarez y Estrada dio el primer paso al crear el hoy conocido colegio de abogados, siendo el primer abogado "incorporado" al colegio el Doctor Juan Francisco Aguilar, el día 11 de marzo de 1811.

Hoy en día, el Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, con más de 200 años de existencia en el país ha impulsado iniciativas para el mantenimiento del orden legal, tanto a nivel nacional, como gremial. En la actualidad, Guatemala cuenta con aproximadamente 11.000 abogados en todo el país. La empresa sujeta a estudio cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados, sin embargo, el área de recursos humanos ha quedado como una de las asignaturas pendientes, es decir el no preocuparse más allá por los colaboradores, sin embargo, esto es uno de los errores más grandes que una empresa puede cometer, por lo que podemos entender la relevancia abordar la gestión de recursos humanos, como en cualquier firma de abogados. 2

En lo que respecta a la empresa sujeta a estudio, cabe mencionar que es una empresa que ofrece servicios legales especializados, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Cuentan con más de veinte años de experiencia en el sector, y trabajan para empresas nacionales e internacionales en la región centroamericana y otros países como Estados Unidos. Entre sus áreas de práctica, se encuentran los servicios de bancario y cumplimiento, gobierno corporativo, fideicomisos, revisión de cumplimiento legal regulatorio, corporativo y comercial, derecho fiscal y tributario, laboral, empleo y salud y seguridad ocupacional, derecho laboral individual, negociaciones colectivas, Litigio y controversias laborales entre otras.

Hoy en día, como bien mencionamos el equipo humano de la firma jurídica está compuesto por profesionales con una gran formación, sin embargo, se detectó que su motivación cada vez resulta más complicada, pues los valores actuales están cambiando, y lo que antes era un reto para el joven abogado, ahora ya no lo es. Asimismo, y ligado con el tema de los recursos humanos, existe una cuestión delicada sobre la retención del talento ya que incurre en la fuga de profesionales. En realidad, la gestión de los recursos humanos en una firma de abogados debe empezar desde el propio proceso de selección. Por ello, no es suficiente valorar el currículum vitae de un futuro profesional, sino que hay que tener en cuenta otros elementos, tales como aspectos más personales de los candidatos.

Lo que sí es cierto es que, en la actualidad, una vez integrados los abogados dentro de las firmas, debe de existir una gran conciencia de la importancia de tenerlos contentos, como en cualquier organización ya que, en los últimos años, los trabajadores se han convertido en el principal activo de cualquier compañía, y en un factor determinante para atraer talento nuevo y mejorar su imagen y por consecuente su éxito. Las empresas que invierten en sus colaboradores consiguen mejores resultados económicos, por lo que la inversión en recursos humanos influye directamente en los resultados económicos de las empresas.

Si apelamos a un ejemplo, vemos como un estudio de la Universidad de Oxford de Inglaterra reveló que las organizaciones que invierten en sus recursos humanos tienen un 86% más de probabilidad de tener un mejor rendimiento.

Existe una relación entre las organizaciones que prestan mayor atención e invierten en el desarrollo de sus Recursos Humanos y las que consiguen mejores resultados económicos. Es bien sabido que empresas como Google, Facebook o Coca Cola invierten en el departamento de Recursos Humanos como una de sus piezas angulares y la razón es muy sencilla: el elemento esencial de toda empresa son las personas. A su vez, complementar estas acciones con el manual de procedimientos de recursos humanos actualizado permite realizar la contratación, inducción y capacitación de nuevos colaboradores para que conozcan la empresa, su cultura y valores y sientan el orgullo de trabajar en ella.

1

¹ Grass, M. (2017). *Cómo nace el derecho* - Francesco Carnelutti. https://www.academia.edu/31819289/C%C3%B3mo_nace_el_derecho_Francesco_Carnelutti

² *Colegio de abogados y notarios de Guatemala*. (s/f). Org.Gt. Recuperado el 20 de diciembre de 2022, de <https://cang.org.gt/txt/37.html>

II. PROBLEMÁTICA

Para empezar, la gestión del talento humano se refiere a una serie ordenada de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para atraer e integrar a nuevos empleados con un alto potencial, así como también retener a los candidatos ya establecidos en la misma. Actualmente, esta gestión se considera como una buena estrategia para implementar dentro de compañía, debido a la importancia que representa para poder adquirir empleados que se consideren óptimos y que demuestren su compromiso con la empresa y sean calificados como los mejores profesionales. La gestión del talento es un proceso en el que cada vez más organizaciones se están enfocando. Y eso, en realidad, no es menos, porque gestionar de forma óptima el talento humano puede ser un factor clave para aumentar la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa.

Notablemente, para que una buena gestión del talento de los trabajadores de una compañía se considere eficiente debe de ir acompañada de una guía en la cual se establezca el orden y buen funcionar de la misma. Esto le traerá a cualquier empresa muchos beneficios, entre los cuales podemos mencionar: Un mejor clima laboral que mantiene a los colaboradores felices dentro de la organización, mayor satisfacción laboral lo que hará que los trabajadores den mejores resultados en sus puestos de trabajo, menores pérdidas económicas por los altos costos de despidos o renunciaciones ya que se debe de empezar de nuevo el proceso de encontrar a un nuevo empleado idóneo para el puesto y sobre todo menos cambios de empleados.

Además de establecer la estructura y paso a paso de las etapas anteriormente mencionadas, un manual de recursos humanos fomenta la inclusión de otros elementos esenciales para obtener una mejor comprensión de cómo identificar, involucrar y elegir a los futuros candidatos que sean adecuados para cualquier empresa, en función de las habilidades y cualidades requeridas por la misma.

Tenes Cabrera, Mónica José

Manual de procedimientos para el área de recursos humanos de empresa dedicada a
servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala
Antecedentes

Hoy en día, para que una empresa se considere exitosa, es fundamental que documenten y controlen todas las actividades para que se realicen con la máxima eficiencia. Esto con el fin, de tener un mejor orden interno, tener buenas prácticas empresariales, ser competitivos y cumplir con los objetivos planteados.

Se puede inferir que la empresa sujeta a estudio, dedicada a servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala no cuenta con manuales de procedimientos y procesos, que regulen la actual actividad de recursos humanos, específicamente en el proceso de reclutamiento, selección de personal, contratación e inducción del candidato al nuevo puesto. Como bien sabemos, un manual promueve que se tomen en cuenta otros elementos necesarios para comprender de mejor forma cómo identificar, atraer y seleccionar a los candidatos idóneos en base a las competencias y cualidades necesarias, partiendo de la importancia de reconocer que el talento humano es el motor de la firma.

La razón de no contar con una guía de recursos humanos, en donde se establezca de una manera estructurada un orden y con secuencia lógica los procesos para un buen desarrollo de las actividades de la empresa, es que muchas de ellas realizan estas actividades de manera empírica y por medio de prácticas informales, por lo que a lo largo del tiempo no la consideran necesaria y esto ha provocado que los trabajadores desconozcan las funciones y esto repercute directamente en la falta de estandarización de dichos procesos y procedimientos, por lo que podemos deducir que da como resultado una pérdida de productividad, no solo para el departamento en cuestión, sino los de todos los que integran a la organización, como resultado de la falta de entendimiento e instrucción.

Por lo consiguiente, en la empresa sujeta a estudio se ha generado errores por la falta de comprensión en los procedimientos de contratación y selección del personal; así mismo, se ha observado que varios trabajadores realizan la misma tarea, cada uno a su manera, lo que ocasiona atrasos, rechazos y disminución de competitividad.

Además, es difícil retener a los colaboradores actuales, lo que puede ser resultado de una alta rotación de personal dentro de la organización. Muchas empresas al no contar con dicha herramienta, carecer de mejora continua por una mala gestión del talento humano afectando de forma directa a la rentabilidad de esta por el descuido del personal y contar con un bajo rendimiento que como bien ya mencionamos anteriormente deriva en una baja productividad.

Para ejemplificar, una mala gestión de recursos humanos puede causar muchas repercusiones en una empresa, tal fue el caso de la empresa Abercrombie & Fitch en 2015, la cual se enfrentó a una gran demanda por no querer contratar musulmanes ni gente con sobre peso, ya que consideraban que no deberían llevar ropa de esta compañía.

Esta filosofía se extendía a las políticas de reclutamiento, dado que incluían no contratar a mujeres musulmanas que llevaran el pañuelo en la cabeza, hijab. Sabemos, que las políticas de selección nunca pueden prevalecer sobre las leyes contra la discriminación. Esta situación llevó a la empresa a perder muchos clientes y no solo eso, una alta pérdida monetaria por las demandas y escándalos es por eso por lo que no solo se trata de preocuparse por una buena gestión del talento humano, sino también por preocuparse por los colaboradores y respetarlos. ³

En definitiva, una empresa que no se preocupa por el bienestar de sus colaboradores no contará con un equipo que posea espacio para su desarrollo personal y laboral, cosa que es muy importante para el desarrollo de los trabajadores y que se no se sientan parte de la empresa. Por lo que es necesario, establecer lineamientos y dejar atrás las jerarquías que hacen que los jefes o altos mandos no puedan conectar o establecer relaciones con su equipo, es fundamental crear un ambiente en el que todos se sientan valorados y respetados, por quienes son y sus capacidades para poder explotar al máximo su potencial y juntos hacer una mejor organización enfocada en resultados.

Tenes Cabrera, Mónica José

Manual de procedimientos para el área de recursos humanos de empresa dedicada a
servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala
Antecedentes

Varias organizaciones se han ocupado de esta situación y han encontrado una solución a los problemas anteriormente planteados, mediante el método de crear un manual que documente los pasos a seguir y sea la base para desarrollar la gestión de recursos humanos. Cabe recalcar que debe ser único y exclusivo de cada empresa, ya que estará enfocada en las actividades de esta. Ante eso, nos presentamos con la inquietud de ¿Cómo podría la implementación de un manual de procedimientos para el área de recursos humanos de la empresa dedicada a servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala mejorar la gestión del talento humano?

³ BBC News Mundo. (2022, marzo 20). Por qué usar hiyab no significa que las musulmanas estemos oprimidas. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60496790>

2.1 ALCANCES Y LÍMITES

La presente investigación se realizó en la empresa sujeta a estudio que se encuentra ubicada en la zona 10 de la Ciudad de la República de Guatemala, cuya unidad de análisis fue el área de Recursos Humanos y el área administrativa, quienes son los encargados de diseñar, evaluar y ejecutar los procesos de selección, reclutamiento, inducción, capacitación, supervisión y control del recurso humano de la misma, asimismo del funcionamiento de los procesos actuales, los cuales inciden en la gestión y el desempeño general del personal actual que conforma la institución y los futuros colaboradores que se integrarán a la misma.

