



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE PROCESO DE INDUCCIÓN PARA
MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE RH EN
LAUREATE OFFICE OF LEARNING & INNOVATION
HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**CLAUDIA MARIA RODRIGUEZ ALVARADO
KATERINE PATRICIA RODAS CASTELLANOS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA



FACULTAD DE POSTGRADO

Propuesta de proceso de inducción para mejorar la eficiencia de RH en Laureate Office of Learning & Innovation Honduras

MAESTRANTES

Claudia M. Rodríguez Alvarado

Katerine P. Rodas Castellanos

Resumen

El departamento de Recursos Humanos es una de las áreas más complejas pero vitales dentro de una organización que necesita diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo. Por lo tanto, la gestión de sus procesos se vuelve tan importante y relevante por su papel en la organización. Cada uno de ellos se vuelve un engranaje clave para movilizar el gran motor del talento humano. El presente trabajo es una muestra de cómo la sinergia de los procesos y un buen programa de inducción pueden hacer la diferencia para permitir mayor efectividad en el área de Recursos Humanos, reduciendo considerablemente la carga operativa que generaban las consultas y solicitudes de los empleados en Laureate Office of Learning and Innovation Honduras.

Palabras claves: Integración, Inducción, Capacitación, Personal, Organización.



GRADUATE SCHOOL

**Onboarding Process proposal to improve the efficiency of RH staff in
Laureate Office of Learning & Innovation Honduras**

STUDENT NAME'S

Claudia M. Rodríguez Alvarado

Katerine P. Rodas Castellanos

Abstract

The Human Resources department is a valuable piece amid a competitive world, which entails a thoughtful care of its processes due to its relevance to a company. Each process is key to the success of the employee dynamic within an organization. Unfortunately, processes are not always managed efficiently. In this investigation, we will observe how the processes synergy and an improved onboarding process can make a positive difference in the Human Resources department of Laureate Office of Learning & Innovation by reducing the operative volume of requests.

Key Words: Integration, Induction, Staff, Organization, Training.

DEDICATORIA

A mi madre y mis amigos cercanos por sus oraciones, cuidado y apoyo incondicional. Cada uno de sus consejos y atenciones me fortalecieron en esta etapa.

Claudia María Rodríguez Alvarado

A mi esposo y a mi familia por sus oraciones y apoyo incondicional. Son la razón de mi vida para ser mejor cada día.

Katerine Patricia Rodas Castellanos

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme la oportunidad de estudiar una maestría y poder culminarla con éxito. A mi madre por su apoyo cada día y en cada momento difícil en el cual yo ya no quería seguir adelante. A mi mejor amiga y amigos cercanos por sus atenciones, paciencia y comprensión que tuvieron conmigo en todo este proceso. A mi compañera de tesis por convertirse en una amiga y un apoyo desde el primer año de maestría. Gracias por tus consejos y por tu esfuerzo en todos nuestros trabajos. A L&I por su confianza en abrirnos las puertas y permitirnos trabajar con ellos para generar una propuesta que les ayudara internamente. Finalmente, muchísimas gracias a nuestra asesora de tesis, Lic. Patricia Villalta, por su apoyo, flexibilidad, comprensión y por todo lo que nos ha enseñado de inicio a fin.

Claudia María Rodríguez Alvarado

Agradezco primeramente a Dios por permitirme la oportunidad de lograr mi título de maestría, por bendecirme para llegar hasta donde estoy y poder ver un sueño más hecho realidad. A mi familia, por su comprensión y apoyo emocional a lo largo de esta experiencia, a mi compañera y amiga de tesis, una bendición haber sido compañera tuya en esta carrera y un placer haberlo podido terminar juntas! A L&I por su confianza y disposición para permitirnos realizar nuestro trabajo en su prestigiada institución y por último, pero no menos importante a nuestra asesora de tesis, Lic. Patricia Villalta, muchas gracias por su tiempo, por su dedicación, críticas, por sus conocimientos y experiencia compartida.

Katerine Patricia Rodas Castellanos

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema	1
1.3 Definición del problema	2
1.4 Objetivos del proyecto	3
1.5 Justificación	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Análisis de la situación actual	5
2.1.1 Acerca de la empresa	5
2.1.2 Estructura Organizacional	5
2.1.3 Estructura de Recursos Humanos	6
2.1.4 Situación actual	6
2.2 Teoría de sustento	7
2.3 Conceptualización	24
2.4 Instrumentos utilizados	28
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	33
3.1 Modelo de Diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos	33
3.1.1 Tipo y Nivel de Investigación	33
3.2 Análisis de procesos	38
3.2.1 Tipo y Nivel de Investigación	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	41
4.1 Antecedentes de la empresa	41
4.2 Proceso actual	42

4.3 Método de medición a ser aplicado – Modelo de Administración de Recursos Humanos	45
4.3.4 Análisis de resultados	53
4.4 Método de medición a ser aplicado – Análisis de Procesos	54
4.5 Análisis de resultados	58
4.6 Propuesta de mejora	60
4.7 Implementación de los cambios	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
5.1 Conclusiones	68
5.2 Recomendaciones	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73
ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA	73
ANEXO 2: CHECKLIST NUEVO INGRESO	74
ANEXO 3: LINKS, FAQS & USEFUL INFORMATION	76
ANEXO 4: CARTA DE BIENVENIDA	80
ANEXO 5: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	81
GLOSARIO	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de la lista de verificación	56
Tabla 2. Proceso de Inducción Actual	62
Tabla 3. Proceso de Inducción Propuesto	63
Tabla 4. Plan de Trabajo	66
Tabla 5. Cambios realizados y responsables	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de diagnóstico de la administración de Recursos Humanos	10
Figura 2. Diagrama del análisis de Procesos	13
Figura 3. Representación esquemática de un proceso.....	16
Figura 4. Evolución y distintos enfoques del modelo de análisis de procesos	20
Figura 5. Principales procesos	21
Figura 6. Ejemplo de Cadena de Valor	27
Figura 7. Mapa de procesos actual de RH de Laureate Office of Learning & Innovation	42
Figura 8. Utilidad de la información proporcionada	49
Figura 9. Requerimiento de información adicional para proporcionar	50
Figura 10. Consideraciones importantes a tomar para el programa de inducción	50
Figura 11.Experiencia memorable del proceso actual	51
Figura 12. Contacto inicial para consultas	51
Figura 13. Tiempos de respuesta para las consultas	52
Figura 14.Calidad de la respuesta a la gestión realizada	52
Figura 15. Distribución Consultas/Solicitudes por tipo de empleado	57
Figura 16. Propuesta de Mapa de procesos de RH	61
Figura 17.Contenido del kit de bienvenida	64

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

Laureate Learning & Innovation es una empresa dedicada a crear productos y servicios para las instituciones que son parte de la red Laureate a nivel mundial. Los productos y servicios pueden ser académicos y tecnológicos, de acuerdo con las estrategias planteadas a nivel gerencial.

Actualmente L&I cuenta con 174 empleados, de los cuales 148 son empleados a tiempo completo. El departamento de Recursos Humanos enfrenta un creciente nivel de inconvenientes expresados por los empleados en diversos temas por no conocer las políticas, normas, reglamento interno y beneficios de la empresa.

1.2 Antecedentes del problema

El departamento de Recursos Humanos en L&I es un área conformada por 3 colaboradores locales, de los cuales una se encarga de realizar los procesos de integración y orientación de los empleados, tanto nuevos como actuales. Estos procesos estaban basados únicamente en la experiencia global de la empresa y su forma de trabajo, sin proporcionar un enfoque en la parte local de la organización, dejando de lado, entre otros aspectos, el conocimiento de las políticas, normas, reglamentos y beneficios para los nuevos integrantes. Por lo tanto, a largo plazo, generaba un alto volumen de consultas y reprocesos en solicitudes, debido al desconocimiento de tan fundamental información. Este problema evitaba que el área cumpliera con su función, la cual es permitir “(..)la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales”. (Chiavenato, 2009, pág. 11). Su enfoque se estaba convirtiendo más operativo que colaborativo.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

El desconocimiento de políticas, normas, reglamentos y beneficios de Laureate Office of Learning & Innovation por parte de los empleados, que afecta la productividad y eficacia del departamento de Recursos Humanos.

1.3.2 Formulación del problema

¿Cómo afecta el desconocimiento de los empleados acerca de las políticas, normas, reglamentos y beneficios, la productividad y efectividad del departamento de Recursos Humanos de Laureate Office of Learning & Innovation?

1.3.3 Preguntas de Investigación

- ¿Qué procesos del departamento de Recursos Humanos respecto a políticas, normas, reglamentos y beneficios se pueden mejorar?
- ¿Qué tan bien conocen las políticas, normas, reglamentos y beneficios los empleados de Laureate Office of Learning & Innovation?
- ¿Qué métricas debería tener el departamento de Recursos Humanos en cuanto a procesos relacionados con políticas, normas, reglamentos y beneficios?
- ¿Qué proceso se podría crear para mejorar la productividad del departamento de Recursos Humanos y ampliar el conocimiento de los empleados sobre políticas, normas, reglamentos y beneficios?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta al departamento de Recursos Humanos de Laureate Office of Learning & Innovation para mejorar su productividad y eficiencia en la operación diaria a través de nuevos procesos de inducción y orientación para el conocimiento de las políticas, normas, reglamentos y beneficios de sus empleados.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar los procesos existentes de Recursos Humanos relacionados con políticas, normas, reglamentos y beneficios e identificar las oportunidades de mejora para el rediseño y documentación de los mismos.
- Evaluar el conocimiento de políticas, normas, reglamentos y beneficios de los empleados de Laureate Office of Learning & Innovation.
- Definir métricas para los procesos relacionados con políticas, normas, reglamentos y beneficios en el área de Recursos Humanos que permitan la evaluación del desempeño y promoviendo la mejora continua de los mismos.
- Proponer un proceso que fomente el conocimiento de políticas, normas, reglamentos y beneficios de la empresa, permitiendo así una mejora en la productividad y efectividad del departamento de Recursos Humanos.

1.5 Justificación

La administración de los recursos humanos busca ayudar a los administradores en los procesos de planeación, organización, dirección y control, ya que este no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo, creando todas las condiciones para aumentar y mantener el capital humano. (Chiavenato, 2009).

El desconocimiento de aspectos y elementos básicos relacionados con políticas, normas, beneficios y reglamento interno puede tener efectos directos en el compromiso de empleados nuevos y actuales que conforman los equipos de trabajo. Por lo tanto, el análisis de procesos relacionados con los elementos anteriormente mencionados permitirá una mejora continua en la relación empresa-empleado y permitirá la organización del departamento para enfocarse en los procesos básicos para la administración del mismo, convirtiéndose en el área colaborativa en pro de los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Acerca de la empresa

Laureate Office of Learning & Innovation es una unidad debajo de la estructura operativa de Laureate International Universities ubicada en Honduras que se dedica a crear productos y servicios con beneficio para las universidades que son parte de la red. La unidad en Honduras tiene actualmente 174 empleados, de los cuales, 26 son estudiantes colaboradores de Unitec. Todos trabajan, ya sea, en equipos académicos, tecnológicos o administrativos.

Los equipos académicos y tecnológicos trabajan de la mano para crear productos de interés para las universidades como cursos en línea para docentes y estudiantes, portales en línea para administrar los cursos que llevan los estudiantes, líneas de apoyo de 24 horas para los estudiantes y docentes que tengan problemas con sus clases, entre otras iniciativas. Los equipos administrativos se encargan de brindar apoyo a toda la unidad para asegurar el correcto funcionamiento del mismo, que los recursos sean suficientes y utilizados de la mejor manera y cuidar el talento que caracteriza a la unidad de Honduras.

2.1.2 Estructura Organizacional

Organizacionalmente, Laureate Office of Learning & Innovation está dividida en 5 pilares:

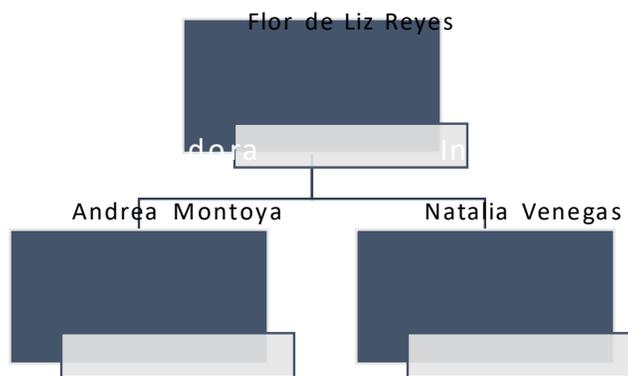
- Hybridity
- Market Business & Innovation (MBI)
- Academic Quality & Accreditation (AQA)
- Advantage Courseware
- Employability

Hibridity abarca la mayor cantidad de equipos en Honduras, puesto que bajo él se encuentran los equipos académicos, de desarrollo de cursos y de soporte en línea; los cuales colaboran con los equipos de Estados Unidos para diseñar, crear y actualizar los nuevos y existentes cursos. MBI también tiene un equipo local de aproximadamente 15 personas que apoyan a los equipos bajo este pilar que se encuentran en Estados Unidos y Brasil.

Adicionalmente, como departamentos de apoyo a las áreas locales y fuera de Honduras, está Recursos Humanos, Finanzas, Comunicaciones y TI.

2.1.3 Estructura de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos es liderado por una Directora Ejecutiva quien se encuentra físicamente ubicada en Baltimore, Maryland, E.E.U.U. Localmente, recibe el apoyo de la directora, Administradora y una estudiante colaboradora. La estructura se ve de la siguiente manera:



2.1.4 Situación actual

El departamento de Recursos Humanos tiene procesos y procedimientos manuales que consumen el día a día de la Administradora y estudiante colaboradora. Adicionalmente, la Administradora expresó que muchas de las solicitudes que recibe diariamente se pueden reducir si

el capital humano de la unidad local tuviera a su disposición información general y básica de proceso locales, normas, procedimientos, reglamentos y beneficios.

El desconocimiento no es solamente de los colaboradores recién llegados a la empresa, sino que también colaboradores con más de un año de laborar en ella. A esta problemática se debe agregar que la empresa global pasa por continuos cambios que involucran cambios en algunas políticas y normas; sin embargo, se consideró importante que el conocimiento básico de esta información interna de la empresa debe ser más difundida dentro de la misma.

2.2 Teoría de sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

2.2.1.1 Modelo de Diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos

Cada líder en las organizaciones desempeña funciones administrativas en sus equipos desde la planeación, organización, dirección y control. Pero no están solos. La Administración de Recursos Humanos “buscar ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones con las personas que forman su equipo” (Chiavenato, 2009, pág. 14).

Chiavenato (2009) afirma que “la Administración de Recursos Humanos se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas” (pág. 14). Se pueden mencionar los siguientes requisitos necesarios:

- Integrar nuevos empleados a la organización.
- Socializar y orientar a los nuevos empleados en una cultura participativa.
- Diseñar el trabajo para que sea significativo y motivador.
- Recompensar el desempeño excelente por un esfuerzo de alcanzar resultados.
- Mejora continua.

- Comunicar y transmitir conocimiento.
- Mejorar la calidad de vida de los colaboradores.
- Incentivar el desarrollo de la organización.

Chiavenato (2009) menciona “seis procesos básicos para la administración de recursos humanos” (pág. 15), los cuales son:

- Procesos de provisión o para integrar personas: tiene el objetivo de determinar quién irá a trabajar en la empresa a través de procesos de inclusión de nuevos colaboradores a la empresa. Este proceso engloba las siguientes preguntas: dónde reclutar (fuentes externas e internas), cómo y en qué condiciones hacerlo (refiriéndose a las técnicas implementadas o definidas por la organización para entrar en el mercado). Si se profundiza, según el modelo, este proceso debe incluir políticas que definan:
 - El recurso requerido de acuerdo con investigaciones y análisis del mercado de recursos humanos a través de distintas fuentes.
 - Acerca del reclutamiento con sus técnicas especializadas y hasta propias de la empresa y de su definición en cuanto a la prioridad de reclutamiento del talento interno sobre el externo,
 - La parte de selección, en donde se definan criterios claros y pueda determinarse un estándar de calidad, así como las técnicas a aplicar para realizar la selección.
 - La integración, en donde se espera tener definidos los planes y mecanismos para integrar a los nuevos colaboradores en el ambiente interno de la empresa.

- Procesos de aplicación o para organizar a las personas: tiene el objetivo de determinar qué harán las personas una vez entren a la organización a través de procesos sobre el diseño de las actividades a realizar por los colaboradores para acompañarlos en su desempeño. La pregunta a la que responde este proceso es ¿qué harán las personas en la organización?, es decir, programas de integración en donde se establezcan criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de crecimiento. De la misma forma, que permita al colaborador visualizar las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización; diseño de cargos para determinar los requisitos básicos para el desempeño de las tareas y funciones de la organización y evaluación del desempeño, refiriéndose a criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos.
- Procesos de mantenimiento o para recompensar a las personas: tiene el objetivo de determinar cómo mantener a las personas trabajando en la empresa a través de procesos de motivación para satisfacer las necesidades de los colaboradores. Este grupo de procesos no debe englobar únicamente una estrategia de compensación en términos de lograr las metas establecidas, sino para generar bienestar económico. Lo que se espera en este proceso de acuerdo con el modelo, es tener una administración clara de salarios, tomando en cuenta la evaluación y clasificación de cargos y el equilibrio salarial interno, así como la investigación de las escalas salariales del mercado. Tener una clara propuesta de beneficios adecuados a la diversidad de necesidades.
- Procesos para desarrollar a las personas: tiene el objetivo de determinar cómo preparar y desarrollar a las personas a través de procesos de capacitación y desarrollo personal

y profesional con el objetivo de promover el desarrollo organizacional con las personas que lo conforman.

- Procesos para retener a las personas: procesos que fomenten el cuidado de las condiciones ambientales y psicológicas de trabajo de los colaboradores.
- Procesos de seguimiento y control para auditar a las personas: tiene el objetivo de determinar cómo saber quiénes son y qué hacen las personas a través de procesos de verificación de resultados a través de criterios de evaluación y adecuación permanente de las políticas y procedimientos anteriormente dichos.

El valor de estos procesos es la relación estrecha e interdependiente entre ellos. Si uno falla, hay un desbalance en los otros. “Todos deben funcionar como un sistema abierto, un modelo de diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos” (Ruiz Otero, López Barra, García Leal, & Gago García, 2013, pág. 27). Se puede observar el modelo en la siguiente figura:

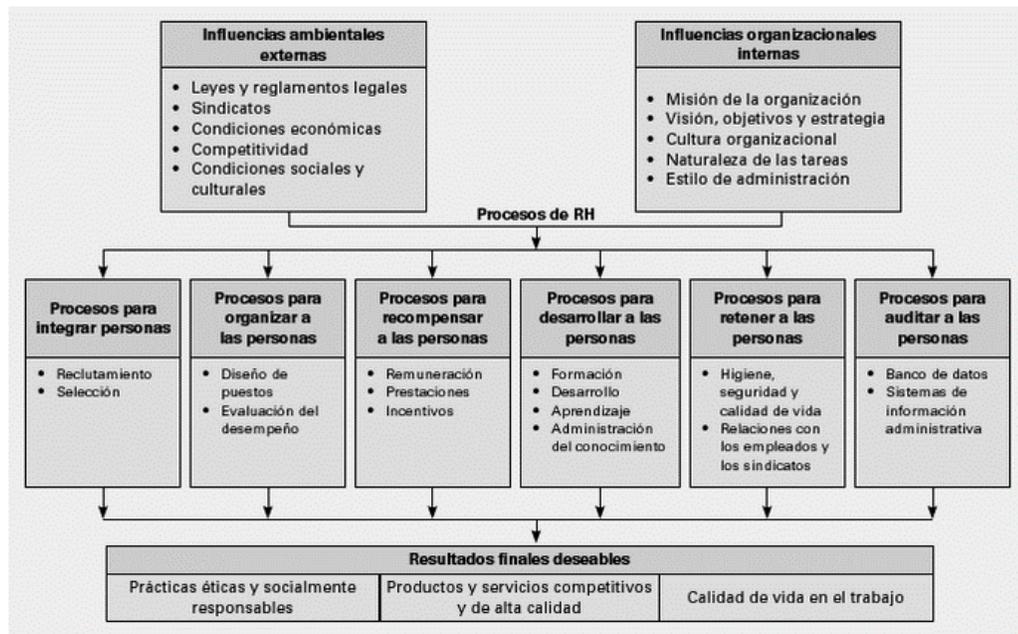


Figura 1. Modelo de diagnóstico de la administración de Recursos Humanos

Fuente: (Ruiz Otero, López Barra, García Leal, & Gago García, 2013).

Es muy fácil para las empresas caer en la tentación de seguir la estructura tradicional dentro de los departamentos de Recursos Humanos, simulando la figura anterior. Sin embargo, se considera que la idea central de la Administración de Recursos Humanos es la de apoyar a cada líder para la consecución exitosa de sus objetivos, independientemente que sea un equipo de Finanzas, TI, Mercadeo, entre otros. Siguiendo una estructura tradicional de departamentalización funcional se corre el riesgo de perder de vista los objetivos estratégicos de la organización y la falta de colaboración interdepartamental. (Priet, Martínez, & Sosa, 2015).

“El punto focal ya no está en las tareas, sino en los procesos (...) de punta a punta. Ya no en los medios, sino en los fines y los resultados” (Chiavenato, 2009, pág. 18). Para Chiavenato el éxito está en el tratamiento sistémico de esos procesos.

Los procesos pueden estar conformados por un conjunto de políticas y procedimientos para asegurar una mejor comprensión y estandarización. Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una guía administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Incitan la acción y sirven para dar respuestas a las consultas o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores o ante Recursos Humanos para que éstos les solucionen cada inconveniente.

Las políticas de recursos humanos, se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Así mismo, las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, que rige las relaciones con sus empleados, accionistas,

clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se establecerán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Los procedimientos constituyen un plan permanente para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas en la organización. Básicamente, guían a las personas hacia la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones, asegurando la eficacia, eficiencia y productividad de la organización.

2.2.1.2 Análisis de procesos

“El análisis de procesos es necesario tanto para la reingeniería como para el mejoramiento de los procesos, pero también forma parte del monitoreo del desempeño a través del tiempo” (Krajewi, Ritzman , & Malhotra, 2008, pág. 152).

En pocas palabras, todo proceso puede ser mejorado o reemplazado por otro mejor. Esto nos indica que un proceso puede ser bueno hoy, pero no precisamente serlo mañana. El análisis de procesos nos permite ser objetivos y enfocarnos en el proceso y no en las personas que lo ejecutan. “El análisis de procesos es la documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y como puede rediseñarse” (Krajewi, Ritzman , & Malhotra, 2008, pág. 153). Otras definiciones, indican que un proceso “se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente” (Chiavenato, 2009, pág. 16). Para este caso particular, nos referimos al cliente interno de la empresa, es decir los colegas que hacen uso de los procesos del área de recursos humanos y que “Son determinantes para contar con herramientas que permitan establecer las metas al interior (...),

de igual forma nos permite planear el trabajo diario” (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010, pág. 70).

Volviendo con el experto autor Krajewi, Ritzman & Malhotra (2008), el análisis de procesos es un método sistemático de seis pasos, que crea un ciclo de mejoramiento continuo como se muestra en la siguiente imagen, para continuar con el detalle de cada uno de los pasos.

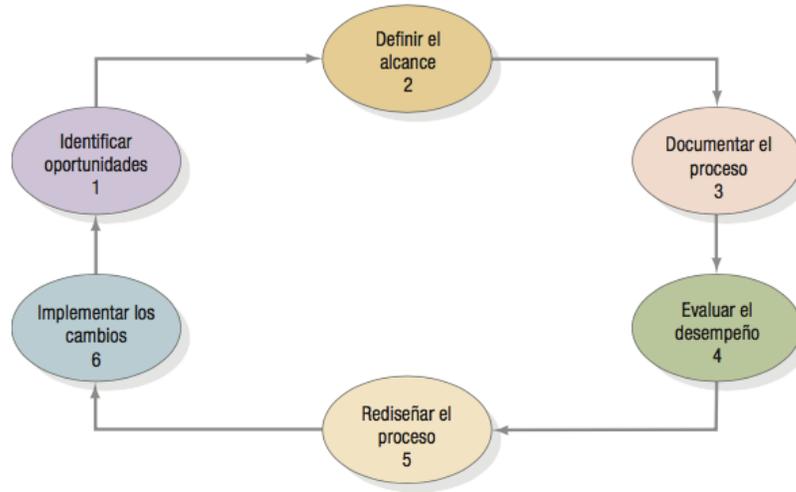


Figura 2. Diagrama del análisis de Procesos

Fuente: (Krajewi, Ritzman , & Malhotra, 2008)

- Paso 1: Identificar oportunidades

La identificación de las oportunidades debe realizarse en torno a los interesados del proceso y los demás procesos centrales relacionados al mismo. Pues estos contribuyen a entregar valor. Consiste en mejorar la experiencia y satisfacción de los interesados, a través de sistemas de medición o métricas periódicas que sirvan de guía. Otra forma es desde la perspectiva estratégica en los diferentes niveles:

1. **Estratégico:** Se efectúa un análisis con respecto a la estrategia de procesos. Debe considerarse incluso si se necesita el proceso completo y revisar cuál es su papel y sus objetivos.

2. **Táctico:** El proceso debe cumplir con los indicadores que fueron preparados para medirlo, en especial la satisfacción del cliente externo o interno.
3. **Operativo:** Evalúa las operaciones individuales al nivel más elemental de su ejecución, incluyendo documentos, métodos o equipos.

- Paso 2: Definir el alcance

Limitar lo que se analizara del proceso. Debe procurarse que el mismo este en base a los objetivos y estrategia de procesos definida para ofrecer un valor agregado a la organización y los servicios y/o productos a los que este orientado el proceso.

- Paso 3: Documentar el proceso

La documentación incluye elaborar una lista de actividades e insumos requeridos del proceso. Es importante dejar todo por escrito y documentar los aspectos técnicos del mismo. Es “entender los diferentes pasos realizados en el proceso, usando uno o más de los diagramas, tablas y gráficos” (Krajewi, Ritzman , & Malhotra, 2008, pág. 154).

- Paso 4: Evaluar el desempeño

Incorporar sistemas de medición para evaluar y mejorar el proceso. Un sistema de medición “consta de mediciones del desempeño que se establecen para un proceso y los pasos que contiene” (Krajewi, Ritzman , & Malhotra, 2008, pág. 154).

- Paso 5: Rediseñar el proceso

Se refiere a la identificación de las ideas y oportunidades de mejora del mismo, de acuerdo a la evaluación del desempeño realizada, seleccionar las mejores ideas y analizarlas. Lo que se quiere es “poner al descubierto las desconexiones, o brechas, entre el desempeño real y el deseado” (Krajewi, Ritzman , & Malhotra, 2008, pág. 155). Se debe verificar el antes y el después en conjunto con la evaluación del desempeño nueva que se ha propuesto.

- Paso 6: Implementar los cambios

Este paso se refiere a la planificación y la puesta en marcha de los cambios realizados al proceso afectado.

2.2.1.2.3 Mejores prácticas sobre documentación de procesos

“Todas las organizaciones desarrollan procesos para generar los productos y servicios que entregan a sus clientes” (Pardo Álvarez, 2012, pág. 13). Sin embargo, no solamente las empresas los tienen, de hecho, vivimos de forma cotidiana ejecutando procesos. Que existan los procesos no significa que estos no puedan ser modificables y que estén documentados en piedra para ser intocables, ya que estos constituyen métodos de trabajo empleados que generan valor. (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010).

Los procesos deben incluir ciertos elementos y estructura para que permita apoyar, diseñar y operacionalizar no solo la calidad, sino también el valor generado, estos se detallan en la siguiente figura.

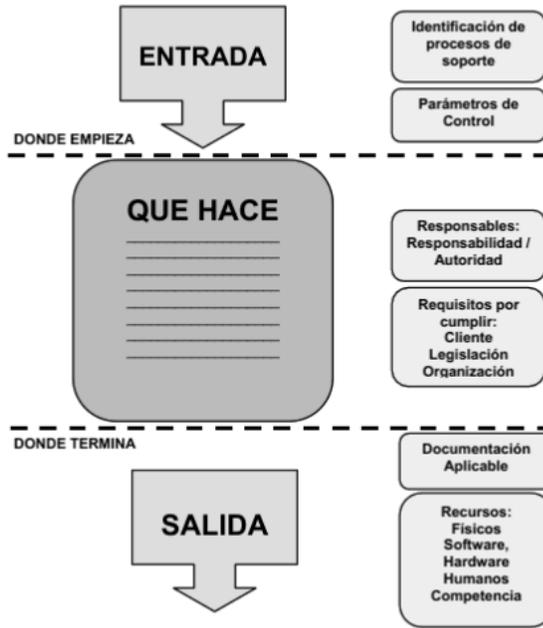


Figura 3. Representación esquemática de un proceso

Fuente: (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010)

Pardo Álvarez (2012) indica que los procesos deben cumplir con los siguientes puntos:

- Recursos: encargados de cada una de las actividades definidas.
- Actividades: detalle de las tareas o pasos a seguir para lograr el resultado final deseado o requerido.
- Secuencia: todas las actividades deben estar relacionadas entre sí.
- Detonante: que lo activa (una necesidad, una solicitud, etc.)
- Estandarización: se espera de los procesos obtener siempre el mismo resultado, sin importar quien lo ejecute, se espera que sean sistemáticos.
- Entradas: el proceso debe recibir una entrada que será necesario para ser transformada en el resultado final esperado para el cual el proceso fue creado.

- Salidas: los resultados esperados del proceso, el cual puede ser un producto o un servicio que satisfaga una necesidad específica que añade valor para quien lo requerirá.