El proceso de Investigación, que se llevó a cabo incluyó la fase de elaboración del Proyecto y la elaboración de instrumentos que sirvieron de apoyo partiendo de un alcance correlacional el cual tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. A partir de la aprobación de estos y aprobación del diseño, se inició el trabajo de campo en las unidades de Análisis anteriormente mencionadas. La investigación tuvo una duración aproximada de cuatro meses, a partir del mes de enero del año en curso 2022, concluyendo el trabajo de campo el mes de abril del mismo año, y un mes para el análisis, presentación de los resultados y presentación del informe final.

Así mismo, el manual está dirigido a todos los partícipes en los procesos de reclutamiento y selección de la empresa sujeta a estudio y tiene por objeto su adopción como herramienta que unifica y facilita la aplicación adecuada de las normas y procedimientos de contratación, de manera que se constituya en una guía al interior de la firma, con el fin de ejercer la función contractual dentro de los principios que la regulan: eficacia, eficiencia, integridad, lealtad, inclusión entre otros. Esta guía de reclutamiento y selección ha sido desarrollada con el fin de fortalecer el desarrollo de las actividades de la firma, en las funciones esperadas de una gestión que tiene como foco principal el talento humano para posibilitar el desarrollo del empleado en un ambiente que promueve la igualdad de oportunidades teniendo en cuenta los pasos necesarios para el reclutamiento y selección de personal.

Tenes Cabrera, Mónica José
Manual de procedimientos para el área de recursos humanos de empresa dedicada a
servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala
Alcances y límites

Además de un interés personal por implementar llevar a la práctica los conocimientos
obtenidos a lo largo de la carrera.

III. HIPÓTESIS

Fundamentalmente, es importante conocer la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal, en la medida en que la Gestión de Recursos Humanos de la empresa dedicada a servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala se ajuste a los lineamientos teóricos metodológicos de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y planeación de carrera profesional; responderá a una adecuada administración de recursos humanos. La Hipótesis que guiará el presente trabajo de investigación fue la siguiente “La inexistencia de una guía por medio de un manual de gestión de Recursos Humanos, no permite mejorar el desempeño de la gestión del talento humano”.⁴

Cabe destacar que está asociado específicamente a la manera en que se hacen las cosas actualmente dentro de la Gestión de Recursos Humanos, esto surge como respuesta a elevar la calidad de los servicios dentro de las instituciones, renovando la manera de hacer las cosas, ya que en la actualidad se habla mucho de la necesidad de alinear las prácticas de los Recursos Humanos a la estrategia de las organizaciones para obtener un mejor resultado y lograr los objetivos planteados. La implementación de un sistema de Gestión de Recursos Humanos tiene que contemplar todos los procesos de manera integral. El sistema de Gestión de Recursos Humanos con enfoque de Competencias Laborales es una alternativa viable para mejorar los servicios, sobre todo en una institución como la empresa sujeta a estudio.

Por esta razón, las personas que estarán involucradas en dicho manual, es decir; los empleados o colaboradores de la institución deberán hacerlo con excelencia, eficiencia y eficacia.

⁴ Chiavenato, I. (2021). Gestion de Talento Humano. Independently Published.

Tenes Cabrera, Mónica José

Manual de procedimientos para el área de recursos humanos de empresa dedicada a
servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala
Hipótesis

La empresa dedicada a servicios legales especializados ubicada en la ciudad de Guatemala, con la implementación de un Modelo de Recursos Humanos por Competencias garantizará que sus acciones cumplan con las características de funcionalidad de todos los procesos de manera óptima y garantice su desempeño y que permitan lograr los resultados de manera efectiva y de calidad además de una evidente reducción de costos, ya que esos aspectos son de vital importancia no solo para la organización, quién gana credibilidad, sino para la toma de decisiones asertiva y oportuna.

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Establecimiento de objetivos de investigación

En Guatemala la información respecto el impacto positivo de herramientas administrativas, como el uso de manuales, es muy escueta. Es por ello por lo que la presente investigación se realiza con la finalidad de evidenciar la falta de aplicación de la herramienta de planificación estratégica en las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MIPYMES acotándolas al área metropolitana de Guatemala. Esta denotará la importancia de este instrumento administrativo, así también presentará los aspectos básicos que un manual empresarial debe abarcar para incrementar las posibilidades del crecimiento corporativo. La investigación es pertinente dentro del contexto actual en el que se encuentran las empresas nacionales. Específicamente se estarán abordando manuales en el área de recursos humanos. Presentemente, la información que se puede encontrar en Guatemala sobre el tema es casi nula, por lo que esta investigación dará un gran aporte a todo aquel que desee conocer más sobre recursos humanos.

Este análisis busca aportar datos relevantes y de utilidad a todos los emprendedores del país y al noventa y nueve por ciento de empresas guatemaltecas, catalogadas como micro, pequeñas y medianas, con la finalidad de mejorar el desarrollo de la nación y asegurar la permanencia de estas dentro de mercados nacionales e internacionales a través de un crecimiento integral y continuo. Busca proporcionar un aporte teórico sobre este instrumento, con el fin de enriquecer el tema en cuestión. Se abordará en la implementación y uso adecuado de esta, así como sus beneficios, elementos y casos de éxito de la zona metropolitana de Guatemala. Para llevar a cabo lo estipulado con anterioridad se han definido diversos objetivos, tanto generales como específicos.

4.1.1. General:

Determinar el impacto de la planificación estratégica en las micro, pequeñas y medianas empresas mediante un manual de procedimientos para el área de recursos humanos, en el área metropolitana de la Ciudad de Guatemala.

4.1.2. Específicos:

- Identificar la percepción de las empresas respecto la implementación de manuales de procedimientos.
- Realizar un diagnóstico de procesos y gestión de competencias laborales internas de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa de servicios legales especializados y el nivel de coordinación con otras Unidades Administrativas.
- Implementación de un manual de procedimientos en el Área de Recursos Humanos de la empresa legal de servicios especializados.

4.2. Diseño de la muestra

4.2.1. Definir la población

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el término “población” se refiere a un conjunto de elementos objeto de estudio, que pueden ser objetos, hechos, situaciones o grupos de personas.

Para el presente estudio, se desea calcular la población que se limitará geográficamente a la ciudad de Guatemala, específicamente en la empresa sujeta a estudio localizada en la zona 10. En referencia se tomará el número total de colaboradores de la empresa sujeta a estudio y asimismo, se han obtenido los datos

de fuentes secundarias, como profesionales en áreas afines a la temática de estudio. Por ello, se demuestra la tabla siguiente con los estratos requeridos para poder obtener la población.

Población	
Estratos	Población
Colaboradores empresa sujeta estudio	25
Profesionales afines	9

N: 34

4.2.2. Determinar el tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra determinado para esta investigación es de treinta y cuatro personas. Esta muestra fue elegida según el método que se utilizará para recolectar la información.

4.2.3. Seleccionar un procedimiento de muestreo

El procedimiento de muestreo que será utilizado en esta investigación será no probabilístico. Entre los métodos no probabilísticos se utilizará una muestra por conveniencia. Esta metodología es la que más se acomoda al estudio que se realizara.

4.2.4. Seleccionar la muestra

Como muestra de estudio seguiremos los siguientes parámetros. Dentro de la empresa se buscarán personas profesionales con puestos altos los cuales tengan relación con el área de recursos humanos. Además, los profesionales que se buscarán serán administradores, abogados, expertos en recursos humanos y control de personal y licenciados especializados en la gestión del talento humano.

De la empresa se entrevistarán veinticinco profesionales del área de trabajo. Y además se entrevistarán expertos y profesionales de áreas con relación a la investigación. Para los expertos se entrevistarán a nueve personas con amplios conocimientos en las áreas de estudio.

4.3. Selección técnica de la investigación

4.3.1. Técnicas cualitativas

Los métodos de investigación que se utilizarán en este estudio serán cualitativos. Se utilizarán entrevistas en profundidad para obtener una mejor comprensión de los temas de investigación. El propósito de esta encuesta es recopilar los pensamientos y opiniones de los encuestados con el objetivo de obtener información precisa y subjetiva. La respuesta es abierta, la respuesta es obligatoria. En primer lugar, profesionales, supervisores y jefes de campo ofrecen todo su conocimiento sobre el tema. Las muestras serán pequeñas y seleccionadas en los momentos apropiados. El número de entrevistados fue de treinta y cuatro y la distribución es la siguiente:

- Dos jefes de área
- Tres supervisores del departamento
- Cinco profesionales del área (licenciados especializados y licenciados en administración con especialización en el área)

- Quince colaboradores de la empresa sujeta a estudio
- Nueve profesionales expertos en el área que no son pertenecientes a la empresa sujeta a estudio, con el fin de obtener una mejor opinión

El formato será exhaustivo y de la misma manera será un formato totalmente abierto a las opiniones de los entrevistados.

4.3.2. Diseño del instrumento

Con el objetivo de recopilar información que permitiese sentar las bases para la realización e implementación del manual de procedimientos en el área de recursos humanos para la empresa especializada en servicios legales sujeta a estudio, se definieron los sujetos de estudio, los cuales son los colaboradores y los profesionales expertos en el área no pertenecientes a la empresa, de los cuales se optó por realizar una encuesta a profundidad a cada uno de ellos y se fue recopilando cada una de las preguntas y respuestas para su posterior análisis. El diseño de la encuesta para cada uno de ellos se en listara a continuación:

1. ¿Sabe usted o ha oído alguna vez lo que es un manual de procedimientos?
2. ¿Sabe si la empresa cuenta con este tipo de guías o manuales? De ser así, por favor indique qué tipo de manuales conoce.
3. Si en la empresa si implementaran este tipo de manuales, ¿Cuál sería su opinión respecto a estos?
4. ¿Haría uso de un manual?
5. ¿Sabe cuál es función y procedimientos del área de recursos humanos?
6. ¿Cree que el área de recursos humanos de la empresa debería de contar con un manual de procedimientos? ¿Por qué?

7. ¿Considera que cuando fue contratado/a todo el proceso se llevó de una manera clara y ordenada? ¿Por qué?
8. Después de su contratación, ¿Recibió inducción a su puesto?
9. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación durante el tiempo que lleva laborando en la empresa?
10. ¿Cuál es su percepción sobre el área de recursos humanos de la empresa?
11. ¿Qué implementaría en el área de recursos humanos para fomentar un mejor desempeño por parte de esta?

4.3.3. Estudio de campo

Empezamos definiendo la investigación de campo, como la recopilación de datos primarios fuera de un laboratorio, biblioteca o lugar de trabajo. Los enfoques y métodos utilizados en la investigación de campo varían de una disciplina a otra. El trabajo de campo implica una serie de métodos bien definidos pero variados: entrevistas informales, observación directa, participación en la vida del grupo, lluvia de ideas, análisis de documentos personales producidos en el grupo, autoanálisis, resultados de actividades realizadas fuera o en línea e historia en vivo. Aunque este método a menudo se describe como investigación cualitativa, puede incluir (ya menudo lo hace) una dimensión cuantitativa.⁵

Como bien ya mencionamos anteriormente, para este trabajo en específico se realizaron encuestas con las preguntas enlistadas con anterioridad y las cuales ampliaremos en los anexos.

⁵ Estudios de campo _ AcademiaLab. (s/f). Academia-lab.com. Recuperado el 20 de diciembre de 2022, de <https://academia-lab.com/enciclopedia/estudios-de-campo/>

V. JUSTIFICACIÓN

Es importante mencionar que, en este presente trabajo, se tiene como fin englobar los temas de recursos humanos, ya que se detectó que la firma sujeta que se encuentra ubicada geográficamente en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, actualmente no cuenta con una buena gestión del recurso humano, no se cuenta con ningún manual en donde se haga una recopilación de procesos y procedimientos desde la selección de personal hasta la inducción del nuevo empleado. Por lo que, en este trabajo de tesis, vamos a dar a conocer los beneficios de una buena implementación de procesos, procedimientos, políticas y controles a través de un manual para el área de recursos humanos sobre reclutamiento y selección de personal de la empresa sujeta a estudio.

Además, Se explicará cuáles son los beneficios de la administración del recurso humano y su vital importancia para todos los colaboradores. Por esta razón, se quiere comprobar que, a partir de esta nueva manera de administrar el recurso humano, los costos pueden ser reducidos ya que la alta rotación del personal no será más un problema con el que se deba lidiar. Actualmente, son muy pocas las empresas que realmente se preocupan por la administración de los recursos humanos; sin embargo, conforme los años esta se ha convertido en pieza fundamental que contribuye al éxito estratégico de la organización y son las empresas que lo están implementando las que están destacando en los mercados. La implementación a mediano y largo plazo de la gestión del recurso humano contribuye en la motivación de los colaboradores y es lo que tiene impacto en: la productividad, rotación de personal, cultura y ambiente organizacional, en la reducción de costos, entre otros.

Tenes Cabrera, Mónica José

Manual de procedimientos para el área de recursos humanos de empresa dedicada a
servicios legales especializados ubicados en la ciudad de Guatemala
Justificación

Por ende, los resultados que nos brinde esta investigación servirán como la base para futuros proyectos de este tipo y empresas que actualmente se encuentren con una gestión del talento humano bastante debilitada, ya que les servirá como punto de partida para saber cómo gestionar a sus colaboradores, pero sobre todo como llevar una correcta gestión de selección y reclutamiento del personal para atraer y retener a los mejores candidatos dentro de sus organizaciones. El presente proyecto se realizará teniendo un enfoque de consultoría interna, para poder determinar y criticar de una manera más objetiva los resultados que genere este estudio. Esto permitirá que se aporten respuestas más precisas a la gerencia.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1 Manuales

6.1.1 Definición de un manual

Con respecto a los manuales, podemos empezar definiéndolos como una guía o folleto en el que se recogen todos los aspectos esenciales y fundamentales de un proceso o tema específico. En lo que a nosotros respecta, los manuales nos permiten comprender mejor cómo funciona algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento de un tema o materia. Por ejemplo, hay manuales para estudiar materias específicas como ciencia, historia o geografía. También existen manuales técnicos, que permiten comprender el funcionamiento de diversos dispositivos o aparatos electrónicos. De igual forma, existen manuales que se utilizan para describir y explicar las operaciones de una empresa u organización (manuales de procedimientos, organizacionales, de calidad, etc.), así como otro tipo de manuales, que también están relacionados con el contexto organizacional. ⁶

Es importante considerar que, dentro del ámbito de los negocios, existe una conciencia creciente de la necesidad y la importancia de establecer guías, especialmente los manuales de políticas y procedimientos que permiten a una organización eficientizar sus operaciones y así mejorar su liderazgo y competitividad. Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque permiten que cualquier organización estandarice sus operaciones. La estandarización es la base para el crecimiento y desarrollo de la organización, lo que le da estabilidad y solidez. El tenerlos facilitan y soportan el crecimiento de la organización.

⁶ Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Así mismo, hoy en día, las organizaciones alrededor del mundo operan a través de procesos y surge la necesidad de controlar cada proceso para que se puedan desarrollar de manera efectiva y en base a sus objetivos, es por eso por lo que el control interno aplica a los manuales. Es importante, como guía operativa que los procesos tengan asignados una a cada actividad dentro de una entidad. Contar con el Manual le da una ventaja a la empresa o unidad administrativa para la cual está diseñado, y en especial al colaborador, ya que le permite alcanzar sus metas específicas en poco tiempo y utilizando los mejores medios, para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

6.1.2 Tipos de manuales

De acuerdo con la definición anterior, podemos concluir que un manual se encarga de la descripción detallada y resaltada de cada paso del procedimiento de una empresa o institución, por lo que, para una actividad en particular, el documento es muy esencial para las personas que pertenecen a la organización ya que sirve de apoyo y brinda detalle exhaustivo de todas las acciones a realizarse en una ocupación específica. Cabe destacar que según su contenido o función puede haber distintos tipos de manuales y cada empresa debe de analizar según sus funciones, cuáles son los manuales que necesitan implementar dentro de la misma. A continuación, mencionaremos una breve clasificación de manuales:

- Organización: Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
- Departamental: Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.
- Política: Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

Tenes Cabrera, Mónica José
Manual de procedimientos para el área de recursos humanos de empresa
dedicada a servicios legales especializados ubicados en la ciudad de
Guatemala
Marco teórico

- Calidad: Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.
- Sistema: Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.
- Finanzas: Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
- Múltiple: Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
- Puesto: Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
- Procedimientos: Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta
- Bienvenida: Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.
- Técnicas: Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas. ⁷

⁷ De, D. E. (s/f). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN*. Wwww.uv.mx. Recuperado el 23 de diciembre de 2022, de https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_org.pdf

6.1.3 Manuales de procedimientos

Con relación al manual de políticas y procedimientos podemos empezar a definir que es una guía de lo que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, u organización. Esta guía responderá preguntas sobre lo que hace (políticas) y cómo lo hace (procedimientos) para gestionar y controlar los procesos relacionados con la misma como la calidad de los bienes o servicios prestados (este control va desde la identificación de las necesidades del Cliente hasta la entrega o ejecución del servicio o entrega del producto, y la evaluación del nivel de postventa. Para empresas más pequeñas, una guía puede ser suficiente para toda la organización.

Como se afirma luego, un manual de procedimientos es un documento que contiene información ordenada y sistemática sobre la historia de la organización, las políticas y procedimientos que se considera necesarias para el cumplimiento de las tareas. De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el manual es un documento de apoyo para los empleados de la organización en el cual contiene las normas, controles, información integral de todas las actividades que se deben realizar como parte de una tarea específica. A su vez, cabe mencionar que los procedimientos definen y detallan un proceso, que es un conjunto ordenado, secuencialmente definido de actividades o actividades que involucran a los responsables de realizarlas, a seguir, políticas y estándares establecidos, indicando la duración y el flujo de documentos.

En otras palabras, el manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

De acuerdo con la definición anterior, se puede concluir que, si el manual es una guía que está destinado a detallar y enfatizar cada etapa de una actividad en particular, entonces se vuelve muy importante para las personas que sean miembros de una organización.

6.1.4 Estructura manuales de procedimientos

Del mismo modo, para que un manual sea una guía sistemática, debe de contar con cierta estructura para que se considere ordenado y sobre todo sea de fácil entendimiento para los lectores. Deben contener información específica, organizada de acuerdo con las necesidades de la empresa. Esta organización ayudará a que el contenido sea más fácil de entender, la divulgación será continua y las ideas se agilizarán. Estos, también suelen contener información y ejemplos de los formularios requeridos, permisos o documentos, instrucciones y cualquier otro dato que pueda ayudar al adecuado desarrollo de las actividades de la empresa. También incluye puestos administrativos o unidades que intervienen especificando sus responsabilidades e involucramiento en un orden cronológico.

A continuación, mencionaremos ciertos elementos básicos de la estructura de un manual:

a) Identificación

Debe contener la siguiente información de identificación:

- Portada con título y nombre del manual
- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Área de la organización.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de versión (si lo hay).
- Entidades responsables de la elaboración, revisión y/o aprobación.

b) Índice o contenido

Un índice es una lista de palabras o títulos que permiten encontrar de manera rápida los temas que forman parte del documento. El índice contiene los términos y temas tratados en el documento enumerados en orden cronológico según la secuencia dada. Para crear un índice, las entradas del índice se marcan especificando el nombre del elemento principal y el elemento asociado en el documento, el número de la página en que está el tema y luego

se crea el índice. No debería ser demasiado extenso. Aunque el proyecto contenga muchos capítulos y subcapítulos, es importante resumir y resaltar los más importantes.

c) Prólogo y/o introducción

Es la primera parte de un manual, cuyo propósito es contextualizar el texto reseñado en términos de desarrollo de temas y conclusiones. Describir el alcance del documento y explicarlo o resumirlo. Esto también puede explicar el trasfondo importante para el desarrollo del tema principal. Introduce el tema o problema a desarrollar. En textos técnicos, científicos o populares, esta sección se denomina prefacio, prólogo o resumen. Siempre debe dar al lector una idea de la idea principal del texto a leer a continuación. Dicha introducción, muchas veces incluye un mensaje de la máxima gerencia o autoridades de las áreas comprendidas en el manual.

d) Objetivos

El objetivo debe incluir una explicación del cumplimiento a alcanzar. Los objetivos deberán contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos, tanto general como específico. Los objetivos pueden ser generales o específicos. El primero se refiere a los objetivos que el investigador quiere lograr al final de su estudio. Estos objetivos son los más difíciles. El segundo es la intención del investigador de los logros pasados que él o ella quiere lograr y que debe hacer para lograr el objetivo común. Cabe aclarar que el establecimiento de objetivos de investigación depende del tipo de paradigma que los sustente. Por ejemplo, en un análisis empírico o post-positivista, los objetivos deben ser lo más claros y precisos posibles a partir del diseño del proyecto. En cambio, en el modelo interpretativo y de crítica social, su fórmula es condicional, ya que puede ser modificada e incluso cambiada a lo largo del estudio. Además, algunos puntos deben de cumplirse a la hora de redactarlos:

- La redacción debe ser clara, específica y directa.
- Evite el uso de adjetivos definidos. Por ejemplo: bueno, excelente, etc.
- El objetivo es lo más específico posible y se presenta en un párrafo claro y conciso.
- La primera parte del contenido debe mostrar ¿QUÉ HACER?; Y segundo, ¿POR QUÉ SE HACE?

e) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos

Por otra parte, el alcance es un apartado que permite establecer los límites del manual y logra definir con precisión los objetivos, los plazos y los resultados de lo que se desea lograr. Al definir claramente el alcance, puede asegurarse de que los objetivos del proyecto se alcancen. Se deben de mencionar a los principales contribuyentes, responsables, ubicación de los mismos para saber en dónde desarrollarán sus actividades, a quiénes va dirigido el manual y las funciones de cada uno de los involucrados en el mismo. Muchas veces en ciertos manuales, también se les llama áreas de aplicación. Se les puede llamar de ambas formas.

f) Políticas

En relación a las políticas, se plantea que en esta sección se incluyan todos los criterios generales o lineamientos de acción a los que todos los involucrados en el manual deban de estar sujetos. Además, se debe tener en cuenta todas las reglas de operación que especifican situaciones alternativas que pueden presentarse al realizar los procedimientos. Dichas políticas se pueden considerar como reglas a cumplir mientras se desarrollan todos los procedimientos y así de la misma manera asegurar que los pasos a seguir se cumplan. Las políticas son el qué y por qué , mientras los procedimientos son el cómo. Por último, concluimos que las políticas establecen los parámetros para la toma de decisiones.

g) Procesos (descripción de las operaciones)

Una declaración escrita en forma descriptiva y secuencial sobre cada actividad realizada en el proceso, explicando cuáles son, cuándo, cómo, dónde, con qué y por cuánto tiempo se realizan, indicando quién es el responsable de su ejecución. Cuando la descripción del proceso es general y por lo tanto cubre muchas áreas, es necesario indicar la unidad administrativa responsable de cada actividad. Si se trata de una descripción detallada en una unidad administrativa, se debe especificar el cargo responsable de cada operación. Es conveniente codificar operaciones para simplificar su comprensión e identificación, incluso con varias opciones en una misma operación. Si se trata de una descripción detallada en una unidad administrativa, se debe especificar el cargo responsable de cada operación. Es conveniente codificar operaciones para simplificar su comprensión e identificación, incluso con varias opciones en una sola operación.

h) Diagramas de flujo

Para ejemplificar tales procesos mencionados con anterioridad, se utilizan los diagramas de flujo que podemos describir como una representación gráfica del flujo del procedimiento y/o enrutamiento de operaciones o documentos, que muestra las unidades administrativas (procedimiento general) o ubicaciones relacionadas (procedimiento específico) y los materiales necesarios para los mismos dentro de cada actividad. Los diagramas presentados en el manual de procesos brindan una descripción visual de las actividades de una manera simple y accesible, haciéndolas más fáciles de entender. Deben utilizarse símbolos y/o gráficos simplificados para este fin.

En otras palabras, un diagrama de flujo actúa como un medio para representar gráficamente un algoritmo o proceso de cualquier naturaleza a través de una serie de pasos estructurados e involucrados. Se utilizan varias geometrías para representar gráficamente estos procesos en diagramas, que representan cada paso específico del proceso que se evalúa. Estas formas predefinidas están conectadas entre sí por flechas y líneas que indican la dirección del flujo y trazan la ruta del proceso como en un mapa.

Además, son un mecanismo de control y una descripción de procesos que permite organizar, evaluar o revisar mejor las secuencias de actividades y procesos de distinta naturaleza, ya que son comunes y simples. Para que el diagrama sea comprensible para todos, los símbolos están estandarizados; es decir, se crearon símbolos casi universales. Los símbolos utilizados para crear el diagrama son variables y deben seguir un patrón predefinido. Los diagramas de flujo son importantes porque ayudan a definir, formular, analizar y resolver problemas. 8

I) Glosario de términos

En referente al glosario, lo definimos como una lista de términos específicos relacionados con el contenido del manual y los métodos de preparación de las instrucciones de funcionamiento, que sirve como ayuda en el uso o entendimiento del mismo. Esto genera mayor comprensión para los lectores, sobre todo de palabras que sean específicas o difíciles de interpretar. Se tiene que elegir palabras que sean importantes o que tengan significados que no se usen comúnmente. Muchas veces podemos confundir un diccionario con un glosario, pero en realidad la gran diferencia es que un glosario abarca solo cierta cantidad de términos específicos sobre el tema a tratarse, a diferencia de un glosario que abarca todos los términos de un idioma en general. Por lo tanto, la elaboración de un glosario debe de ser más específico y reducido.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Definición de recursos humanos

Comenzaremos definiendo Recursos Humanos como el departamento dentro de una empresa responsable de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar candidatos y administrar su ambiente organizacional. Este departamento es una parte esencial de cualquier empresa, ya que trabaja a través de los cambios emergentes y busca el crecimiento mientras trabaja para encontrar empleados más idóneos para las metas requeridas. Esta dirección, independientemente del tamaño de la empresa, debe trabajar para aumentar la productividad de los empleados y anticiparse a cualquier situación que perjudique el ambiente de trabajo, así como ofrecer compensaciones, beneficios, mantener el orden y apearse a los intereses del empleado y de ser necesario proponer una reestructuración de personal. 9

A su vez, mencionamos que el objetivo de la gestión de recursos humanos es que la empresa cuente con el personal más idóneo, calificado, bien remunerado, para lograr la mayor cantidad de beneficios e identificar funciones de manera que cada integrante de la empresa cumpla con la misión de la empresa, así se obtiene mejores resultados en el logro de los objetivos organizacionales. Para gestionar bien los recursos humanos, también es fundamental un amplio conocimiento de la industria en la que trabajan y la capacidad de liderazgo de los responsables. Además, retener y capacitar al personal existente en la empresa.

Cabe decir que la función de empleo es una de las funciones más importantes del departamento de recursos humanos. Se cubre todo lo relacionado con el reclutamiento y selección de personal, así como todo lo relacionado con la atracción de talento. Para ello, es necesario identificar las necesidades primarias dentro de la organización.

El primer paso es la sección de reclutamiento, se identifica e implementa procedimientos para atraer candidatos para la empresa. Estas prácticas pueden ser internas o externas, dependiendo de si las personas forman parte o no de la organización. Incluye la planificación, el diseño y los descriptores de puestos, así como la definición de roles y responsabilidades. ¹⁰

Con respecto a la selección de personal, entendemos la selección de las personas que trabajarán en la empresa a través de una serie de pruebas y herramientas de reclutamiento que ayudan a optimizar estos procesos, reducir los costos operativos y para mejorar la eficiencia de estas tareas. El término "selección" se refiere a la asignación de la persona adecuada al trabajo más adecuado. Los postulantes al puesto, pasan por una serie de pasos desde el envío de su papelería hasta la entrevista y es ahí, cuando el reclutador luego de ver y comparar las habilidades de cada uno de ellos, selecciona al que considera más apto para el puesto.

⁹ Chiavenato, I. (2021). *Gestion de Talento Humano*. Independently Published.

¹⁰ Bejarano, P. G. P. (s/f). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL. Edu.co. Recuperado el 10 de diciembre de 2022, de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>

6.2.2 Orígenes de recursos humanos

Inicialmente, los orígenes de los Recursos Humanos o por sus siglas RRHH, se remontan a mediados del siglo XIX, durante el periodo de la revolución industrial, principalmente en EE.UU. y Europa. La mecanización y la producción en cadena crearon descontento entre las empresas y los trabajadores de las fábricas. Esto requiere que se tomen los primeros pasos para abordar los problemas relacionados con la vivienda, la salud y la programación de los empleados. La medida más importante es el establecimiento de los llamados "departamentos de bienestar" en organizaciones individuales. El economista John R. Common acuñó el término recursos humanos en su libro de 1894, *The Distribution of Wealth*.¹¹

Del mismo modo, fue en las décadas de 1910 y 1920, cuando se popularizó el concepto de recursos humanos, las empresas comenzaron a considerar a sus empleados como el activo más importante de la empresa. Apareció la primera oficina de gestión de empleados. Sin embargo, se enfocan solo en acciones disciplinarias y, a veces, en el sistema de compensación. Con el tiempo, estas oficinas gradualmente comenzaron a enfocarse en otras áreas como contrataciones y despidos, fórmulas de compensación y análisis de productividad y desempeño. Podemos rastrear el crecimiento del departamento de recursos humanos desde el final de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1939-1938), cuando aparecieron nuevas leyes que obligaban a las empresas a realizar ciertas funciones sociales. El departamento comenzó a crecer y parecerse a lo que parece hoy. Sin embargo, en este punto el responsable aún tenía fuertes rasgos autoritarios y estaba estrechamente relacionado con la dirección de la empresa.

¹¹ La evolución y transformación de los Recursos Humanos. (2020, mayo 15). *Endalia*. <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>

6.2.3 Funciones de recursos humanos

Funciones

Con respecto a los recursos humanos, tienen varias funciones que aseguran el buen funcionamiento de una organización. El proceso comienza con la determinación de las políticas correctas para los requisitos del trabajo y finaliza con la garantía del crecimiento exitoso del negocio de la empresa. Las funciones realizadas en esta área son esenciales para el crecimiento y desarrollo integral de la organización. Después de todo, cuando los empleados crecen y desarrollan sus habilidades, las organizaciones automáticamente experimentan crecimiento y expansión. ¹² El propósito de recursos humanos es administrar personas en la empresa, pero es responsable de realizar muchas funciones como:

- **Planificación y selección de personal:** De acuerdo con los requerimientos de la empresa, preparar plantillas de empleados para prever posibles necesidades en el mediano y largo plazo; definir las funciones y responsabilidades de los empleados. Una vez que esto se completa, comienza quizás la función más importante del capítulo: la selección. Los candidatos deben analizarse cuidadosamente para determinar si coinciden con lo que la empresa está buscando en ese momento mediante el examen de sus características, habilidades y áreas potenciales de crecimiento.