Los procesos permiten gestionar la mejora continua, siempre y cuando estos estén perfectamente documentados e identificados para facilitar nuestra labor al trabajar. AENOR (2012) nos indica que las condiciones mínimas exigibles son:

1. Debe estar identificado claramente y diferenciados entre cada uno.
2. Deben ser conocidos por toda la organización, especialmente los involucrados directos.
3. Deben estar adecuadamente documentados, claro para que cualquiera pueda ejecutarlo y entenderlo.
4. Identificar quienes son los clientes por proceso
5. Indicadores para medición, que permitan el seguimiento y cumplimiento de los mismos.

“Las mediciones y la información sobre el desempeño completan la documentación de un proceso” (Krajewi, Ritzman , & Malhotra, 2008). Estas permitirán generar la evaluación del mismo y generar la mejora continua que permitirá que los equipos sean más efectivos y productivos con sus actividades.

2.2.2 Antecedentes de las metodologías seleccionadas

2.2.2.1 Modelo de Diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos se estructuraba de manera funcional, es decir, los equipos se podían dividir de la siguiente manera (Chiavenato, 2009, pág. 19):

- Reclutamiento y selección
- Salarios y prestaciones
- Formación y desarrollo
- Administración de personal
- Higiene y seguridad

A pesar de considerarse la estructura ideal por fomentar la especialización de cada grupo, las consecuencias negativas no se pudieron evitar:

- Subjetividad predominante en cada grupo debido a que se volvía una religión seguir los objetivos departamentales sobre los corporativos, como especie de competencia; conllevando a la siguiente consecuencia.
- Falta de cooperación interdepartamental causando fallas por una comunicación débil o inexistente en lugar de una sinergia óptima.

2.2.2.2 Análisis de Procesos

Se puede indicar que el modelo de análisis de procesos se deriva de las normas de calidad, ya que la orientación entorno a los procesos, permite una mejor gestión de la calidad de los servicios o productos esperados en una organización con el objetivo de asegurar el mejoramiento continuo y la satisfacción de los clientes. (Macías, 2011)

La gestión de la calidad “Es el conjunto de actividades coordinadas (...) enfocadas a determinar e implantar la política de calidad” (Macías, 2011, pág. 23). Esto quiere decir que se debe mejorar continuamente el proceso de gestión de la empresa, eliminando las actividades que no funcionan o producen y que no están agregando valor al proceso para luego convertirlo en un sistema más efectivo y eficiente.

Debido a estos requerimientos para asegurar y gestionar la calidad, es que nacen las organizaciones de estandarización o normalización de los procesos, con la idea de “maximizar la capacidad de producción, simplificar el trabajo, unificar criterios de calidad, facilitar la capacitación del personal, disminuir costos de producción e incrementar la productividad y competitividad de la empresa” (Mendez Garcia, Jaramillo Vigueras, & Serrano Crespo, 2009, pág. 19).

Existen hoy en día muchas instituciones dedicadas a normalizar los procesos de calidad, de las cuales también se derivan muchos tipos de normas en distintos ámbitos, pues el objetivo del concepto de normalizar fue cambiando para generar competitividad y un lenguaje técnico que permita medir la ventaja competitiva de las empresas ante la globalización. (Mendez Garcia, Jaramillo Vigueras, & Serrano Crespo, 2009).

A lo largo de los años la calidad “se integra como una cultura o forma de vida en las organizaciones para la cual se requiere reforzar una serie de aspectos y la integración de funciones y procesos internos” (Marcelino Aranda & Ramírez Herrera, 2014, pág. 7). En la siguiente imagen, podemos identificar la evolución que ha tenido y sus distintos enfoques:

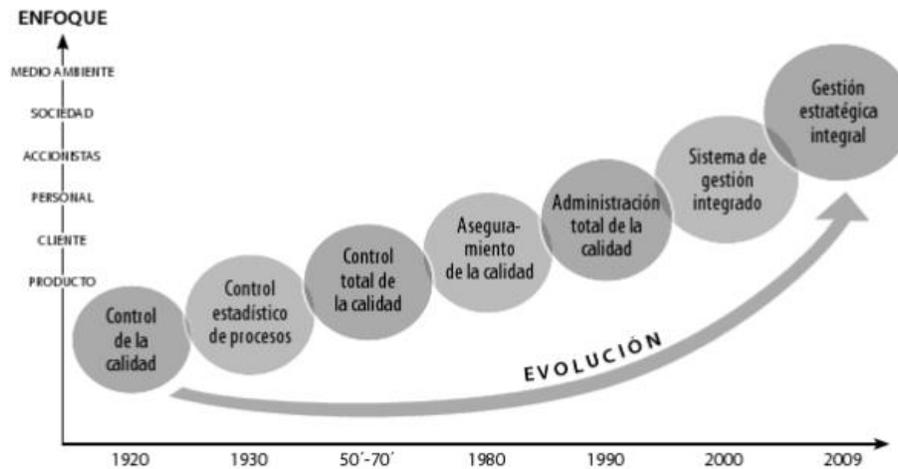


Figura 4. Evolución y distintos enfoques del modelo de análisis de procesos

Fuente: (Marcelino Aranda & Ramírez Herrera, 2014).

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías a realizar

2.2.3.1 Modelo de diagnóstico de la administración de RH

El modelo de diagnóstico de la administración de recursos humanos se basa específicamente en la conexión de sus procesos. “Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca” (Chiavenato, 2009, pág. 16). Esta influencia que ejerce cada uno, puede determinar el éxito o el fracaso en la administración de los recursos humanos. Por lo que es de suma importancia mantener un equilibrio en la conducción de los mismos. Chiavenato define los procesos como se muestran en la siguiente imagen (Chiavenato, 2009).

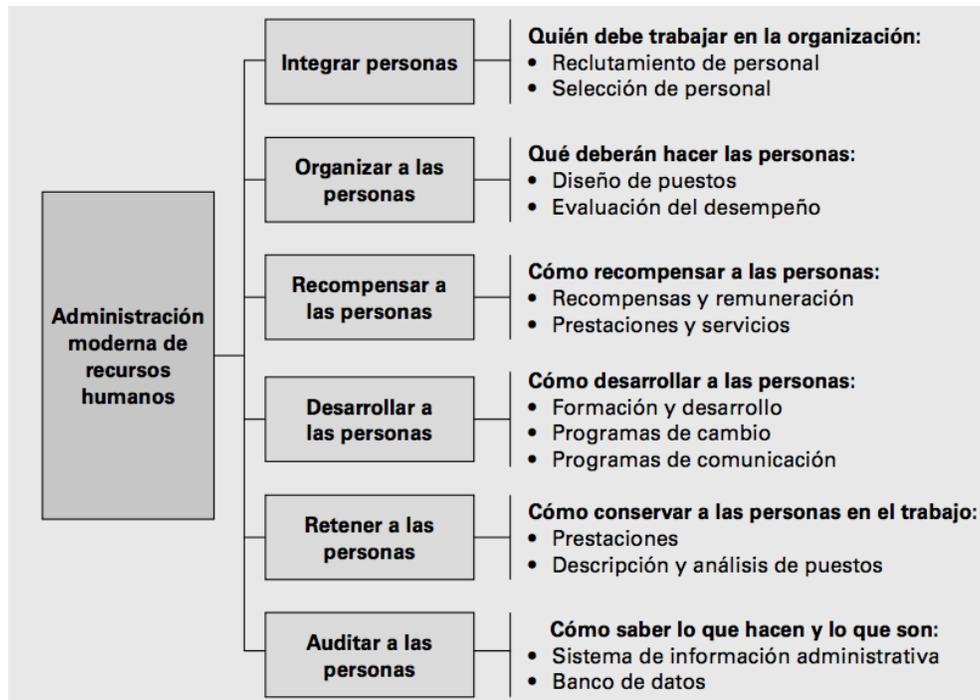


Figura 5. Principales procesos

Fuente: (Chiavenato, 2009)

- Alcance

Considerando el modelo anteriormente expuesto, el estudio se centró en realizar una revisión general de los procesos de administración de Recursos Humanos de L&I Honduras, para obtener un diagnóstico del estado actual para luego verificar la interrelación de los procesos que son administrados desde esta unidad y cuáles podrían ser mejorados. Sin embargo, el foco del estudio, fueron los procesos de integración, ya que fueron los que presentaron mayor incidencia y baja efectividad, por lo que se pretende mejorar significativamente todas aquellas actividades que están relacionadas con la incorporación y orientación de los nuevos empleados a la empresa para identificar los problemas que se están generando y determinar las posibles soluciones.

- Ventajas

Las ventajas identificadas de esta metodología corresponden a los lineamientos especificados en el modelo, según Chiavenato. El modelo ofrece muchas perspectivas importantes, que nos permitieron analizar de forma oportuna los resultados encontrados. Desde el formato actual de administración en la empresa (refiriéndonos a la función o al papel que ejerce dentro de L&I Honduras), como el planteamiento de los procesos de interés a nuestro estudio, que encierran las actividades que realizan, sus responsables y flujos implementados (si existían para mejorarlos o que nos permitieron identificarlos para implementarlos).

- Limitaciones

Entre las limitaciones encontradas con la metodología de administración de Recursos Humanos se pueden mencionar los siguientes:

- La administración de Recursos Humanos maneja personas, seres complejos diversos y variables. Estas personas traen consigo experiencias y valores del exterior a una cultura establecida al interior de las empresas.
- La administración de Recursos Humanos se centra fundamentalmente en la eficacia y eficiencia; sin embargo, no puede controlar los principales hechos o condiciones que las producen. Incluso, opera en ambientes que no controla.
- La administración de Recursos Humanos no está estrechamente relacionada a una eficiencia en costos por el prejuicio de que tener empleados involucra obligatoriamente realizar gastos.

- La administración de Recursos Humanos no sigue un estándar predeterminado y es imprevisible.

2.2.3.2 Análisis de Procesos

Esta metodología fue útil para el análisis de los procesos de administración de recursos humanos en L&I Honduras, lo que nos permitió identificar más fácilmente los puntos de mejora e implementación que se requerían para eficientar los mismos y lograr que el departamento, mayor productividad, lo que generó valor a cada una de las actividades ejecutadas para cada uno de los empleados.

- Alcance

Se realizó el análisis de todos los procesos existentes en el área de RRHH, para identificar la interrelación de los mismos con el proceso foco de esta investigación. El objetivo fue asegurar la mejora continua del departamento y sobre todo mejorar la calidad del servicio prestado por el mismo internamente, mejorando la efectividad de los mismos.

- Ventajas

Las ventajas que nos ofrece esta metodología es la facilidad de integración con la detallada anteriormente, lo que nos permitió no solo eficientar y lograr mayor profundidad en el trabajo de investigación, sino también lograr generar un impacto más importante en la propuesta.

- Limitaciones

Las limitaciones encontradas en esta metodología utilizada corresponden a la criticidad y confidencialidad de los procesos en la empresa, lo cual no permitió realizar un mejor análisis de interrelación de los procesos, por perder la conexión entre algunos de ellos. Sin embargo, se logró

encontrar un punto medio que permitiera generar una visión completa de alto nivel de los procesos presentados a través de las entrevistas y métodos de observación.

2.3 Conceptualización

2.3.1 Acerca del área de Recursos Humanos

2.3.1.1 ¿Qué es la administración de Recursos Humanos?

Chiavenato define la administración de recursos humanos como “el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 9). Estas habilidades no se ganan tratando a las personas que trabajan para la organización como simples empleados contratados, sino más bien “se tratan como asociados del negocio y proveedores de competencia” (Chiavenato, 2009, pág. 10) para ser una empresa exitosa.

La administración moderna de los recursos humanos contempla cuatro aspectos principales, que ubican a las personas como el centro de una organización: como seres humanos, como activadores de recursos, como asociados y como talentos. La tarea principal “es planear, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas por las personas integrantes de la organización, con el propósito de alcanzar las metas fijadas” (Colucci Jaspe, 2015, pág. 33).

Por otra parte, existen otras definiciones que indican que “la dirección y la gestión en la organización se basa en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas” (Tejada Zabaleta, 2006, pág. 117).

2.3.1.2 Funciones y objetivos del área de Recursos Humanos

Muchos autores definen en distintas maneras las funciones del área de recursos humanos, en esta sección, destacamos las que se relacionan con la metodología seleccionada para la realización de nuestro estudio.

Armando Cuesta, en su obra *Gestión del talento humano y conocimientos*, define que el sistema de gestión de recursos humanos “Es más que la suma simple de sus partes o procesos clave (...) Es una Integralidad” (Santos, 2010, pág. 4). Tomando esto en cuenta, detalla que el enfoque en los procesos centralizando al cliente tanto interno como externo, genera la creación de una cadena de valor. (Santos, 2010).

“Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos” (Tejada Zabaleta, 2006, pág. 117).

Todas estas definiciones se alinean con el objetivo primordial del área de recursos humanos: contribuir a la eficacia de la organización. Chiavenato (2009) nos proporciona más a detalle cuales son los objetivos que promueven este fin:

- Alcanzar la misión y objetivos de la organización
- Generar competitividad
- Proporcionar entrenamiento y motivación
- Promover la auto actualización y satisfacción en las personas
- Desarrollar y mantener calidad de vida
- Manejar y gestionar el cambio
- Mantener principios éticos y responsabilidad social
- Mejorar la empresa y los equipos de trabajo

2.3.2 Procesos

2.3.2.1 ¿Qué es un proceso?

Un proceso puede ser definido como “Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a salidas de materiales o información con un valor añadido” (Maldonado, 2011, pág. 1).

La real academia española, define proceso como el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial (RAE, 2017).

La salida de los procesos aporta un valor añadido, pues sus entradas son transformadas para generar un fin. Los procesos permiten la medición integral de los involucrados para “encontrar acuerdos entre la gestión individual general, contribuyendo a la participación, la autogestión y la autoevaluación de todos los integrantes de una organización en una acción sinérgica” (Reinoso Lastra & Uribe Macias, 2009, pág. 19). Es decir, nos permiten establecer indicadores de la gestión a realizar lo que permite medir los resultados obtenidos a partir de los mismos, identificando así los aspectos de mejora y eficiencia o desempeño.

2.3.2.2 Cadena de Valor: Vínculo entre proceso y desempeño

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas. Se trata de las actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo. (Porter, 2015).

“Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos” (Maldonado, 2011, pág. 1), esta frase nos determina la relación de la cadena de valor con los procesos centrales, a través de los cuales se generan los productos o servicios que diferencian el rubro de la organización y que proporcionan valor al cliente. (Salgueiro, 2015).



Figura 6. Ejemplo de Cadena de Valor

Fuente: (Salgueiro, 2015)

Entre los beneficios de la cadena de valor es que permite determinar más fácilmente las mediciones que son importantes para el sostenimiento de la empresa. Conocer estos procesos, que generan valor a la organización, permitirá definir cuáles deben optimizarse y desarrollarle medidas o indicadores de gestión. (Salgueiro, 2015).