- **Administración del personal:** La gestión de personal tiene como finalidad coordinar de manera eficaz los esfuerzos individuales del conjunto de personas que integran la organización, además de buscar velar por su bienestar para lograr determinadas metas trazadas por la dirección. Esto incluye todos los aspectos administrativos, como el cumplimiento de contratos, la gestión de nóminas, la seguridad social, la gestión de licencias y permisos, las horas extraordinarias, las bajas por enfermedad, la rotación de empleados, etc.
- **Evaluación y desarrollo:** La evaluación de recursos humanos es un proceso que tiene como objetivo identificar e informar a los socios comerciales cómo están haciendo su trabajo y, en principio, desarrollar planes de mejora. Cuando las personas son debidamente evaluadas, no solo indican cuán compatibles son sus compañeros de trabajo, sino que también pueden influir en su nivel de esfuerzo posterior y en el correcto desempeño de las tareas. Esto incluye la responsabilidad de desarrollar planes de desarrollo y asegurar el compromiso y la dedicación de los empleados. La gestión del talento apoya el desarrollo del potencial de los empleados para que puedan seguir trabajando para la empresa.
- **Formación:** La función de RRHH también incluye la formación de grupos de investigación para desarrollar conocimientos y habilidades. El objetivo es capacitar a los empleados para que alcancen su máximo potencial y se adapten a las circunstancias cambiantes. La formación del personal forma parte de la formación profesional de los empleados de la organización, centrándose en la gestión del personal, con el objetivo de mejorar continuamente el conocimiento de las habilidades y competencias necesarias para mejorar los resultados individuales y organizacionales.

- **Relaciones laborales:** Una relación laboral es un intercambio social basado en un acuerdo entre un empleado y un empleador, según el cual el primero se compromete a realizar un trabajo específico por un pago garantizado del segundo. La función de recursos humanos respecto a las relaciones laborales, es que se trata de solucionar los problemas del mercado de trabajo que puedan surgir entre empresas y trabajadores, utilizando como interlocutores a sus representantes. También trabajan para que no haya desigualdad y que exista un equilibrio entre todos los empleados de una misma empresa.

6.2.4 Responsabilidades de recursos humanos

Responsabilidades

Por su parte, la responsabilidad que asume el departamento debe de ir de la mano con el apoyo de la gestión integrada de la dirección de la empresa, ya que estas dos áreas están acostumbradas a trabajar juntos y tomar decisiones de gestión de manera unificada para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa. Hay ciertas actividades y una serie de responsabilidades que resultan necesarias de todos los departamentos de Recursos Humanos para garantizar el logro de objetivos dentro de las organizaciones.¹³ A continuación, mencionaremos tres de las más esenciales dentro de un departamento de recursos humanos:

- **Fomentar la comunicación interna:** Muchas empresas pasan por alto que para ser competitivas necesitan saber motivar a sus equipos y retener al mejor talento, y es aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a estas necesidades y aumentar el compromiso de los colaboradores. RRHH no puede ser considerado como una unidad cerrada. Siempre debe interactuar con el personal y otros departamentos y manejar reclamos, preguntas o solicitudes. El tipo de comunicación depende del estilo de gestión y puede ser incremental, incremental u horizontal.

- **Crear un código de conducta:** Un código de conducta es una declaración formal de principios que incluye los valores y estándares básicos que guían a una organización. Este es el primer paso en el desarrollo de futuros estándares de conducta basados en la responsabilidad social corporativa de cada organización. Se necesitan varias normas para regular el código de conducta dentro de la empresa y todos los empleados y directores deben conocerlas y seguirlas para garantizar un buen ambiente de trabajo y relaciones laborales sanas.
- **Clima laboral:** El ambiente de trabajo afecta en gran medida el bienestar de los empleados y este lo podemos denominar como clima laboral. Si una empresa se caracteriza por un ambiente de trabajo positivo que promueve el compromiso de los empleados, el compañerismo y una cultura organizacional, puede asegurar el logro de las metas. Un ambiente de trabajo positivo es esencial para mantener a los empleados de una organización felices y motivados, motivados y listos para lograr sus objetivos. Por lo tanto, toda empresa debe esforzarse por mejorar continuamente su entorno de trabajo. El departamento de RRHH es responsable de evaluar el ambiente de trabajo existente en la empresa y por lo tanto es capaz de tomar decisiones para mejorar el trabajo si es necesario. El objetivo es aumentar la satisfacción laboral de los empleados.

6.2.5 Recursos humanos como ventaja competitiva

En lo que respecta a la teoría de recursos y capacidades (Lado y Wilson, 1994), las diferencias en el desempeño de las empresas pueden atribuirse a diferencias en los recursos y capacidades de la organización. El principal objetivo de cualquier empresa es crear una ventaja competitiva sostenible y lograr una mayor rentabilidad que las empresas competidoras (Amit & Schoemaker, 1993; Hoopes, Madsen & Walker, 2003). Para ello, tanto los recursos tangibles (edificios, máquinas, recursos financieros...) como los intangibles (capital humano, prestigio, imagen de marca...) se utilizan en la formulación de la estrategia de la organización. Es probable que los recursos intangibles brinden una mayor y/o mejor ventaja competitiva porque a menudo son escasos y socialmente complejos, lo que los hace difíciles de imitar.

En el mismo orden de ideas, cabe mencionar que la mayoría de las empresas han considerado durante mucho tiempo al capital humano como un importante recurso intangible (Pfeffer, 1994). Las capacidades son las capacidades o capacidades colectivas e individuales de una organización. Muchos autores (Ulrich & Lake, 1990; Reich, 1991 y Pfeffer, 1994) han concluido que los empleados son la última fuente de ventaja competitiva sostenible, por lo que las empresas que quieran triunfar en un entorno globalizado (como las empresas actuales) deben invertir lo suficiente en recursos humanos, para reclutar y capacitar empleados con mejores habilidades y capacidades que sus competidores. El modelo de RR.HH. de cada empresa debe estudiarse en su contexto específico, teniendo en cuenta tres componentes básicos: a: el conjunto de personas a disposición de la empresa y sus conocimientos. b: La relación entre las personas que integran la empresa y su compromiso con la empresa. c: Gestión estratégica de personal.

Como puede entenderse, la armonía entre estos tres elementos puede ayudar a crear una ventaja competitiva real y sostenible, dependiendo de qué tan bien siga y se adapte a los cambios en la estrategia de la empresa. Las organizaciones deben implementar una estrategia de creación de valor que les permita crear y mantener una ventaja competitiva que las diferencie de los competidores que no pueden ser imitados fácilmente.

Además, debe ser capaz de lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo y resistir las fuerzas competitivas. La ventaja competitiva se deriva de los propios recursos de la organización. Los recursos son los componentes básicos para crear capacidades y crear una ventaja competitiva basada en ellos. Podemos referirnos a un recurso como cualquier factor de producción disponible para una empresa o recurso que puede controlar firmemente. Entre estos factores de producción, los activos son lo que posee la empresa y las capacidades son lo que la organización puede hacer con esos activos. ¹⁴

¹⁴ de Miguel, P. P. S. G. (s/f). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa*. Uva.es. Recuperado el 19 de diciembre de 2022, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5981/TFGO%20180.pdf;jsessionid=24437D7329E0C4C5CE8A493264296FD4?sequence=1>

6.3 Gestión del talento humano

6.3.1 Definición gestión del talento humano

En lo concerniente a la gestión del talento humano, se refiere al conjunto de procesos que una organización inicia a través de su departamento de recursos humanos para atraer, reclutar e incorporar nuevos asociados, así como para retener a los asociados existentes. Dada la importancia de buenos empleados que muestren un fuerte compromiso con la empresa, la gestión del talento es un proceso por el que cada vez más organizaciones apuestan. De hecho, no es poco, porque optimizar la gestión del talento humano puede ser un factor clave para mejorar la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa que implemente estos procesos.

El término Gestión de Recursos Humanos fue acuñado por primera vez por McKinsey & Company en 1997, pero ganó popularidad internacional recién en 1998 cuando David Watkins de Softscape lo popularizó usándolo en uno de sus libros. Sin embargo, el concepto ha comenzado a ganar fuerza recientemente a medida que los departamentos de RR. HH. pasan de los modelos de gestión tradicionales centrados en actividades como la contratación, los procesos administrativos y los beneficios a la gestión del talento centrada en encontrar y descubrir talento. Destacar a quienes tienen alto potencial para ocupar puestos dentro de la propia organización. ¹⁵

¹⁵ Vive. (2021, marzo 18). ¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación? UNIR. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>

Como todos sabemos, los principales objetivos de la gestión de recursos humanos, la gestión del capital humano o la gestión de recursos humanos son:

- Retener e identificar candidatos para formar equipos de alto rendimiento.
- Identificar potenciales talentos en la empresa.
- Poner a las personas en lugares donde se desarrollen mejor sus capacidades.
- Identificar y satisfacer las necesidades y motivaciones de los empleados.
- Equilibrar los objetivos individuales con los objetivos de la empresa.

6.3.2 Relevancia de la gestión del talento humano

En lo que respecta a cualquier empresa, desde la alta dirección hasta el puesto más básico, todos los miembros que la componen son necesarios para mantener las cosas en movimiento, porque todo funciona en cadena. Esto significa que si una persona deja de trabajar, afecta a todos. Una empresa es un sistema increíble que necesita todas sus partes para funcionar. En este sentido, se puede decir que cada participante es insustituible, porque el trabajo es una retroalimentación mutua. Por ejemplo, sin un líder, una organización se descontrolaría porque no habría nadie para dar órdenes y dictar tareas. Pero por el contrario, sin trabajadores, también puede salirse de control, porque los gerentes no pueden manejar todo el trabajo por sí mismos. De ahí la importancia de una buena gestión del talento.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante contar con un buen liderazgo en la administración de la empresa encargado de evaluar, analizar y asignar el mejor talento para asegurar que todos realicen su tarea satisfactoriamente, evitar posibles fallas y asegurar que el sistema subyacente no sea frágil o continuamente. Por otro lado, la mencionada dirección también debe realizar una auditoría interna antes de iniciar el trabajo, con el fin de detectar posibles errores tanto en la comunicación mutua entre los miembros como otros problemas más complejos, como falta de motivación o problemas interpersonales, a solucionar. siempre por el progreso y buen desarrollo organizacional interpersonales, y así solucionarlos, siempre en pro del avance y el buen desarrollo de la organización.

6.3.3 Procesos de gestión de talento humano

Con relación a la gestión del talento humano, según el libro de Chiavenato (2009:13) Escritor latinoamericano brasileño distinguido por sus contribuciones a la administración, uno de los más conocidos y respetados en el campo, vemos como la describe en seis (6) procesos básicos denominados “reclutamiento, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y seguimiento de las personas”, que son específicos de cada organización y se examinan caso por caso, del que puede variar según aspectos como la cultura, las características ambientales, el emprendimiento, la tecnología aplicada, los procesos internos y un sin número de otras variables importantes. A continuación, las definimos:

1.- Admisión de Personas.

Según Chiavenato (2009), la admisión de personas es el proceso de atraer candidatos calificados e incluye dos aspectos principales: el reclutamiento y la selección. En este sentido, es una metodología con características importantes que se centran en el comportamiento humano, mientras que los conceptos cualitativos pueden hacer un buen trabajo al centrarse en aspectos fundamentales para garantizar cualquier pertinencia o adaptación a los objetivos organizacionales. Cabe señalar que los procesos de reclutamiento varían de una organización a otra, algunas utilizan procesos tradicionales que han sido superados, mientras que otras utilizan procesos avanzados y complejos para seleccionar y atraer una parte de la fuerza laboral que la integrará, siguiendo los requerimientos según Chiavenato (2009) Reclutamiento (interno o externo) y procesos de selección (mediante entrevistas, pruebas de conocimientos y habilidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o métodos de simulación).

2.- Aplicación de Personas: Según Chiavenato (2009:13), la aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento, que define como “el proceso que sirve para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, gestionar y monitorear su desempeño, planificación del trabajo y evaluación del desempeño”.

Para el mismo autor, la planificación de puestos incluye la estandarización del contenido de cada puesto, las calificaciones de los empleados existentes, la compensación de cada puesto para satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización; la forma en que se estructura y define cada trabajo. (Chiavernato, ob.cit). En cuanto a la evaluación del desempeño, Chiavenato (ob.cit: 199) afirma que "es el proceso de medir el desempeño de los empleados".

Esto significa que la evaluación del desempeño incluye una evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia con la que las personas realizan las actividades y responsabilidades de sus puestos designados y, por lo tanto, se integra en varios procesos de la empresa. La gestión está estrechamente relacionada con el desarrollo de los empleados. Dolan y Cabrera (2007), así como Robbins y Coulter (2004), mencionan los tres (3) conjuntos de criterios más populares para evaluar el desempeño: desempeño de la tarea, comportamiento y rasgo. En general, los informes de desempeño brindan una descripción precisa y confiable de cómo los empleados realizan su trabajo; hoy se refiere a una nueva filosofía corporativa y de gestión del talento que implica que los empleados tengan influencia y poder de decisión sobre su trabajo, muchas veces sin pedir permiso. para hacerlo Que hacer; por lo tanto, el sistema de evaluación debe estar directamente relacionado con el puesto y ser práctico y confiable.

3.- Compensación de Personas: Chiavenato (2009:14) enfatiza que "la compensación es uno de los procesos utilizados para motivar a las personas y satisfacer sus necesidades personales más apremiantes, incluyendo la compensación, los beneficios y los servicios sociales". En este sentido, el proceso de premiar a las personas es un elemento fundamental para motivar a los empleados de la organización, teniendo en cuenta las metas personales alcanzables. Para Galicia (2010: 67), los sistemas de recompensas e incentivos son "una herramienta de gestión, como muchas otras, destinada a influir en el comportamiento de los empleados de la empresa, repercutiendo directamente en su motivación y satisfacción. Por lo tanto, es importante diseñar incentivos y compensaciones en las empresas para estimular el desempeño y el comportamiento deseado.

De acuerdo con Chiavenato (Ob.cit), los incentivos organizacionales se ofrecen para fortalecer actividades que aumentan la conciencia y la responsabilidad de las personas y los equipos de la organización, o sea, inspiran el espíritu de la misión de la empresa y extienden el individuo al equipo y del equipo a la interdependencia de toda la organización, con un énfasis adicional en la creación continua de valor en la organización, promueve actividades que crean valor agregado para la organización, los clientes y los propios empleados. En definitiva, la compensación de personas, tradicionalmente un proceso fundamental de gestión del talento, se basa en criterios de contratación y subjetividad de la empresa; mientras que parte del análisis del desempeño laboral, las características individuales de los empleados, en todo caso reduce la subjetividad de estos criterios de género, prioridades de la justicia interna, es decir, la igualdad entre todos los empleados.

4.- Desarrollo de las Personas. De acuerdo con Chiavenato (2009), al desarrollar a las personas, estas no solo les brindan información para que puedan aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para trabajar con mayor eficacia, sino que también les brindan información básica para que puedan aprender nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos. Dolan y Cabrera (2007) definen el desarrollo de los empleados como un conjunto de actividades encaminadas a mejorar su desempeño actual o futuro, mejorando sus capacidades cambiando y mejorando sus conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo general, el objetivo principal de la capacitación es mejorar el desempeño en un puesto específico mediante el aumento de las habilidades y conocimientos de la persona a través del desarrollo, el objetivo es preparar a las personas para sus futuros roles en la organización.

5.- Mantenimiento de Personas. El quinto proceso de gestión de talento humano es el mantenimiento de personas, que según Chiavenato (2009) se utiliza para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para la actividad humana. Esto incluye la gestión de la disciplina, la seguridad y la calidad de vida laboral. En este sentido, mantener a las personas, según los autores mencionados, significa crear condiciones ambientales y

psicológicas satisfactorias para la actividad humana, incluyendo la disciplina higiénica, la seguridad y la calidad de vida laboral. Desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos, una organización viable no solo debe tratar de atraer y utilizar plenamente sus recursos humanos, sino también satisfacerlos en la organización durante mucho tiempo; es necesario garantizar un ambiente de trabajo agradable, social y relaciones amistosas y cooperativas con los empleados es un factor esencial que determina la persistencia de las personas en la organización.

6.- Monitoreo de personas. El último proceso de gestión del talento humano es el monitoreo de personas, que según Chiavenato (2009) tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de un cierto rango de variación. Por esta razón, las organizaciones tienen que hacer mucho trabajo de seguimiento en sus diversas operaciones y actividades para asegurar que la planificación sea coherente y que los objetivos se alcancen en su totalidad. En este sentido, las responsabilidades funcionales y de gestión directa de los empleados están más precisamente limitadas. De hecho, incluye sistemas diseñados para recopilar y extraer datos para proporcionar sistemas de información gerencial que respalden la toma de decisiones de la gerencia de línea.

Según Chiavenato (2009), el seguimiento de personas se basa básicamente en el uso de bases de datos y sistemas de información adecuados. Una base de datos se considera la base de cualquier sistema de información como un sistema de almacenamiento que acumula datos codificados listos para el procesamiento y la recuperación de información, a saber: registros de personal, registros de empleo, registros de salarios, registros de beneficios, registros de educación, registros de ex alumnos y otros registros organizacionales.

En general, la gestión del talento es una herramienta importante para afrontar este reto, la gestión del talento, una herramienta que profundiza en el desarrollo y compromiso del capital humano, porque ayuda a mejorar las habilidades de cada individuo hasta un cierto

nivel de conocimiento. Una persona involucrada en qué hacer con el negocio. Sin embargo, según la dirección de RR.HH., sufre porque las incoherencias entre los procesos de RR.HH. revelan una falta de visión estratégica en la gestión de RR.HH. Según Monteferrante y Malavé (2004), Venezuela no está libre de esta situación, aunque se han realizado esfuerzos para lograr la motivación de los empleados y el éxito organizacional; Equilibrar la unidad y las necesidades de los empleados es difícil.

VII. CONCLUSIONES

Concretizando, podemos deducir que uno de los mayores causantes de problemas de la empresa sujeta a estudios es la falta de manuales de procedimientos. Estos reflejan y especifican las políticas, aspectos legales, procedimientos y controles para garantizar la ejecución eficiente y segura de las actividades de todos los colaboradores. Sin estas guías, realizar una tarea o actividad en la empresa resulta más complicada. Por medio de la implementación de estos manuales, se logra una comunicación efectiva y una dirección común de acción entre los participantes involucrados, para que puedan trabajar de manera organizada y sistemática.

En resumen y englobando los resultados de la investigación de campo, se puede determinar que reestructurar las políticas y procesos que la empresa sujeta a estudio maneja actualmente en materia de recursos humanos sería ideal para reducir costos y aumentar la productividad de los empleados. Además, podrán mejorar si se hace un mejor plan basado en las herramientas propuestas en este estudio por lo que la rotación de personal se reducirá significativamente. Esta herramienta logra un impacto positivo en este tipo de negocios. Sin embargo, los expertos dijeron la razón por la que las empresas no lo hacen es por la falta de importancia sobre el tema.

Además, podemos concluir que, en cuanto a los resultados de las encuestas, se puede concluir que la mayoría de las personas indicaron que saben que ven la planificación estratégica por medio de un manual de procedimientos como una herramienta es importante en un contexto empresarial. La mayoría de los encuestados entendieron este concepto como algo primordial dentro de una empresa. La elaboración, estructura y diseño del manual de procedimientos, puede empoderar a los usuarios para que estén informados de una manera clara y comprensible para explicar todo lo relacionado con los procesos del área.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa sujeta a estudio que, a pesar de presentar una estabilidad en sus ventas durante los últimos años, esta invierta en estrategias que favorezcan el crecimiento de sus operaciones, diversifiquen su cartera de clientes y aumenten su clima organizacional para así garantizar la continuidad de sus funciones y el rendimiento de sus colaboradores. Se sugiere a la empresa sujeta estudio tomar en cuenta los comentarios y preferencias del grupo objetivo para adaptar sus actividades a estas necesidades específicas que se pudieron determinar a través de la encuesta realizada en esta investigación.

- Definir constantemente las áreas de mejora que tiene el departamento, esto permitirá tener una visión clara de las debilidades que se posee y se tomaran medidas para combatirlas.

- Para que la implementación del manual de procedimientos, dentro de la empresa continúe siendo un éxito y se sigan aprovechando los beneficios obtenidos, es necesario utilizar una política de trabajo en equipo, es decir, que el compromiso se mantenga a lo largo de la cadena jerárquica de la empresa.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Grass, M. (2017). *Cómo nace el derecho* - Francesco Carnelutti. https://www.academia.edu/31819289/C%C3%B3mo_nace_el_derecho_Francesco_Carnelutti

Colegio de abogados y notarios de Guatemala. (s/f). Org.Gt. Recuperado el 20 de diciembre de 2022, de <https://cang.org.gt/txt/37.html>

BBC News Mundo. (2022, marzo 20). Por qué usar hiyab no significa que las musulmanas estemos oprimidas. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60496790>

Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. Independently Published.