2.3.2.3 Indicadores de gestión de procesos

Los indicadores de gestión “son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades” (Reinoso Lastra & Uribe Macias, 2009, pág. 17). Estos hacen parte de un sistema de control de gestión cuyo objetivo es permitir la gestión eficaz y eficiente, facilitando la información permanente del desempeño de la organización en cuanto a calidad y productividad, para evaluar la gestión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que faciliten la toma de decisiones en pro de su mejora continua. (García, 2008).

2.4 Instrumentos utilizados

2.4.1 Modelo de diagnóstico de la administración de RH

Para la realización de la verificación del Modelo de Administración de Recursos Humanos, se ha determinado el siguiente proceso:

1. Diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos
 - a. Recolectar la información
 - b. Análisis y evaluación de la información proporcionada
2. Identificación y organización de los procesos
 - a. Realización del mapa de procesos de acuerdo con el modelo
 - b. Identificación de oportunidades de mejora
3. Evaluación del conocimiento de los procesos
 - a. Verificación de la disponibilidad de los procesos a los empleados
 - b. Verificación del conocimiento de los procesos por parte de los empleados
4. Análisis y Resultados
 - a. Rediseño y documentación de los procesos identificados para mejorar
 - b. Definición de métricas de cada uno de los procesos identificados
 - c. Creación de proceso de comunicación de los procesos mejorados.

2.4.2 Herramientas para la metodología de Análisis de Procesos

2.4.2.1 Herramientas de análisis y documentación de procesos

Estas herramientas permiten identificar y analizar todos los procesos de forma interrelacionada y sistémica para poder verificar las oportunidades de mejora de los mismos. (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010). Entre ellas, se definen las siguientes:

- Listas de verificación

“Es un formulario que se usa para registrar la frecuencia con que se presentan ciertas características del producto o servicio relacionadas con el desempeño” (Krajewi, Ritzman , & Malhotra, 2008, pág. 161).

- Histogramas o gráficos de barra

Son una representación gráfica de una variable, la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. Con frecuencia indica la media de los datos y permiten “analizar variabilidad o dispersión y la forma de la distribución” (López Lemos, 2016, pág. 59).

Los gráficos de barra, la altura indica el número de veces que se observó una característica.

- Diagrama de Pareto

Es “un gráfico de barras en el que los factures están representados a lo largo del eje horizontal, por orden decreciente de frecuencia” (Krajewi, Ritzman , & Malhotra, 2008, pág. 164).

Esta herramienta es conocida también como la 80/20 “según la cual, cualquier grupo de factores o posibles causas que contribuyen a un mismo efecto, solo una pequeña parte son los causantes de la mayor parte de dicho efecto” (López Lemos, 2016, pág. 70).

- Diagramas de causa y efecto

Ayuda a relacionar un problema con todas sus posibles causas, relacionando cada una con el impacto que genera. Fue desarrollado por Kaoru Ishikawa y es conocido también como diagrama de espigas de pescado. (Krajewi, Ritzman , & Malhotra, 2008).

- Diagramas de Flujo

Como su nombre lo indica, el diagrama de flujo detalla el camino según los pasos a seguir descritos en un proceso. Permiten analizar más fácilmente los cuellos de botella y/o pasos modificables que permitan la optimización del mismo.

2.4.2.2 Herramientas para el rediseño de procesos

Al identificar los puntos o pasos que requieren una mejora, se procede a la fase para proponer opciones para implantar los cambios que sean más viables. Esta actividad se realiza con los recursos directamente involucrados en el proceso. Las herramientas para identificar las opciones son las siguientes, según Krajewi (2008):

- Lluvia de ideas: a través de buscar respuestas creativas a preguntas acerca de cada uno de los pasos del proceso, luego estas se evalúan para seleccionar las que ofrecen mejores resultados.
- Benchmarking: consiste en comparar o medirse en relación con otros líderes en sectores similares.

2.2.4 Los 8 pasos para implementar el cambio de John Kotter

John Kotter, graduado del Massachusetts Institute of Technology (MIT), introdujo los 8 pasos del cambio en 1995 en su libro “Leading Change”. Los pasos permiten ser una guía para realmente cambiar el comportamiento de las personas y, de cierta manera, cambiar el enfoque con que las empresas enfrentaban el cambio. (Mourfield, 2014). Este modelo se propone como herramienta para la implementación de los procesos mejorados desde el área de recursos humanos al resto de la organización.

Los pasos son los siguientes (Fiallos, 2017):

a) Crear el clima propicio para el cambio:

1. Crear sentido de urgencia: los involucrados en el cambio deben desear el cambio. Para conseguir esto, debe haber un diálogo honesto y convincente.
2. Formar una coalición poderosa: se deben identificar los líderes o personas influyentes dentro de la organización que estén comprometidos con el cambio y trabajen en equipo. La coalición debe involucrar talento humano de diferentes áreas y niveles de la empresa.
3. Crear una visión del cambio: se debe proporcionar a los involucrados en el cambio una visión de futuro motivadora, entendible para ellos y que puedan sentir que se puede concretar.

b) Fortalecer el compromiso de la organización:

4. Comunicar la visión: comunicar frecuentemente la visión de la organización y, por tanto, la visión del cambio que se quiere implementar. Cabe resaltar que es importante que hay una coherencia entre lo que dice el equipo de líderes frente al cambio a cómo actúan, dado que son el ejemplo para los demás involucrados.
5. Eliminar obstáculos: es necesario identificar las barreras, que pueden ser personas, estructura de la empresa, entre otros. Sin embargo, las personas que sean una barrera no se deben eliminar del todo sin antes dialogar razonadamente, canalizando las dudas o sugerencias para analizarlas debidamente.
6. Generar triunfos a corto plazo: el éxito a corto plazo es motivante para los involucrados en el cambio porque se pueden palpar los resultados. Esto es de suma importancia para

que los oponentes al cambio puedan ver que sí hay resultados positivos del cambio que se incita. Parte de celebrar los triunfos a corto plazo implica reconocer el trabajo de personas específicas que lo merecen como punto de motivación en un proceso que puede ser muy difícil para todos.

c) Implementación y perdurabilidad del cambio:

7. Consolidar las ganancias: es importante que los triunfos a corto plazo no paralicen toda la iniciativa. De cada meta superada se debe aprender qué se hizo bien y qué se puede mejorar.
8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa: para que el cambio sea parte de la cultura se deben recalcar los avances logrados cada vez que sea posible para que poco a poco se vaya haciendo parte de la misma cultura. El reconocimiento público y el fomento de valores corporativos fortalecen el vínculo entre el cambio con todos los involucrados.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Las metodologías seleccionadas para el desarrollo del trabajo de tesis fueron elegidas para la realización del diagnóstico y aplicación de mejores prácticas que permitan asegurar la eficacia y eficiencia en el desempeño de los procesos que se manejan para la administración de los Recursos Humanos de Laureate Office of Learning & Innovation Honduras y el conocimiento de los mismos a los empleados.

Por un lado, el modelo de diagnóstico de la administración de Recursos Humanos basa la administración de los recursos humanos en procesos, cada uno de los cuales están integrados “con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores” (Chiavenato, 2009, pág. 14). Con esta metodología, se logró agrupar cada uno de los procesos existentes para facilitar la evaluación y análisis de los mismos para identificar los puntos de mejora.

La metodología para el análisis de los procesos permitió evaluar cada uno de los procesos existentes en L&I en base al modelo de diagnóstico de la administración de recursos humanos para identificar las oportunidades de mejora y rediseñar los procesos para que estos promuevan la eficiencia en el desempeño esperado y mejorar así la productividad del departamento permitiendo identificar debilidades y puntos de mejora específicamente en los procesos de integración.

A continuación, se define el desarrollo de cada una de las mismas con mayor detalle.

3.1 Modelo de Diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos

3.1.1 Tipo y Nivel de Investigación

Se realizó una investigación cualitativa para enfocarse en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en

relación con el contexto para identificar y realizar el diagnóstico inicial, aplicando métodos como la observación, entrevistas y anotaciones generales.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de la investigación fue principalmente entre grupos pequeños de empleados pertenecientes a las distintas áreas (incluido RH) de Laureate Office of Learning & Innovation caracterizados por una cultura dinámica y flexible, poco acostumbrado a una estructura rígida y con poca experiencia en políticas definidas, reglamentos internos y procedimientos para tratar diversos asuntos de interés común.

3.1.3 Población y Muestra

El tipo de muestra es no probabilístico, conocida también como guiadas por un propósito, pues la elección de elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación.

Se seleccionó el muestreo por caso-tipo para segmentar los grupos observados en cuanto a las dudas que exponían al departamento de Recursos Humanos, los temas de los cuales no tienen conocimiento y sus preocupaciones más comunes. Era importante para el departamento conocer la perspectiva de los nuevos empleados y de aquellos con más tiempo de trabajar en la empresa. Por tanto, se determinó, en conjunto con el departamento, que se entrevistarían a 5 empleados de recién ingreso en septiembre, 5 empleados que entraron a la empresa entre los meses de junio a agosto y 5 empleados con más de un año de trabajar en la empresa. Se consideraron 2 entrevistas adicionales como comodín en caso algunas otras hayan quedado incompletas y no se pudieran utilizar en la investigación.

Así mismo, se siguieron muestras más bien orientadas hacia la investigación cualitativa, como las muestras homogéneas al seleccionar personas con características similares. Por ejemplo, la característica en común era que fueran empleados de Laureate Office of Learning & Innovation.

3.1.4 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

La observación cualitativa es la herramienta central que se utilizó en esta investigación. Se realizó una inmersión inicial visitando el departamento de Recursos Humanos para observar detenidamente la dinámica de la operación del día a día. De esta observación se realizaron apuntes para identificar los puntos importantes de evaluar posteriormente, por ejemplo, conocer los procesos del área de recursos humanos, su documentación y equipo que los administra, el conocimiento de los empleados sobre normas, procesos, reglamentos, beneficios y políticas desde la perspectiva de RH y desde el empleado en si, la cantidad de consultas que reciben por ellas, etc.

Una vez que se concretaron los elementos importantes a considerar en la observación, se procedió a realizar un esquema de las causas más comunes por las cuales los empleados asistían al departamento de Recursos Humanos a responder sus dudas.

Finalmente, se procedió a realizar entrevistas a la Administradora de Recursos Humanos localmente y a ciertos empleados de la empresa de manera virtual. La manera en la que se eligieron los empleados fue aleatoria para obtener una perspectiva general de las dudas más representativas de los mismos, asegurando el anonimato para fomentar la confianza y la objetividad de sus respuestas.

Para el desarrollo de las siguientes fases establecidas como plan de recolección de los datos, se tuvieron como soporte los documentos existentes en la organización: manuales, políticas,

listados de verificación y descripción de los puestos del personal dentro del departamento de Recursos Humanos.

3.1.5 Plan de recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo a través de fases, las cuales se describen a continuación:

Fase 1 – Documentación

Se realizó una visita inicial el día 18 de agosto del presente año para conocer a la administradora del departamento de Recursos Humanos y la intern que colabora con el equipo. Así mismo, se tuvo una conversación inicial para discutir la situación actual que enfrentaba el departamento, el tipo de consultas que se recibían, a través de qué medios, de qué departamentos, entre otros temas. Adicionalmente, se anotaron las expectativas del departamento respecto a estas y las mejoras que esperaban tener.

Posteriormente, se enfocó la conversación en conocer los documentos existentes dentro de la organización. Una vez explicados los documentos, se procedió a consultar sobre el proceso actual de inducción para determinar las oportunidades de mejora del mismo. La administradora del departamento compartió experiencias vividas en las últimas contrataciones, aciertos y aspectos que se pudieron haber mejorado en el proceso de inducción del reciente nuevo personal.

Fase 2 – Reagrupación

Se procedió a analizar la información y documentos proporcionados para identificar necesidades adicionales de información, organizar los próximos pasos y estructurar las entrevistas dirigidas a los empleados.

Para cumplir con lo anteriormente descrito, se recurrió a las teorías de sustento y documentación soporte encontrada en la investigación de las mismas. Esto permitió identificar y evidenciar que la debilidad se encontraba en los procesos de Integración. Por tal razón, se consideró importante comenzar comprendiendo la importancia de un proceso de inducción, puesto que, si bien es cierto, el proceso de selección de personal es una herramienta fundamental para el éxito de un empleado, no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona en el nuevo cargo.

Posteriormente, se procedió a identificar los elementos necesarios en un proceso de inducción como la bienvenida, historia de la empresa, misión, visión y valores, objetivos, estrategias, planes a largo plazo, información básica de interés (fechas de pago, uniformes, beneficios, etc.), políticas, normas, entre otros.

Con la idea clara de cómo debía ser el proceso, se realizó la entrevista de seguimiento a la administradora del departamento y las entrevistas dirigidas a los empleados para conocer su opinión sobre el proceso actual de inducción.

Fase 3 – Análisis

Al recopilar la información obtenida a través de las entrevistas, se logró comparar la opinión que tenía el departamento de Recursos Humanos sobre el proceso de inducción contra la que tenían los empleados entrevistados.

Se estructuraron las observaciones y opiniones encontradas en las siguientes áreas para facilitar su posterior análisis:

- Orientación
- Información básica
- Normativas
- Acompañamiento/Seguimiento

3.2 Análisis de procesos

3.2.1 Tipo y Nivel de Investigación

El tipo de investigación realizado para esta metodología corresponde a un enfoque mixto. Esto con el objetivo de lograr una perspectiva más amplia, integral y profunda del fenómeno en cuestión, incrementando así la confianza de los resultados obtenidos con una representación genuina y fidedigna. El diseño seleccionado, es el exploratorio secuencial derivativo, debido a que se parte de un análisis cualitativo (de los resultados de la primera metodología) utilizando los resultados para construir los elementos cuantitativos que soporten los mismos.

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de la investigación al igual que la primera metodología, fue principalmente con empleados pertenecientes al área de Recursos Humanos y grupos pequeños pertenecientes a otras áreas de Laureate Office of Learning & Innovation.

3.2.3 Población y Muestra

El tipo de muestra es no probabilístico; se seleccionó el muestreo por caso-tipo para segmentar los grupos observados para conocer ambas perspectivas. Era importante para el departamento conocer la perspectiva de su desempeño a partir de las opiniones de los nuevos empleados y de aquellos con más tiempo de trabajar en la empresa. Por tanto, se determinó, en conjunto con el departamento, que se entrevistarían a 5 empleados de recién ingreso en septiembre, 5 empleados que entraron a la empresa entre los meses de junio a agosto y 5 empleados con más de un año de trabajar en la empresa. Se consideraron 2 entrevistas adicionales como comodín en caso algunas otras hayan quedado incompletas y no se pudieran utilizar en la investigación.

3.2.4 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Se realizaron entrevistas a la Administradora de Recursos Humanos localmente y a ciertos empleados de la empresa para obtener lineamientos para el manejo de la información y acercamiento a los empleados. La manera en la que se seleccionaron los empleados fue por conveniencia, de acuerdo con la guía proporcionada por Recursos Humanos.

Se generaron también listas de verificación como instrumento para analizar la frecuencia de los problemas identificados y determinar el proceso del modelo de administración de recursos humanos al que deben corresponder y así enfocar las posibles soluciones para luego generar la lluvia de ideas para realizar las mejoras en el proceso identificado.

3.2.5 Plan de recolección de datos

Se realizó una lista de verificación de procesos para analizar las consultas y solicitudes de los empleados con respecto a las políticas, normas, reglamentos y beneficios para identificar el

proceso al que deberían corresponder. El objetivo era identificar el tipo de empleado, solicitud o consulta que realiza, y el tiempo de resolución que requería para verificar el tiempo invertido por parte de Recursos Humanos. La lista en mención se le proporcionó a la administradora de Recursos Humanos el 4 de septiembre.

La lista de verificación solicitaba los siguientes datos para registrar las consultas/solicitudes que recibiera, ya sea en persona, dentro de su oficina, o por correo electrónico:

- Fecha
- Tipo de consulta
- Departamento del empleado
- Categoría del empleado
- Necesidad de escalar
- Resolución
- Tiempo de resolución
- Observaciones

Se le pidió a la administradora que utilizara la lista de verificación por tres semanas para evaluar los resultados de distintos momentos en el mes con el propósito de cuantificar las consultas recibidas y el impacto en la operación diaria.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

4.1.1 Breve descripción histórica

Laureate Office of Learning & Innovation es una unidad debajo de la estructura operativa de Laureate International Universities ubicada en Honduras que se dedica a crear productos y servicios académicos y tecnológicos para las universidades que son parte de la red. Comenzó operaciones en el 2010 dentro de las instalaciones de la Universidad Tecnológica de Honduras, UNITEC. A medida fue creciendo la operación y el personal, se ubicaron en CEUTEC, campus Los Próceres. Cuenta actualmente con 174 empleados, de los cuales, 26 son estudiantes colaboradores de UNITEC.

4.1.2 Productos que elabora o servicios que ofrece

Los equipos académicos y tecnológicos trabajan de la mano para crear productos de interés para las universidades a través de productos insignia como OneFolio, OneCampus, OneFaculty, cursos en línea para docentes y estudiantes, como el LMBA, portales en línea para administrar los cursos que llevan los estudiantes, líneas de apoyo de 24 horas para los estudiantes y docentes que tengan problemas con sus clases, entre otras iniciativas. Los equipos administrativos se encargan de brindar apoyo a toda la unidad para asegurar el correcto funcionamiento del mismo, que los recursos sean suficientes y utilizados de la mejor manera y cuidar el talento que caracteriza a la unidad de Honduras.

4.1.3 Cualquier otra información relevante sobre la empresa

Actualmente, la empresa global, Laureate International Universities, se encuentra en un proceso de transición debido a que el CEO (Chief Executive Officer) y fundador, Doug Becker anunció su retiro a partir del 1 de enero de 2018, dejando como sucesor a Eilif Serck-Hanssen, actual presidente y CAO (Chief Administrative Officer).

4.2 Proceso actual

Se logró identificar que el área de recursos humanos de Laureate Office of Learning & Innovation cuenta con los procesos correspondientes según el modelo de administración de recursos humanos y tienen una interrelación uno con otro, tal como debería ser. Sin embargo, no se tenía un mapa de procesos que permita identificar esa interrelación y el impacto que alguno de estos procesos puede generar. A continuación, se detalla el estado actual que tenían los procesos en general y del proceso con el cual se trabajó.

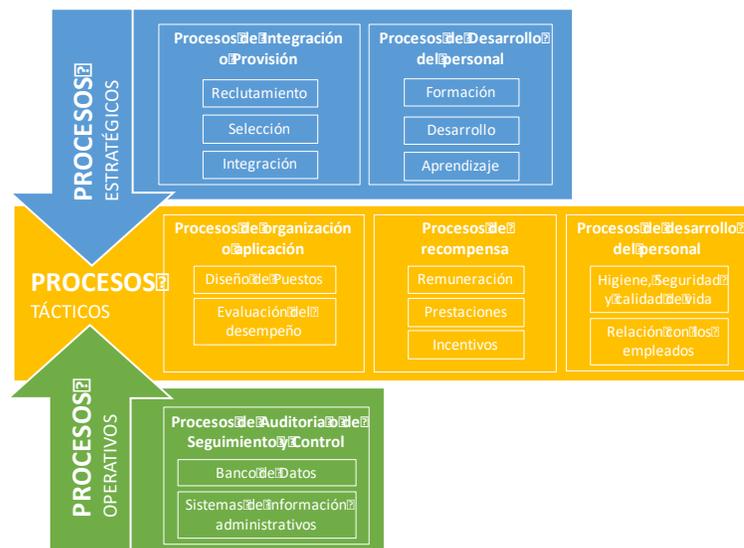


Figura 7. Mapa de procesos actual de RRHH de Laureate Office of Learning & Innovation
Fuente: Elaboración propia

Con los instrumentos aplicados y la evaluación realizada de los resultados que arrojaron los mismos, se logró diagnosticar que las consultas y solicitudes que los empleados realizan al área de recursos humanos corresponden a aspectos que deben incluirse y darse a conocer en los procesos de integración o inducción, como comúnmente se conoce. A continuación, se describe el proceso actual.

4.2.1 Descripción del proceso de integración o inducción

El proceso actual comienza cuando el candidato es seleccionado para ingresar a la empresa. La persona encargada del reclutamiento para Honduras envía la carta de oferta que contiene toda la información relevante como la fecha de inicio, a quién debe acudir en su primer día, hora y demás detalles. Así mismo, la persona encargada del reclutamiento envía un correo electrónico anunciando la entrada de un nuevo empleado dirigido al equipo local de Recursos Humanos, Frontline (equipo en Baltimore encargado de crear credenciales de correo electrónico), TI, Asistente Administrativa, a la persona encargada de la Comunidad de Práctica y el supervisor directo.

En este momento comienza la participación del departamento local de Recursos Humanos. La administradora del departamento envía al nuevo empleado un formulario llamado “New Hire Form” y solicita la siguiente documentación:

- Copia de la tarjeta de identidad
- Copia del carnet del Seguro Social
- Fotografía para carnet de empleado

El primer día del empleado en la empresa, se organiza de la siguiente manera:

- Se le da un tour por las oficinas
- Se proporcionan los siguientes documentos para su revisión y firma:
 - Contrato de trabajo
 - Política de cumplimiento de la ley de prácticas corruptas en el extranjero
 - Código de ética y conducta en el lugar de trabajo
 - Reglamento Interno
 - Acuerdo de confidencialidad
 - Inscripción a beneficios
- Se le explica brevemente qué es Laureate, el funcionamiento de la oficina (horarios, sistema de transporte durante el día).
- Se le entrega un carnet temporal para su acceso al edificio.
- TI entrega el equipo a utilizar y configura las credenciales.
- Se le presenta a su supervisor directo y equipo.

Así mismo, posteriormente se le invita a una inducción global que se lleva a cabo cada 15 días donde se exponen, principalmente, políticas locales de la sede en Estados Unidos.

4.2.2 Análisis de personal

La directora del departamento de Recursos Humanos se encarga de manejar las relaciones con los gerentes de cada área que tiene equipo en Honduras, desde las contrataciones, capacitaciones, desarrollo profesional, cambios o situaciones que se presenten localmente, procesos disciplinarios, entre otros. Así mismo, supervisa un programa llamado “People Program” que engloba todas las iniciativas que impactan directa e indirectamente a los empleados

(programas para Honduras y el resto del L&I, planes de bonos, capacitaciones, beneficios, revisiones de desempeño, entre otros).

La administradora del departamento se enfoca más en la operación del mismo. Coordina los esfuerzos de capacitaciones y actividades con empleados, apoya el proceso de ingreso de los nuevos empleados, administra los beneficios para los empleados locales, colabora directamente con los equipos internos y externos que apoyan con la planilla y apoya directamente con la creación de reportes internos para las distintas áreas de apoyo en Recursos Humanos y para supervisores directos. Así mismo, es el primer punto de contacto para los empleados ante cualquier duda, problema o inconveniente.

La estudiante colaboradora o intern apoya con el plan de capacitaciones y actividades de bienestar para los empleados. Colabora con los eventos organizados por parte y en conjunto con el departamento, se encarga de las comunicaciones del departamento hacia los empleados, apoya en la logística del ingreso de nuevos empleados y apoya en distintos proyectos ad hoc que puedan solicitarle.

4.3 Método de medición a ser aplicado – Modelo de Administración de Recursos Humanos

4.3.1 Justificación

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración de recursos humanos también supone un impacto en las organizaciones, puesto que administra la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y

orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas y evaluarlas. Esto se logra a través de procesos básicos como: integración o provisión, organización o aplicación, Recompensa o mantenimiento, desarrollo, retención y seguimiento y control (o auditoría).

El proceso de integración o provisión determina quién irá a trabajar en la organización, a través de la investigación de mercado, reclutamiento y selección. Sin embargo, el solo hecho de ingresar a la empresa no asegura el éxito en sus funciones y en la cultura de la empresa. Por consiguiente, el proceso de inducción juega un papel importante en la integración rápida y eficaz, así como también permite generar una primera impresión de la cultura organizacional, generando una motivación especial en el nuevo integrante.

4.3.2 Aplicación

La observación cualitativa es la herramienta central que se utilizó con esta metodología. De la primera visita al departamento de Recursos Humanos se realizaron apuntes para identificar los puntos importantes de evaluar posteriormente.

Una vez que se concretaron las causas más comunes por las cuales los empleados asistían al departamento de Recursos Humanos y se determinó el proceso al cual pertenecen, se procedió a realizar entrevistas a la Administradora de Recursos Humanos localmente y a ciertos empleados de la empresa de manera virtual. La manera en la que se eligieron los empleados fue aleatoria para obtener una perspectiva general de las dudas más representativas de los mismos, asegurando el anonimato para fomentar la confianza y la objetividad de sus respuestas.

Para el desarrollo de las siguientes fases, se tuvieron como soporte los documentos existentes en la organización: manuales, políticas, listados de verificación y descripción de los puestos del personal dentro del departamento de Recursos Humanos.

Fase 1 – Documentación

Durante la conversación inicial se discutió la situación actual que enfrentaba el departamento, el tipo de consultas que se recibían, a través de qué medios, de qué departamentos, entre otros temas. Adicionalmente, se anotaron las expectativas del departamento respecto al proceso de inducción y las mejoras que esperaban tener.

Posteriormente, se enfocó la conversación en conocer los documentos existentes dentro de la organización. Los documentos que se mencionaron fueron:

- “New Hire Form”
- Política de cumplimiento de la ley de prácticas corruptas en el extranjero
- Código de ética y conducta en el lugar de trabajo
- Reglamento interno
- Acuerdo de confidencialidad
- Inscripción a beneficios

Una vez explicados los documentos, se procedió a consultar sobre el proceso actual de inducción para determinar las oportunidades de mejora del mismo.

Fase 2 – Reagrupación

Se procedió a analizar la información y documentos proporcionados para identificar necesidades adicionales de información, organizar los próximos pasos y analizar los resultados de las entrevistas dirigidas a los empleados para identificar los elementos necesarios en un proceso de inducción.

Fase 3 – Análisis

Al recopilar la información obtenida a través de las entrevistas, se logró comparar la opinión que tenía el departamento de Recursos Humanos sobre el proceso de inducción contra la que tenían los empleados entrevistados.

Se estructuraron las observaciones y opiniones encontradas en las siguientes áreas para facilitar su posterior análisis:

- Orientación
- Información básica
- Normativas
- Acompañamiento/Seguimiento

4.3.3 Resultados

La entrevista realizada, estaba conformada por 9 preguntas con las cuales se pretendía conocer la perspectiva del empleado ante los procesos de inducción de la empresa, la primera requería la fecha de ingreso y la segunda el área del colaborador. A continuación, se detallan los resultados de la tabulación de las mismas de la pregunta 3 a la 9.

Pregunta 1: La información que se le dio a conocer al momento de entrar a trabajar ¿que tan útil le fue?

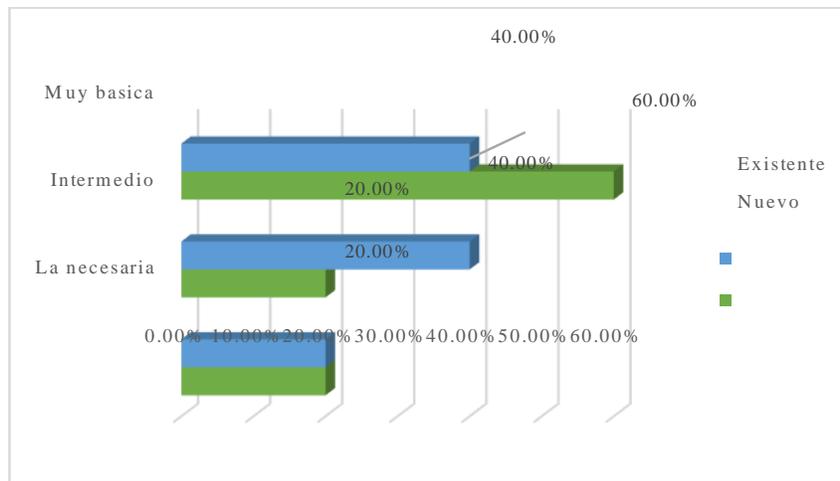


Figura 8. Utilidad de la información proporcionada

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Qué le hubiera gustado conocer/ver/entender al momento de entrar a trabajar a la empresa?

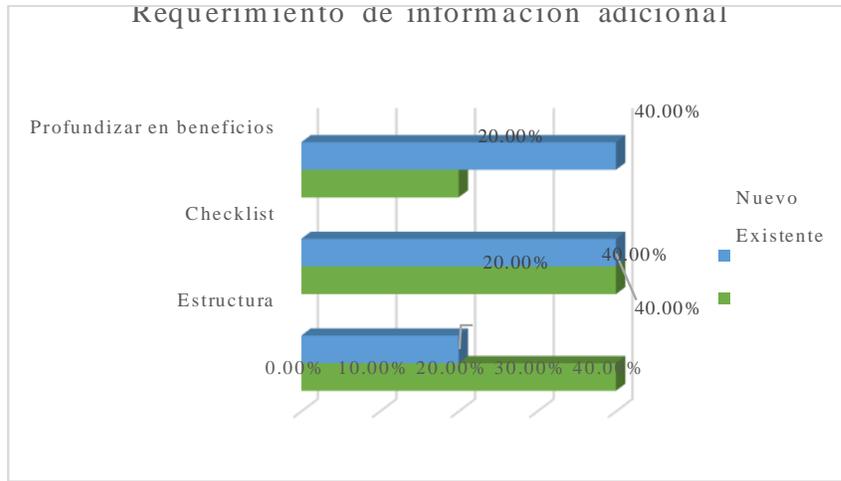


Figura 9. Requerimiento de información adicional para proporcionar
 Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Qué aspecto importante conoció semanas o meses después de haber entrado a trabajar que le hubiera sido útil en sus primeros días?