Estudios de campo _ AcademiaLab. (s/f). Academia-lab.com. Recuperado el 20 de diciembre de 2022, de <https://academia-lab.com/enciclopedia/estudios-de-campo/>

Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Universidad y Sociedad, Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

De, D. E. (s/f). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN*. *Www.uv.mx*. Recuperado el 23 de diciembre de 2022, de https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_org.pdf

Edu.gt. *El manual como herramienta de comunicación*. Recuperado el 24 de diciembre de 2022, de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf

Bejarano, P. G. P. (s/f). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL*. *Edu.co*. Recuperado el 10 de diciembre de 2022, de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>

La evolución y transformación de los Recursos Humanos. (2020, mayo 15). *Endalia*. <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>

Funciones y responsabilidades de un departamento de Recursos humanos (s/f). *Ceupe.cl*. Recuperado el 20 de diciembre de 2022, de <https://www.ceupe.cl/blog/funciones-y-responsabilidades-de-un-departamento-de-recursos-humanos.html>

El área de recursos humanos. *Mheducation.es*. Recuperado el 15 de diciembre de 2022, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

Miguel, P. P. S. G. (s/f). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa*. *Uva.es*. Recuperado el 19 de diciembre de 2022, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5981/TFGO%20180.pdf;jsessionid=24437D7329E0C4C5CE8A493264296FD4?sequence=1>

Vive. (2021, marzo 18). ¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación? *UNIR*. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humanos>

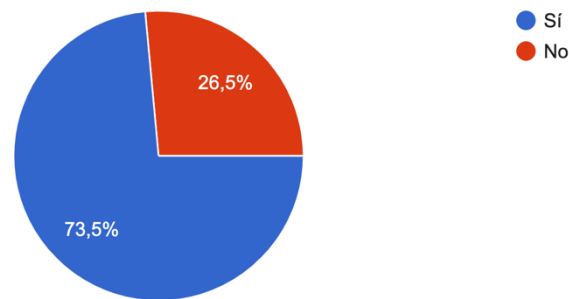
X. ANEXOS

Estudio de campo

Guía para realizar la entrevista a profundidad.

1. ¿Sabe usted o ha oído alguna vez lo que es un manual de procedimientos?

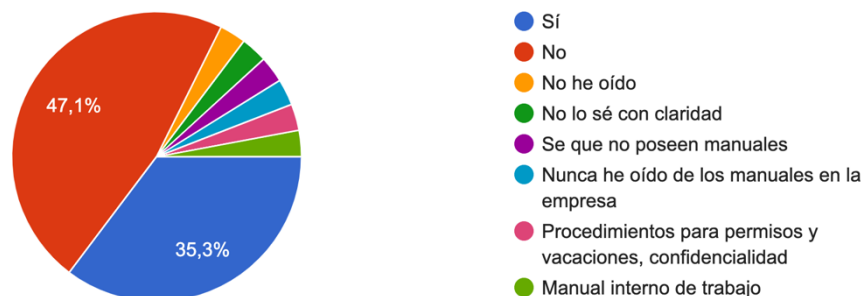
34 respuestas



Como podemos ver en la primera pregunta, se preguntó sobre si alguna vez han oído o si saben lo que es un manual de procedimientos, ya que en su mayoría las personas saben lo que es, pero no saben su aplicación. Sin embargo, como podemos observar de los resultados anteriores un 73.5 % de la población encuestada manifestó que si conocen o han oído sobre los manuales de procedimientos. Por lo que podemos concluir que en las empresas actuales se tiene mayor conciencia sobre la importancia de la implementación de los manuales, ya que la ausencia de estos puede causar pérdidas de competitividad dentro de las organizaciones.

2. ¿Sabe si la empresa cuenta con este tipo de guías o manuales? De ser así, por favor indique qué tipo de manuales conoce.

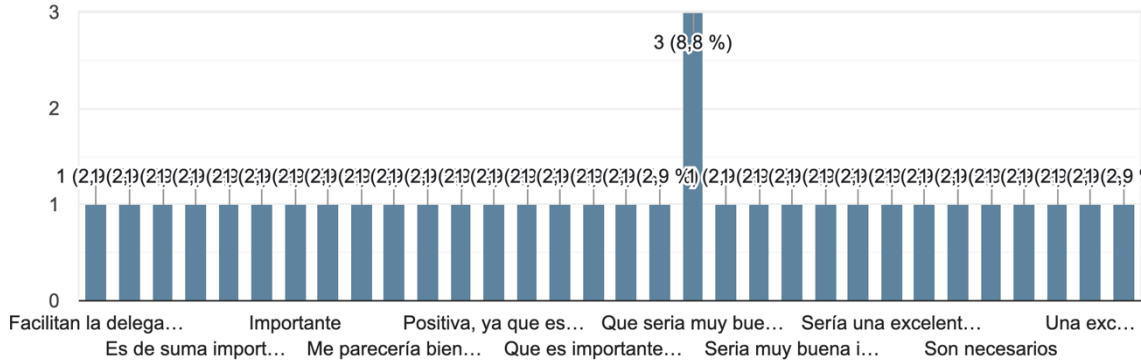
34 respuestas



Como podemos analizar de esta segunda pregunta, las personas a pesar de que contestaron con anterioridad que, si conocen o han oído sobre los manuales de procedimientos, no saben si en su empresa cuentan con este tipo de guías o manuales o no lo tienen con claridad, por lo que podemos deducir que a las personas nunca se les han presentado dentro de su organización y mucho menos implementados dentro de su área. En su mayoría con un 47.1%, las personas no saben decir si su empresa cuenta con este tipo de manuales, con un 2.09% se obtuvo la respuesta sobre que no ha oído, 2.09% No lo sabe con claridad, 2.09% sabe que no poseen manuales, un 2.09% nunca ha oído sobre los manuales y por último a su vez un 2.09% sabe solo sobre los manuales internos de trabajo.

3. Si en la empresa si implementaran este tipo de manuales, ¿Cuál sería su opinión respecto a estos?

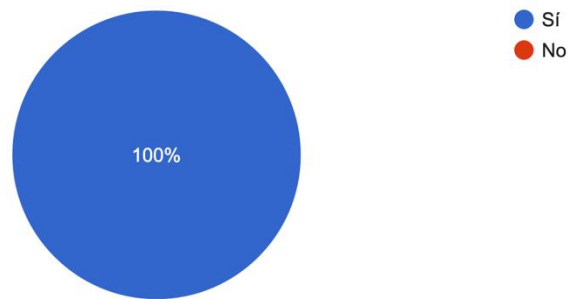
34 respuestas



Con el objetivo de proponer la implementación de un manual dentro de la empresa sujeta a estudio, se realizó esta tercera pregunta para saber cuál sería la percepción de los colaboradores de la empresa si se implementaran estos tipos de manuales. Como podemos observar, en un 100% las personas contestaron que les parecería una excelente herramienta para entender de mejor manera sus puestos, la delegación de responsabilidades y el aumento en la eficiencia de su trabajo. Por lo que de esta pregunta podemos detectar que sería una excelente oportunidad para la empresa sujeta a estudio implementar este tipo de herramienta administrativa que soportan para el aumento de la coordinación, gestión, evaluación y control administrativo, así como un mejor ambiente organizacional.

4. ¿Haría uso de un manual?

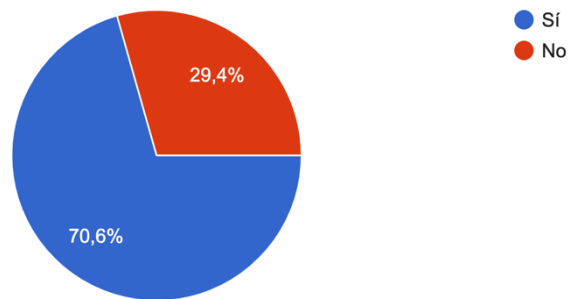
34 respuestas



A su vez, como podemos observar de la pregunta anterior en un 100% las personas respondieron que si harían uso de un manual. Por lo que también es importante que las personas directamente involucradas en el uso del manual comprendan el contenido en detalle y es necesario proporcionarles una comprensión general de las actividades de la empresa y, si es necesario, acceso a los documentos antes mencionados. La utilidad de los manuales radica en la exactitud de la información que contienen, por lo que deben mantenerse actualizados mediante revisión periódica. En conclusión, si la empresa sujeta a estudio implementa los manuales dentro de la empresa, en un 100% los colaboradores lo usarían.

5. ¿Sabe cuál es función y procedimientos del área de recursos humanos?

34 respuestas



Como se afirmará luego, con un 70.6% de un total de 34 respuestas, vemos que las personas encuestadas si saben cuál es la función y procedimientos del área de recursos humanos, por lo que podemos deducir que dentro de la empresa si se tiene conocimiento sobre lo que es esta área y sus funciones. Los recursos humanos de una empresa son una parte esencial para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Está enfocada principalmente a mejorar y ayudar a desarrollar y retener el talento que conforma la empresa, que puede suponer la diferencia entre el éxito o el fracaso de la empresa, por lo que es un gran apoyo a los colaboradores para sentirse más respaldados por esta área

6. ¿Cree que el área de recursos humanos de la empresa debería de contar con un manual de procedimientos? ¿Por qué?

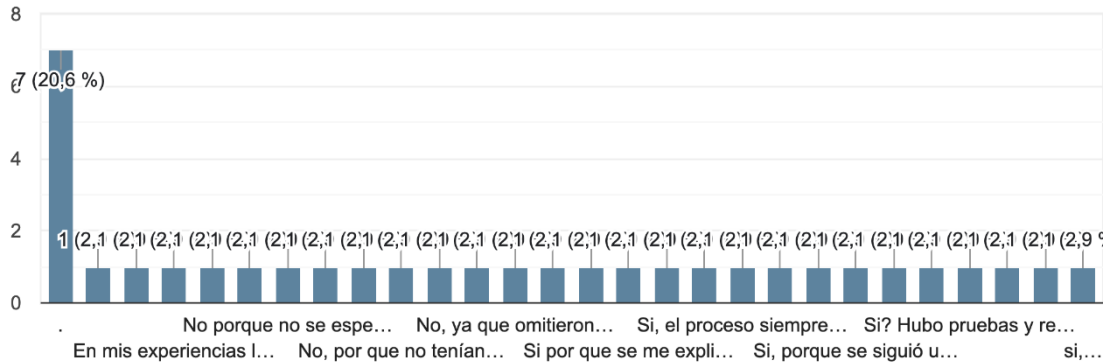
- Totalmente porque es de mucha utilidad
- Sí, porque el recurso humano es lo más valioso de una empresa y debe de hacerse lo mejor posible.
- Sí, para que todo aquel que desee optar por una plaza conozca todos los pasos y vea en qué paso se encuentra
- Para que ellos trabajen de mejor manera y más estructurada
- Si, para obtener un mejor rendimiento
- Si, para poder tener los recursos necesarios para una buena gestion
- Porque seria de mucha utilidad
- Si debemos de conocer mejor sus funciones y el manual ayudaría a eso
- Totalmente de acuerdo
- Todas las áreas deben de contar con estos manuales
- Si, porque muchas veces dependiendo del caso, no saben cómo proceder; y al tener un manual podrían asegurarse de que el método o proceso a efectuar es el que corresponde
- Si porque de esta forma podemos ayudarnos como empleados
- Deberíamos de reconocer los procesos ya que no los tenemos claros
- Si ya que de esa manera las tareas están mejor divididas
- Para que todos los empleados los conozcamos o gente que quiera aplicar a los puestos
- Para tener un mejor control y orden en sus contrataciones
- Si, porque ayuda a tener claridad en los procesamientos y se evitan confusiones
- Por supuesto. Seria de mucha ayuda
- Si porque ayuda bastante
- si ya que da una mejor guía dependiendo la empresa
- El recurso Humano es el motor de cualquier empresa, es por ello que el manual de procedimientos es tan importante en dicho departamento. No solo brinda seguridad al empleador si no que garantiza el correcto uso de todos los recursos para el mantenimiento y reclutamiento del personal.
- Si, porque ayudan a estandarizar los procesos y a hacerlos más efectivos.