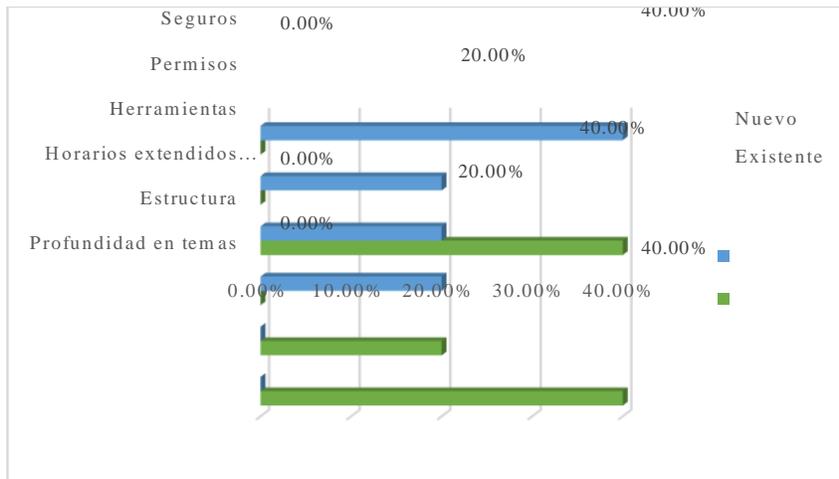


Figura 10. Consideraciones importantes por tomar para el programa de inducción
 Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Qué le gustó o pareció adecuado haber conocido al momento de entrar a trabajar a la empresa?

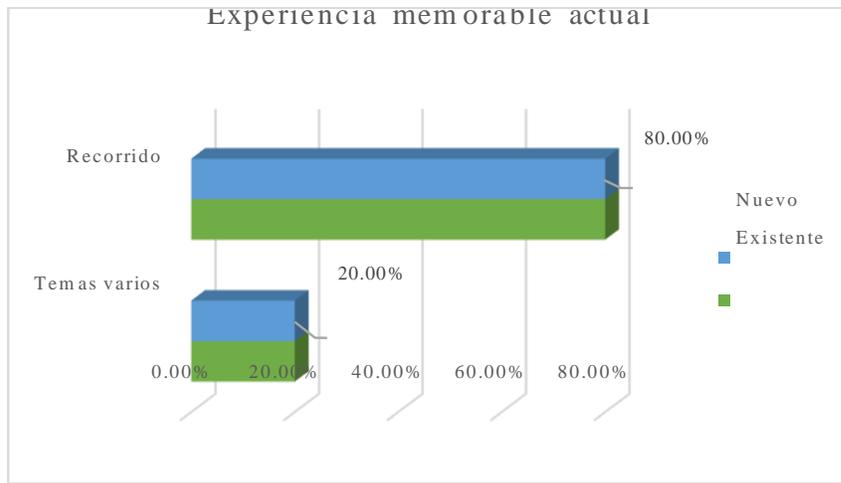


Figura 11. Experiencia memorable del proceso actual

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Qué hace cuando tiene una duda respecto a procesos, vacaciones, permisos, incapacidades u otra inquietud?

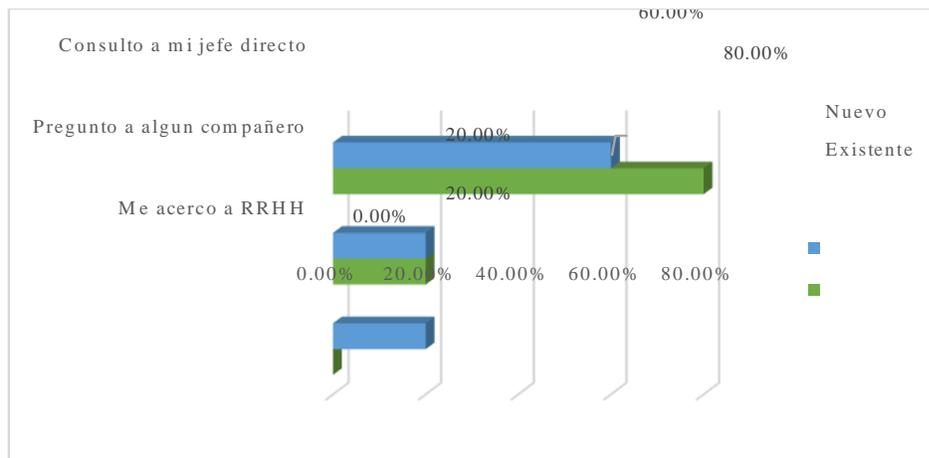


Figura 12. Contacto inicial para consultas

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo se tarda en recibir una respuesta satisfactoria?

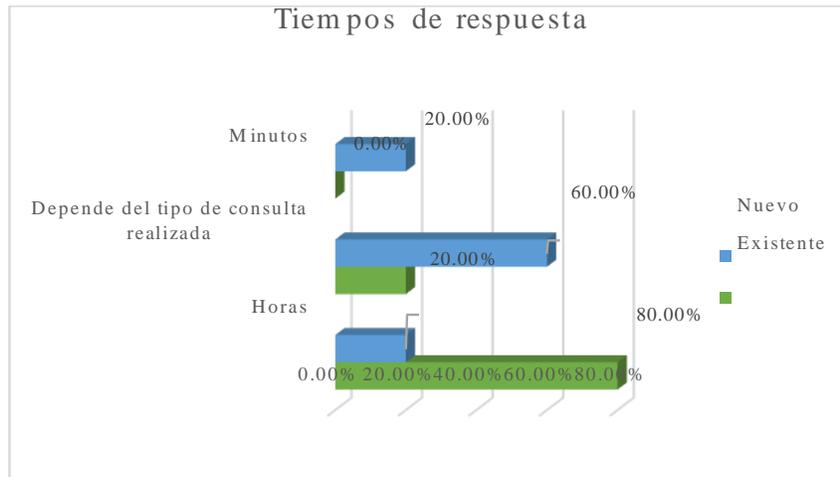


Figura 13. Tiempos de respuesta para las consultas

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7: ¿Su inquietud se resuelve en una sola consulta o debe dar seguimiento a la misma?

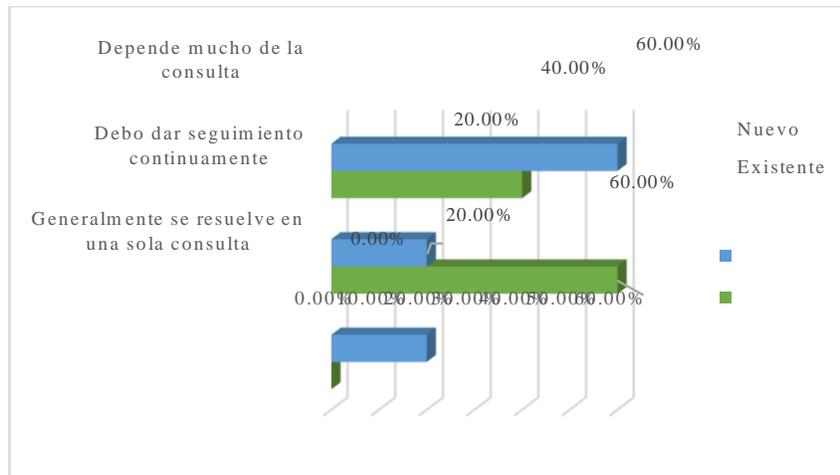


Figura 14. Calidad de la respuesta a la gestión realizada

Fuente: Elaboración Propia

4.3.4 Análisis de resultados

La aplicación de la entrevista permitió la generación de ideas adicionales que permitieron mejorar la experiencia del programa y de la propuesta de nuestro estudio; adicionalmente se logró identificar el impacto de la información que se proporciona. A continuación, el análisis de los resultados:

El 60% de los colaboradores de nuevo ingreso, comentaron que la información proporcionada en el programa de inducción actual contiene información básica y a muy alto nivel. Al analizar la información de estos resultados, se identificó que las personas que contestaron afirmando lo anterior, son personas que tienen más de 6 meses de haber ingresado a la institución, por lo que se intuye que, en algún momento, han tenido alguna experiencia en la que se vieron en la necesidad de consultar a detalle lo que se les dio a conocer en el programa de inducción. El 20% de los empleados opinó que la información es la necesaria por conocer, sin embargo, estas personas tienen en promedio 2 meses de haber ingresado a la organización.

Se pudo identificar que el 40% de los empleados entrevistados, requieren que, en el programa de inducción, se les proporcione información adicional acerca de:

- Aplicaciones y restricciones en cuanto a beneficios, con el objetivo de conocer de antemano que aplica y en qué momento para evitar posibles asunciones que lleven a malentendidos.
- Un plan de inducción o checklist para programarse y verificar que no falte algún tema importante de cubrir en su programa de integración a la empresa. Este instrumento adicionalmente podría utilizarse como método de aseguramiento del programa.

- Detalle de la estructura local y global de la empresa que permita conocer a alto nivel como se administra la empresa.

El 40% de los entrevistados, concuerda en que existe un punto acerca de la profundidad de los temas que se programan y que para ellos es importante conocer desde un inicio. Como se mencionó anteriormente, el porcentaje corresponde en su mayoría a los empleados participantes de las encuestas con una antigüedad no menor a 6 meses, esto podría indicar alguna mala experiencia o mal sabor por algún problema que surgió debido al desconocimiento en profundidad del tema. Esto es importante verificarlo para evitar desmotivar y perjudicar la calidad de vida del empleado, generando deficiencias y baja productividad.

El 80% de los empleados en ambos grupos seleccionados de personas (nuevos y existentes) coinciden en que la experiencia del recorrido por las áreas es lo mejor del programa de inducción. Esto responde a la necesidad de ser reconocido y al calor humano que se experimenta al recibir la bienvenida de toda una oficina. Así como conocer la estructura física de la empresa y ubicación de las áreas con las que, en caso de que tengan relación, mejorará la experiencia de comunicación y confianza mejorando el desempeño y la sinergia entre los mismos.

4.4 Método de medición a ser aplicado – Análisis de Procesos

4.4.1 Justificación

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a salidas de materiales o información con un valor añadido. Los procesos nos permiten establecer indicadores de la gestión a realizar, lo que

permite medir los resultados obtenidos a partir de los mismos, identificando así los aspectos de mejora y eficiencia o desempeño.

Los procesos no se implementan solo por tener más procesos o para burocratizarlo, sino que buscar un valor añadido, ya sea, eficiencia en tiempo, costos o una estrategia similar e importante para la organización. Esta metodología, permitió la identificación de oportunidades de mejora de Laureate Office of Learning & Innovation, en el proceso de inducción, con el objetivo de buscar proveer al nuevo empleado que ingresa con poco o nulo conocimiento de la misma, de su cultura, la información más completa posible para facilitar su integración y aumentar la motivación positiva, además de permitir al departamento de recursos humanos la alineación, entendimiento y preparación del empleado en términos de políticas, reglamentos, normas y beneficios que podrían reducir considerablemente las consultas recibidas para aprovechamiento del tiempo en actividades de mayor impacto.

Por consiguiente, es de vital importancia fortalecer el proceso de integración o provisión de la empresa a través de un proceso de inducción más robusto.

4.4.2 Aplicación

Las listas de verificación permitieron identificar el proceso al cual pertenecen las dudas, consultas y solicitudes que los empleados realizan al área de recursos humanos. La lista de verificación solicitaba los siguientes datos para cada consulta que recibiera, ya sea en persona, dentro de su oficina, o por correo electrónico:

- Fecha
- Tipo de consulta
- Departamento del empleado

- Categoría del empleado
 - Ingreso reciente: antigüedad menor o igual a 1 mes.
 - Nuevo ingreso: antigüedad de 6 meses o menos.
 - Más de un año: Antigüedad de más de 6 meses.
- Necesidad de escalar
 - Sí: en caso de que requiera intervención u apoyo de otro equipo.
 - No: en caso de que pueda contestar de forma inmediata.
- Resolución
- Tiempo de resolución
- Observaciones

Se completó la lista de verificación en un periodo de tres semanas, para evaluar los resultados de distintos momentos en el mes con el propósito de cuantificar las consultas recibidas y el impacto en la operación diaria.

4.4.3 Resultados

Durante las tres semanas en las que se actualizó la lista de verificación, la administradora de Recursos Humanos recibió un total de 44 consultas/solicitudes que representan aproximadamente 3998 minutos de tiempo invertido. El detalle se puede ver a continuación:

Tabla 1. Resultados de la lista de verificación

Categoría	Frecuencia	Tiempo (mm)
Accesos	1	360
Beneficios	4	50
Constancias	12	60
Otras	6	735
Permisos	2	32

Categoría	Frecuencia	Tiempo (mm)
Plazas	2	26
Reclamo	3	425
Seguro	6	2160
Solicitudes	2	40
Vacaciones	6	110
Total	44	3998

Se puede observar que el tiempo total invertido atendiendo las solicitudes/consultas de los empleados representan aproximadamente 9 días de trabajo.

Gráficamente podemos ver la distribución de las consultas/solicitudes por tipo de empleado, de acuerdo con la clasificación a conveniencia que se realizó para cada una de las solicitudes:

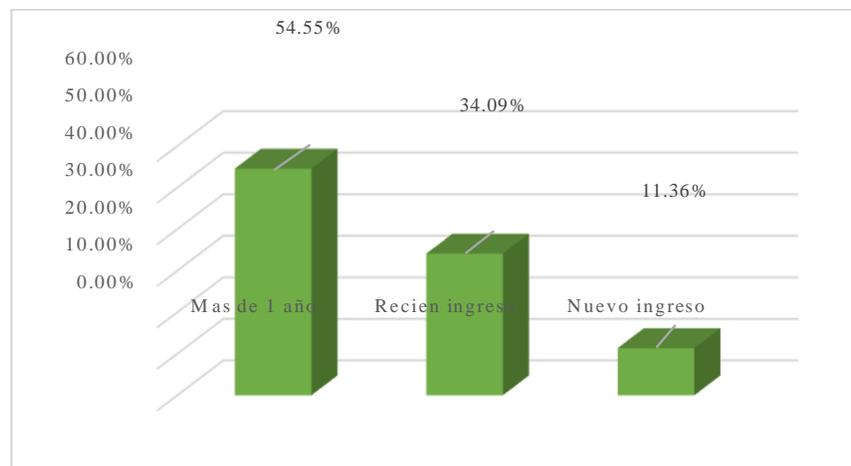


Figura 15. Distribución Consultas/Solicitudes por tipo de empleado

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, se evidencio lo siguiente:

- El 32% de las consultas/solicitudes se tuvieron que escalar, lo cual representa 14 consultas/solicitudes.
- El 23% de las consultas/solicitudes tomaron 6 horas o más en resolverse, lo cual representa 10 consultas/solicitudes.

- El 11% de las consultas/solicitudes las realizaron empleados que recién ingresados (1 mes o menos de haber ingresado), lo cual representa 5 consultas/solicitudes.
- El 45% de las consultas/solicitudes las realizaron empleados nuevos (de 1 a 6 meses de ingresado), lo cual representa 20 consultas/solicitudes.
- El 55% de las consultas las realizaron empleados de más de un año de trabajar en la empresa, lo cual representa 24 consultas/solicitudes.

4.5 Análisis de resultados

El análisis de los resultados anteriormente evidenciados acerca de las consultas/solicitudes realizadas al departamento de Recursos Humanos de Laureate Office of Learning & Innovation pretendía determinar qué grupo de empleados eran los que tenían más dudas y respecto a qué temas.

El grupo de empleados que más se acerca a hacer consultas o solicitudes, corresponde a los que tienen más de 1 año de laborar en la empresa. Una de las hipótesis iniciales expuestas por la administradora de Recursos Humanos es que los empleados con menos de 6 meses de laborar en la empresa eran los que tenían más consultas/solicitudes; sin embargo, los resultados muestran lo opuesto.

Cabe resaltar que la solicitud de constancias no está sujeto a reducirse debido a que el empleado siempre necesitará de ella ante cualquier trámite bancario o de otra índole. Por tanto, se procedió a analizar los resultados sin las solicitudes de constancias y, de igual forma, el grupo de empleados con más de un año de trabajar en la empresa realizó más consultas que los de ingresos nuevos en un 75% durante las 3 semanas. El grupo de ingresos nuevos tuvo un 16% y el grupo de empleados con menos de 6 meses de haber entrado un 47%.

Profundizando aún más en el porqué de estos resultados, se pudo inferir de la entrevista con la administradora del departamento que las solicitudes de los empleados de más de 1 año de laborar con la empresa pueden estar influenciados por la costumbre de ir a preguntar al departamento o mandar un correo y falta de iniciativa de buscar la información o documentos requeridos en la consulta inicial.

Si bien es cierto, el proceso de inducción no tendrá un efecto directo en mejorar el conocimiento de los empleados que tienen más de 1 año de laborar con la empresa; sin embargo, el propósito del enfoque en este proceso es, principalmente, crear una nueva cultura de “self-service” en el nuevo empleado de hacerlo razonar que, si tiene toda la información a mano o sabe dónde buscarlo, que tenga la iniciativa de hacerlo, en lugar de acostumbrarse a recurrir a Recursos Humanos. De igual manera, el documento consolidado de políticas, reglamentos, normas y preguntas frecuentes se pondrá a la disponibilidad de todos los empleados.

Respecto al análisis del proceso actual de inducción, se encontró que no se cuentan con métricas que permitan obtener información acerca de la eficiencia de los mismos, con las cuales se pueda identificar fácilmente las oportunidades de mejora.

Las métricas propuestas incluyen los siguientes aspectos o dimensiones:

- **Productividad:** Estas se determinan en función del tiempo de ejecución y duración de cada una de las actividades del proceso. Se determinaron tiempos máximos para cada una de las actividades con el objetivo de saber aprovechar el tiempo de forma efectiva y mejorando el servicio esperado.
- **Calidad:** Estas se determinan en base al grado de satisfacción del o los beneficiarios del proceso. Para este tipo de métrica, se creó una encuesta de satisfacción anónima, la cual fue diseñada para que personas ajenas al área dueña de ejecutar el proceso,

puedan evaluar la efectividad del mismo y así poder recibir retroalimentación directa para mejorar. La evaluación que esta métrica permitirá es en doble vía, ya que no solo permitirá evaluar el proceso, sino también a los facilitadores del mismo.

Las métricas para cuantificar estos aspectos o dimensiones son las siguientes:

- Porcentaje de desfases en tiempo vs razones. Es importante mantener y definir un número máximo y mínimo de participantes tanto para recibir como para impartir el programa, ya que se debe tomar en cuenta el control efectivo del grupo.
- Ponderación de los resultados de las encuestas de satisfacción, los cuales generarán una evaluación justa del proceso y sus responsables.

4.6 Propuesta de mejora

La propuesta de mejora contempla además optimizar el proceso en el cual se identificaron debilidades y oportunidades de optimización, incluye la organización de sus procesos actuales de administración de recursos humanos. Para ello se diseñó el siguiente mapa de procesos del área en la cual se puede identificar el impacto de la propuesta, partiendo de la necesidad de satisfacción de las necesidades de los empleados, completando el modelo de procesos adecuado e incluyendo la evaluación de los mismos para alcanzar los resultados de eficacia, eficiencia y productividad para lograr la satisfacción del personal tanto fuera como dentro del área de recursos humanos.

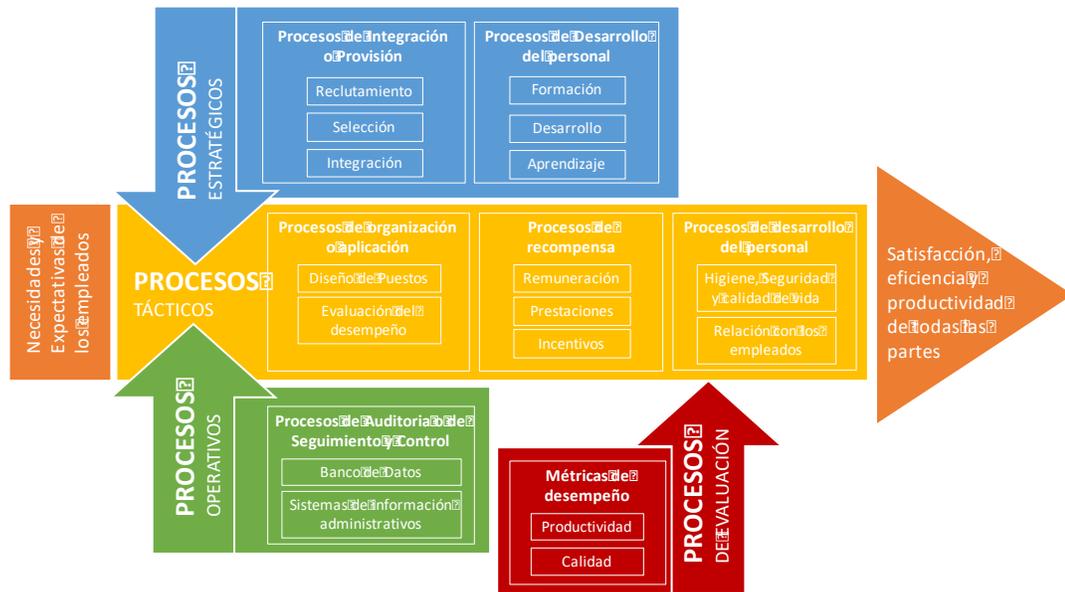


Figura 16. Propuesta de Mapa de procesos de RH

Fuente: Elaboración Propia

El enfoque central de la propuesta de mejora fue complementar el proceso de inducción para que el nuevo empleado que entre a Laureate Office of Learning & Innovation tenga toda la información respecto a la empresa, conocimiento relevante de su día a día y normativas generales de la empresa.

A continuación, se puede observar una comparación del proceso de inducción anterior y el propuesto.

Tabla 2. Proceso de Inducción Actual

Proceso Actual	
Días previos al primer día del nuevo empleado	
Ítem	Responsable
Se envía carta de oferta	Reclutamiento
Correo electrónico sobre ingreso de nuevo empleado	Reclutamiento
Solicitud de documentos Copia de tarjeta de identidad Copia del carnet del Seguro Social Fotografía para carnet de empleado	RRHH local
Primer día del empleado	
Recorrido por la oficina	RRHH local
Entrega de documentos para firma Contrato de trabajo Política de cumplimiento de la ley de prácticas corruptas en el extranjero Código de ética y conducta en el lugar de trabajo Reglamento Interno Acuerdo de confidencialidad Inscripción a beneficios	RRHH local
Breve explicación de qué es Laureate e información básica	RRHH local
Entrega de carnet temporal	RRHH/Administración
Entrega del equipo de cómputo y configuración de credenciales	TI local
Presentación al equipo	RRHH local
Invitación a inducción global (cada 15 días)	RRHH local

El valor añadido que se proponer se encuentra resaltado en **color azul** en la siguiente tabla.

Tabla 3. Proceso de Inducción Propuesto

Proceso Propuesto	
Días previos al primer día del nuevo empleado	
Ítem	Responsable
Se envía carta de oferta	Reclutamiento
Correo electrónico sobre ingreso de nuevo empleado	Reclutamiento
Solicitud de documentos Copia de tarjeta de identidad Copia del carnet del Seguro Social Fotografía para carnet de empleado	RRHH local
Primer día del empleado	
Entrega de carta y kit de bienvenida	RRHH local
Entrega del New Employee Checklist	RRHH local
Presentación de Laureate	RRHH local
Entrega de Links, FAQs & Useful Information	RRHH local
Entrega de documentos para firma Contrato de trabajo Política de cumplimiento de la ley de prácticas corruptas en el extranjero Código de ética y conducta en el lugar de trabajo Reglamento Interno Acuerdo de confidencialidad Inscripción a beneficios	RRHH local
Asignar espacio de estacionamiento y carnet temporal	RRHH/Administración
Entrega del equipo de cómputo y configuración de credenciales	TI local
Recorrido por la oficina	RRHH local
Presentación al equipo	RRHH local
Invitación a inducción global (cada 15 días)	RRHH local
Encuesta de satisfacción anónima (a los 90 días de haber entrado)	RRHH local

Cada valor agregado tiene una relevancia que se consideró apropiada para complementar el proceso actual de inducción:

- La carta de bienvenida es parte de la imagen inicial que se lleva una persona sobre la nueva empresa. Si bien es cierto el primer contacto con la empresa es la encargada

de reclutamiento y la administradora de Recursos Humanos, un detalle como la carta de bienvenida es necesario para hacer sentir como en casa al nuevo empleado que ingresa a la empresa.

- El kit de bienvenida pretende sorprender al nuevo empleado con elementos útiles para su día a día y, ¿a quién no le gustan los regalos? El kit que se propone está compuesto por un termo para agua, una agenda, lápices y un cojín de mouse; todo con el logo de L&I.



Figura 17. Contenido del kit de bienvenida

- El New Employee Checklist, tiene el objetivo de guiar al nuevo empleado en todo su proceso de inducción y pretende brindarle un resumen de los conocimientos que puede esperar recibir en los próximos 90 días de haber ingresado. De esta forma, se evita omitir algún componente especial del programa de inducción, mejorando así la calidad de la información proporcionada y asegurando entregar al nuevo empleado todas las herramientas que necesita para incorporarse a la empresa.
- El documento de Links, FAQs & Useful Information es una guía resumida de los puntos de contacto importantes, las herramientas electrónicas que posee todo

empleado e información relevante para cualquier inconveniente que se le presente dentro de la oficina, con el quipo, con el salario, entre otros. Con estas herramientas, se espera reducir considerablemente las consultas al área de recursos humanos, ya que el empleado contara con el contacto específico para redirigir su consulta de forma más inmediata y efectiva. Así, el departamento de recursos humanos puede enfocarse en administrar sus labores y ser más productivo para la empresa, mejorando las condiciones de los empleados de la organización.

- La encuesta de satisfacción anónima tiene el objetivo de evaluar constantemente el proceso de inducción para encontrar áreas de mejora y es un método sencillo para ir evolucionado el proceso a medida pase el tiempo y a medida cambien las necesidades y expectativas de los nuevos empleados.

Cada uno de los documentos mencionados anteriormente se pueden encontrar en los anexos de la tesis.

4.7 Implementación de los cambios

4.7.1 Cronograma de aplicación

El plan para implementar el nuevo proceso de inducción con la totalidad de sus herramientas es el siguiente:

Tabla 4. Plan de Trabajo

Actividad	Fecha	Responsable
Presentación del nuevo proceso y herramientas adicionales	29 de septiembre	Claudia/Katerine
Retroalimentación	2 de octubre	L&I
Comunicar el nuevo proceso a los empleados <ul style="list-style-type: none">• Publicación en el Community of Practice (CoP)• Notificación por correo electrónico	4 de octubre 4 de octubre	L&I L&I
Aplicar las herramientas proporcionadas en la próxima contratación	N/A	L&I

Se considera importante la presentación del nuevo proceso con sus herramientas a los colaboradores del departamento de Recurso Humanos de Laureate Office of Learning & Innovation para obtener su retroalimentación de cambios o adiciones que convengan necesarios.

Posteriormente, se celebrará el logro del nuevo proceso con todos los colaboradores a través de un mensaje publicado en el CoP de la empresa y por correo electrónico masivo para fomentar el interés en el mismo y en la información que se tendrá a disposición de los nuevos y existentes empleados.

4.7.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

Los cambios o adiciones específicos que se aportaron al proceso de inducción se detallan a continuación:

Tabla 5. Cambios realizados y responsables

Cambio	Responsable
Entrega de carta de bienvenida	Administradora de RRHH
Entrega de kit de bienvenida	Administradora de RRHH
Entrega del New Employee Checklist	Administradora de RRHH
Entrega de Links, FAQs & Useful Information	Administradora de RRHH
Encuesta de satisfacción anónima	Administradora de RRHH

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Los procesos de Laureate Office of Learning & Innovation se encuentran muy de acuerdo con el modelo de Administración Moderna de Recursos humanos, sin embargo, se pudieron identificar muchas oportunidades de mejora en cada uno de los grupos de procesos que podrían aumentar significativamente la productividad y eficiencia del departamento. La mejora y el trabajo realizado en el proceso de Inducción, podría servir de modelo para replicarlo en los demás.

La realización del diagnóstico permitió identificar, que existe un alto grado de desconocimiento en las políticas, normas, reglamentos y beneficios del área de recursos humanos, si bien nuestra propuesta de mejora ayudará a reducir considerablemente las consultas, éstas solo cubren, principalmente, al grupo de nuevos empleados.

Solo lo que se puede medir, se puede controlar y mejorar. La importancia de la inclusión de métricas que permitan identificar las áreas de oportunidad en los procesos de recursos humanos facilitará el trabajo, no solo para el área usuaria, sino también para el área en sí misma. La orientación a procesos y la identificación de los procesos clave, pueden ser una gran herramienta para generar competitividad a nivel organizacional.

El proceso de inducción creado y documentado tiene el objetivo de proveer al nuevo empleado que ingresa una proyección óptima de la primera impresión de la cultura de la organización y la información más completa posible para facilitar su integración y aumentar la motivación positiva. Adicionalmente, permitir al departamento de recursos humanos la alineación,

entendimiento y preparación del empleado en términos de políticas, reglamentos, normas y beneficios que podrían reducir considerablemente las consultas recibidas para aprovechamiento del tiempo en actividades de mayor impacto.

5.2 Recomendaciones

Revisar periódicamente los procesos de impacto para el área de Recursos Humanos se incluya en alguno de los perfiles de puesto de las colaboradoras del área de recursos humanos, de esta forma asegurarían la eficiencia del área desatando una cadena de productividad, no solo interna, sino también en la empresa en general.

Implementar el proceso de inducción con los elementos adicionales desarrollados en la presente tesis para asegurar una excelente experiencia de integración a los futuros nuevos empleados. Incluso se sugiere que el kit provenga de los promocionales restantes de las ferias de empleo para que no suponga ningún costo extra.