- Sí, para tener una mejor organización
- Es indispensable para el manejo correcto del personal
- Si, porque así sus empleados tendrían una mejor guía en su trabajo
- Si, al menos en la parte de contratación y evaluación de aptitudes del personal
- Si, mejor organización
- Si, ya que llevarían un mejor control de personal
- Si porque es necesario
- Si ya que este ayuda para que todo se lleve de una manera correcta por lo que siento que es un factor importante con el que debería contar
- Todas las áreas los necesita para un orden
- Si y más que en recursos humanos por lo mismo que se tratan con personas, se debe de evitar cualquier confusión o el típico error humano
- Si, es de las áreas más importantes y donde se manejan más procedimientos
- Totalmente porque sería de mucha ayuda

Con el fin de conocer sobre la percepción de los empleados sobre la implementación de un manual de procedimientos dentro del área de recursos humanos, se les hizo la pregunta anterior a lo cual podemos ver que en un 100% de las respuestas de los colaboradores fue positiva. Todos coinciden que un manual es una guía indispensable para un mejor funcionamiento y control de todas las actividades del área de recursos humanos, además de que aumentaría el rendimiento de los colaboradores ya que tendrían más claro sus funciones. De esto, deducimos que la implementación de dicho manual dentro de la empresa sujeta a estudio será de gran ayuda y sobre todo aceptado por parte de sus colaboradores.

7. ¿Considera que cuando fue contratado/a todo el proceso se llevó de una manera clara y ordenada? ¿Por qué?

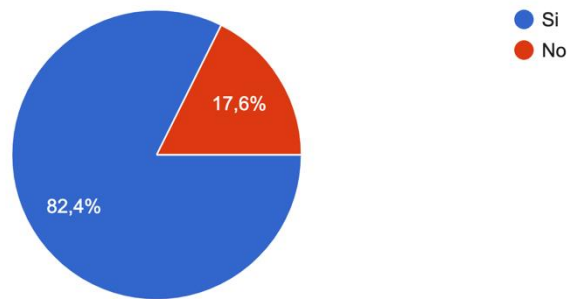
34 respuestas



De las 34 respuestas obtenidas en total sobre esta pregunta, vemos que 10 de ellas fueron que negativas, la mayoría expresa que no se llevó a cabo el proceso de contratación de una manera clara y ordenada. 7 personas, decidieron no responder a la pregunta y 5 personas manifiestan que no están seguras sobre si se llevó acabo de una manera clara y ordenada. El resto, manifiesta que su contratación si fue de una manera clara y ordenada, ya que se les explicó su puesto, funciones y objetivos. En general, podemos concluir con que la mayoría de respuestas coinciden en que actualmente en la empresa, no están llevando sus contrataciones de una manera ordenada y mucho menos clara para las personas contratadas y esto derivado de la ausencia de un manual de procedimientos que especifique el paso a paso a realizar en esta etapa de inducción y contratación al puesto.

8. Después de su contratación, ¿Recibió inducción a su puesto?

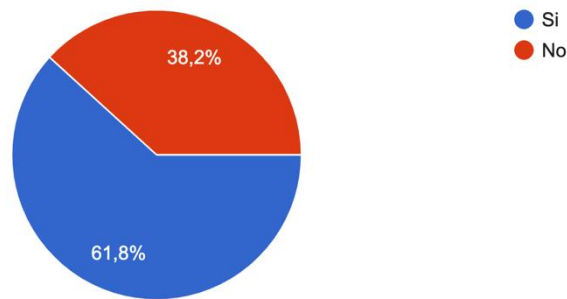
34 respuestas



A pesar de que, en la respuesta anterior, se obtuvo un resultado negativo vemos como en esta octava pregunta sobre si los colaboradores habían recibido inducción al puesto, un 82.4% respondió que sí. Esto es algo positivo para la empresa, ya que una buena inducción ayuda a conocer las funciones a realizar y los errores se reducen o eliminan a medida que se proporciona toda la información necesaria a los nuevos miembros del equipo. Un 17.6% respondió que no habían recibido inducción al puesto después de su contratación, por lo que también es un buen índice para identificar un área de oportunidad para la empresa y reforzar la forma en que lo hacen dentro de los manuales de procedimientos a implementar.

9. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación durante el tiempo que lleva laborando en la empresa?

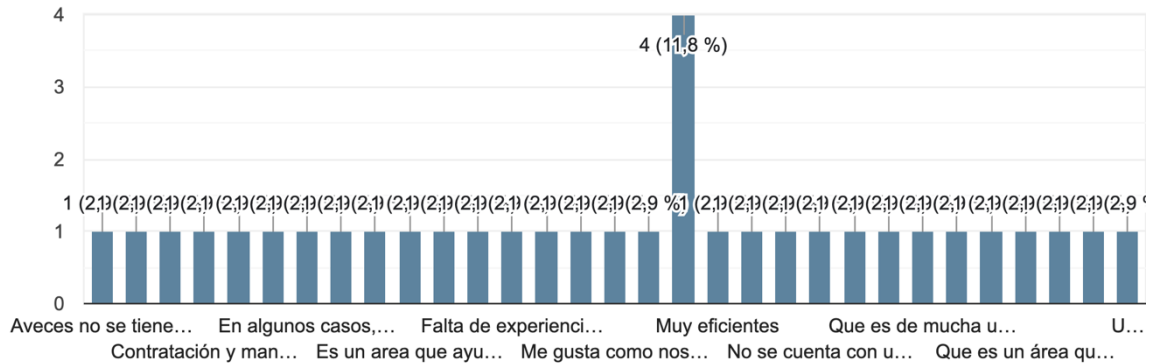
34 respuestas



La capacitación es fundamental para el desempeño de las tareas, ya que es el proceso mediante el cual los empleados adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el ambiente de trabajo y desempeñar el trabajo que se les asigna aumentando la productividad y calidad del trabajo que realizan. De la gráfica anterior, podemos deducir que la empresa sujeta a estudio si ha realizado planes de capacitación, ya que en un 61.8% las personas han respondido que si han recibido capacitaciones. Por otro lado, vemos como un 38.2% respondió que no han recibido ningún tipo de capacitación, por lo que se convierte en un área de oportunidad para la empresa y debe de incluirse un apartado dentro de los manuales de procedimientos como propuesta de mejora.

10. ¿Cuál es su percepción sobre el área de recursos humanos de la empresa?

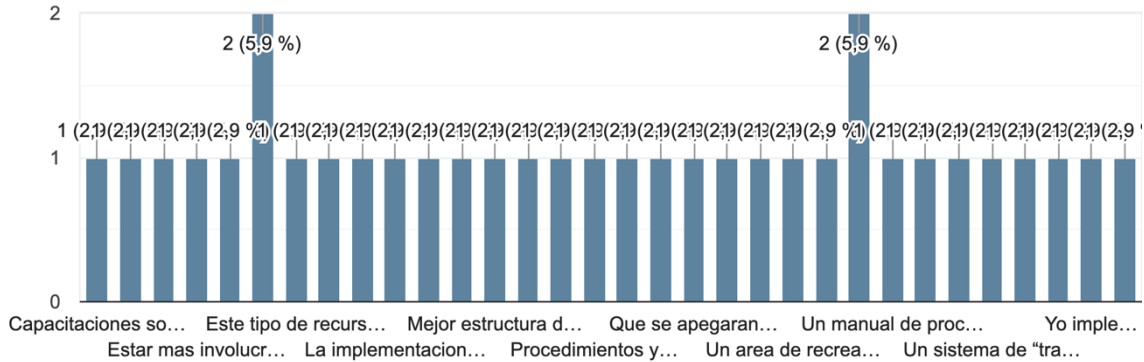
34 respuestas



La pregunta anterior se hizo con el objetivo de conocer lo que piensan los colaboradores de la empresa sujeta a estudio sobre el departamento de Recursos Humanos y sus funciones. Como podemos observar de la gráfica anterior, en un 100% todas las personas coincidieron que es un área vital para mantener al máximo el talento de la empresa. También esta área es importante para implementar varias funciones que apoyen la gestión del talento humano en la empresa. Al ser un área bien percibida por los colaboradores, incrementa la comunicación interna y la interacción entre los colaboradores y el área por lo que será más fácil conocer las necesidades de los mismos y así aumentar el clima organizacional y por ende tener trabajadores más eficaces.

11. ¿Qué implementaría en el área de recursos humanos para fomentar un mejor desempeño por parte de esta?

34 respuestas



Ahora que ya sabemos la percepción de los colaboradores sobre el área de recursos humanos, debemos de saber cuáles son las posibles áreas de oportunidad dentro de la misma y cómo fomentar mejoras. La pregunta anterior, se hizo con este fin. Entre las 34 respuestas, 22 de ellas coinciden en que algo que implementarían en esta área sería un manual de procedimientos para incrementar el orden y estructura del área. Esto sería beneficioso para ellos, ya que tendrían una mejor comprensión de sus funciones y evitarían la duplicidad de las tareas. El resto de las 12 respuestas, coinciden en que dicha implementación de manuales debe de ir acompañados de una mejora de comunicación interna y capacitaciones. Podemos concluir que un manual de procedimientos en el área será de buena aceptación y sobre todo de mucho uso.