Realizar una jornada de refrescamiento de las políticas, normas, reglamentos y beneficios del área de Recursos Humanos a los colaboradores que tengan una antigüedad mayor o igual a 6 meses y programarla periódicamente al menos una vez al año como buena práctica, la cual también les permitirá actualizar a los empleados con nuevas políticas o cambios que se hayan realizado en algún momento. Podrían incluso utilizar el material preparado para el programa de inducción, con el objetivo de reducir las consultas generadas diariamente que adicionan carga operativa al departamento.

Replicar las métricas propuestas en los demás procesos del área de Recursos Humanos para promover una mejora continua del área.

BIBLIOGRAFÍA

- Benavente, C. (2011). *Change Management: El proceso de cambio como clave de éxito económico. Vol. 2(2)*. La Serena, Chile.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3era Edición ed.). D.F, México: McGrawHill.
- Colucci Jaspe, E. (2015). *Estrategia metodológica para el desarrollo curricular de la especialización en gestión del talento humano en las organizaciones*. La Habana, Cuba: Editoria Universitaria.
- Fiallos, G. (2017). *Gerencia de Cambio Crisis*. Tegucigalpa, Honduras.
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios* (2da Edición ed.). B-Eumed.
- García, L. A. (2008). *Indicadores de la gestión logística* (2da Edición ed.). (E. Ediciones, Ed.) Bogota, Colombia.
- Krajewi, L. J., Ritzman , L. P., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones* (Octava Edición ed.). (S. d. Pearson Educación de México, Ed.) Mexico.
- Kritsonis, A. (2005). *Comparison of Change Theories. Vol. 8 No. 1*. California, USA.
- López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad: métodos para la mejora continua y la solución de problemas*. Madrid, España: FC Editorial.
- Macías, M. E. (2011). *Los sistemas de gestión de la calidad: El enfoque teórico y la aplicación empresarial*. Ibagué, Colombia: Universidad de Tolima.
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de Procesos*. B - EUMED.
- Marcelino Aranda, M., & Ramírez Herrera, D. (2014). *Administración de la Calidad: Nuevas Perspectivas* (1era Edición ed.). D.F., México: Grupo Editoria Patria.

- Mendez Garcia, J., Jaramillo Viguera, D., & Serrano Crespo, I. (2009). *Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos*. D.F., Mexico: Instituto Politécnico Nacional.
- Mourfield, R. (Abril de 2014). *Organizational Change: A Guide to Bringing Everyone on Board*. Indiana, USA.
- O'Keefe, K. (17 de Agosto de 2011). Where Kotter's 8 Steps Gets it Wrong. *Marketing & Communications / Corporate Communications*. San Francisco, California, USA.
- Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid, España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Poriet, Y., Martínez, O., & Sosa, A. (Julio de 2015). Hacia una gestión innovadora del profesional de recursos humanos. *Revista Negotium, 11 Núm. 31*, 74-90.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva* (2da Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- RAE. (2017). *Diccionario de la lengua española*. (R. A. Española, Productor, & Asociación de Academias de la lengua española) Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>
- Reinoso Lastra, J. F., & Uribe Macias, M. E. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional* (1era Edición ed.). Ibagué, Colombia: Grupo ECO Universidad del Tolima.
- Ruiz Otero, E., López Barra, S., García Leal, C., & Gago García, M. L. (2013). *Gestión de Recursos Humanos* (1era Edición ed.). Madrid: McGraw-Hill España.
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de Gestión y cuadro de mando*. (E. D. Santos, Ed.)
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del talento humano y conocimiento* (1era Edición ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones Ecoe.
- Tejada Zabaleta, A. (Enero de 2006). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Psicología desde el caribe, No. 012*, 115-133.

ANEXO 2: CHECKLIST NUEVO INGRESO

NEW EMPLOYEE CHECKLIST



LAUREATE OFFICE OF
LEARNING & INNOVATION
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Welcome to Laureate! This onboarding checklist is designed for **you** to become more familiar with the organization, people, processes and tools that will enable you to get up to speed quickly in your new role. This checklist details the key elements of your organizational onboarding program and you should use it to track and record your learning and development.

First 2 Weeks

During your first two weeks, we will help you understand your role and its impact in the organization's growth. You will begin to build your knowledge of our internal processes and performance expectations to enable you to feel settled in your new working environment.

Within First 2 Weeks			
Task	Who can help you with this?	Date	Completed
New Hire paperwork session i.e.: <ul style="list-style-type: none"> Payroll set up, local legal requirements Issue ID pass, parking access card, equipment Department/building tour 	Local HR	(First Day)	<input type="checkbox"/>
Introduction to manager and colleagues	Local HR/Manager		<input type="checkbox"/>
One on one meeting with your Manager: <ul style="list-style-type: none"> Review of onboarding plan Outline of role and responsibilities Questions 	Manager		<input type="checkbox"/>
Review department organization structure and key organization contacts	Manager		<input type="checkbox"/>
Discuss the Laureate vision, mission and functional area strategies and objectives	Manager		<input type="checkbox"/>
Review job responsibilities and competencies	Manager		<input type="checkbox"/>
Manager arranges initial meetings/contact with applicable colleagues, business partners, etc.	Manager		<input type="checkbox"/>
Review selected policies i.e.: <ul style="list-style-type: none"> Employee Handbook IT Policies Ethics and Compliance Health Insurance and Benefits 	Local HR/Manager		<input type="checkbox"/>

NEW EMPLOYEE CHECKLIST



First 90 days

During your first 90 days, you will start to become aware of your performance relative to the position and expectations while continuing to develop, learning about the organization and building relationships.

You will begin to develop a thorough understanding of your role and performance expectations and be able to contribute work to the required standard with minimal supervision. You will be able to identify your additional development needs and know how to address these. You will have expanded your network within Laureate.

Within First 90 Days			
Task	Who can help you with this?	Date	Completed
Review and familiarity of online systems: <ul style="list-style-type: none"> • CoP – Employee intranet site • MyLearn – Employee Learning Management System • SHRPS – Strategic Human Resource Planning System • Office 365 – Collaboration Platform • Other, as determined by your departmental needs 	Manager/Local HR/MyLearn		<input type="checkbox"/>
Develop Performance and Development Objectives and record in SHRPS within 45 days of employment	Manager		<input type="checkbox"/>
Complete Ethics and Compliance Training within 90 days of employment	Manager		<input type="checkbox"/>
Review your performance on a regular basis and participate in your end of probation review with your Manager	Manager		<input type="checkbox"/>
Complete IT Information Security Training, when notified by IT Security team via email	Manager		<input type="checkbox"/>

ANEXO 3: LINKS, FAQs & USEFUL INFORMATION



**LAUREATE OFFICE OF
LEARNING & INNOVATION**
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Links, FAQs & Useful Information

Tool/Portal	Login Credentials	Purpose
UltiPro https://laureate.ultipro.com	UN: Employee ID PW: Initial PW is DOB in MMDDYYYY Format	Employee Self Service (ESS) -Update address, view paystubs, change W4, view vacation time *Manager Self Service (MSS) - CORPORATE ONLY -Managers can update job information for direct reports Time and Attendance (UTA) -Enter time, vacation and sick days used (hourly employees only), managers approve time
MyLaureate & MyGPS http://laur.cc/mylaureate	UN & PW: Network Credentials (Laptop Sign-in)	Company Intranet Sites Links to portals, documents, company news, calendar of events, department pages, and more!
GOLD http://laur.cc/gold	UN: Laureate E-mail PW: Network PW	Global Online Leadership Development Explore Academic Leaders, Laureate Journey, Harvard Manage Mentor
MyLearn http://laureate-mylearn.skillport.com/ Also accessible through MyLaureate	UN & PW: Network Credentials (Laptop Sign-in)	Learning Portal Offering various courses for professional development
PeopleSoft https://leifs.mycmsc.com/psp/leifsprd/?cmd=logIn	UN: Employee ID PW: Network PW	Expense Portal Must confirm with Manager if Corporate Card is required for job
World Travel https://portals.worldtravelinc.com/laureate/signin	UN: Laureate E-mail PW: Click "Forgot PW"	Corporate Travel Website All business trips must be planned on utilizing this website
Strategic HR Planning System (SHRPS) https://performancemanager4.successfactors.com/	UN: Employee ID PW: Default is UN	Performance Management System Enter/modify goals, track success, professional development tool
Ethics and Compliance Intranet https://laureatena.sharepoint.com/sites/ethics/en-us	UN: Laureate E-mail PW: Network PW	E & C Intranet Links to Code of Conduct, Policy Portal, and other ethics resources/FAQs
Global IT Compliance Site https://laureatena.sharepoint.com/sites/itcompliance/en-us	UN: Laureate E-mail PW: Network PW	Global IT Compliance Site Policies, trainings, and IT Compliance updates
Office 365 https://portal.office.com/Home	UN: Laureate E-mail PW: Network PW	Collaboration Platform Access your E-mail, Calendar, Contacts, OneDrive, Yammer, Sites, Office Online and more
Laureate Laurels: Rewards and Recognition Program www.LaureateRecognition.awardsuite.com	UN: Employee ID@laureate (i.e. 200009876@laureate) PW: laureate	Recognition Portal Recognize outstanding employees, send thank you notes, view employee rewards and mementos
SCIRE	Login Credentials Sent Separately	Web-based game simulation of the Laureate business model

1 | Page



FAQs

Payroll Questions:

Q. When and how will I get paid?

A. Your paychecks will be deposited into the account you have provided.

Laureate's payroll is paid the last day of each month. If either of those days falls on a weekend or holiday, the pay date is the first business day prior to that date. Your first paycheck date depends on your hire date and when your new hire paperwork is processed. Additional questions should be directed to your HR Business Partner.

Q. How do I view my Paystubs?

A. In UltiPro:

[UltiPro > Myself > Pay > Pay History > Click on Date](#)

Q. How do I update my tax forms?

A. In UltiPro:

[UltiPro > Myself > Pay > Income Tax > Add/Change \(on right hand side of page\)](#)

Q. How do I view my W-2?

A. In UltiPro:

[UltiPro > Myself > Pay > W-2](#)

Q. Do I need to fill out a timesheet?

A. Salary employees do not need to fill out a timesheet. Hourly employees are required to complete a timesheet at the end of each work day. Please ask your manager or your HR Business Partner for guidance on how to complete.

[UltiPro > Myself > Time and Attendance > Enter timesheet here](#)

*Make sure pop-up blockers are OFF to access UTA Time and Attendance.

Q. How do I view my vacation and sick time?

A. In UltiPro:

[UltiPro > Myself > Benefits > Vacation and Sick](#)

*Always discuss requests for time off with your manager prior to utilizing time.

Facilities/Helpdesk (Frontline) Questions:

Q. I received my parking and/or access badge but it isn't working. Who can assist me?

A. Please e-mail facilities@laureate.net.

Q. I am having trouble with my email account, phone, or other equipment. Who can assist me?

A. Laureate's IT helpdesk (Frontline) will be able to assist you with all technical issues. You may contact them one of two ways:

- Phone: 410-843-8302
- E-mail: frontline.team@laureate.net

Expenses Questions:

Q. Do I need a corporate credit card? If so, how do I get one?

A. Ask your supervisor if your job requires a corporate credit card. If it does, send Kelly Scott (Kelly.Scott@laureate.net) an e-mail requesting an application. You will need your employee ID to request the card which you may request from either your supervisor or your HR Business Partner.

Q. How do I complete an expense report?

A. Expense reports are completed in PeopleSoft (link in chart above). User guides are available on MyLaureate. Remember to keep receipts and upload them with your expense report. For specific questions related to expenses, please send an e-mail to expensereceipts@laureate.net.

Miscellaneous Questions:

Q. How do I order business cards?

A. Your department should have an administrative assistant that will assist you with this. Please ask your manager who that is and request business cards.

Q. How do I order office supplies?

A. Your department's administrative assistant will assist you with obtaining necessary office supplies.

Q. What is my employee ID number?

A. You received an email from hris@laureate.net with your employee ID number upon hire. You may also request your employee ID number from your HR Business Partner.

Q. Where do I go if I want to mail something personal or for business?

A. The Executive Assistant located in the Main Office will gladly support you.

Q. What do I do if I have an ethical concern within the workplace?

A. Reach out to your manager, Human Resources, or call the Laureate Ethics Helpline @ 1-800-249-5744.



Contact List		
Services	Department	Contact Information
Technical Support: <ul style="list-style-type: none">• Phone/Computer• Software issues• PeopleSoft & other access issues	Frontline (IT Help Desk)	Telephone: 410-843-8302 Email: frontline.team@laureate.net
Payroll Support: <ul style="list-style-type: none">• Paychecks and Direct Deposit• Wage garnishments• Payroll schedule	Payroll	Telephone: 877-631-9054 Email: askpayroll@laureate.net
Facility Support: <ul style="list-style-type: none">• Parking badge• Building access	Facilities	Email : facilities@laureate.net
HRIS Support: <ul style="list-style-type: none">• UltiPro issues and support	HRIS	Email: hris@laureate.net
Benefits Support: <ul style="list-style-type: none">• Enroll for Health and Welfare coverage • Tuition reimbursement	Benefits	Telephone: 877-631-9054 Email: benefits@laureate.net
Contact your HR Business Partner with additional questions.		

ANEXO 4: CARTA DE BIENVENIDA



¡Bienvenido a la gran familia de Laureate!

Estimado <Nombre del empleado>

Queremos darte la más cordial bienvenida a Laureate Office of Learning & Innovation.

Para nosotros es un verdadero placer contar con profesionales como tú, que complementarán nuestro staff para lograr los objetivos y visión para hacer lo mejor y que nos caracteriza como empresa.

Durante las próximas semanas experimentarás nuestra cultura, metodología de trabajo, productos y servicios que nos caracterizan a nivel mundial.

En nombre de la gerencia general y del equipo de colaboradores de Laureate, te deseamos el mayor de los éxitos y logros en tu nuevo reto profesional y damos por hecho tu compromiso y dedicación para el crecimiento de la organización.



ANEXO 5: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



LAUREATE OFFICE OF
LEARNING & INNOVATION
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Laureate Office of Learning & Innovation
Human Resources

Satisfaction Survey

Now that you have an initial understanding of our culture and your role and performance expectations, we would like to ask your help on improving our onboarding process. Please take a few minutes to answer the following questions.

- 1** What did you think about your first day in the office? What did you love? What did we miss to give you have a big smile?

- 2** What documents/information did you receive on your first day? Did you find them useful?

- 3** Was the New Employee Checklist and FAQ useful or did you find them being repetitive?

- 4** Did you feel you met the right kind of people in the appropriate moment? What would you have liked differently?

- 5** Please share with us innovative ways to make our new collaborators feel special and welcomed.

GLOSARIO

- CoP: Communities of Practice: sitio web similar a Facebook para los empleados de Laureate donde se comparten noticias, actividades, entre otros temas.
- FAQ's: Frequently Asked Questions: preguntas frecuentes.
- Frontline: equipo de servicio en Baltimore encargado de credenciales, accesos y temas relacionados con sistemas.
- L&I: Learning and Innovation.
- RRHH: Recursos Humanos.