



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA UNIVERSITARIO EMPRESARIAL**

**DUALE HOCHSCHULE LATINOAMÉRICA - CUENCA**

***“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Área de  
Talento Humano de la Empresa Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda.  
En la Ciudad de Cuenca, Período 2015”***

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Empresas**

**Autora:**

Diana Cristina Aguilar Marcillo

**Director:**

Psi. Lab. Pamela Andrea Jerves Zavala

**CUENCA - ECUADOR**

2016



---

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación presenta una problemática del área de Talento Humano de la empresa Corporación Jarrín Herrera, JAHHER. Durante el último año se han dado variaciones en la estructura de la compañía debido a los cambios en materia económica que han ocurrido en el país, como consecuencia se ha reducido desde Tiendas Comerciales hasta personal y cargos en el organigrama.

Uno de los departamentos afectados por la situación es el del objeto de estudio ya que se han reducido los cargos de Desarrollo Organizacional y Capacitación del Personal; dando como resultado dentro del área la repartición sus funciones entre los actuales ocupantes, quedando sin encomendar ciertas actividades de las cuales se ha perdido el control.

Es de allí de donde nace la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para el área de Talento Humano que permita delimitar las funciones adecuadamente así como describir la forma más efectiva para la realización del trabajo y por supuesto mantener un control sobre este que permita el planteamiento de acciones de mejora periódicamente.

Para esto se ha trabajado con el personal del área, desde el levantamiento de la información, hasta el planteamiento conjunto de modificaciones que permitan realizar un trabajo más efectivo. El alcance de este estudio llega al planteamiento de las actividades en procesos, procedimientos e indicadores que acerquen al personal directivo a un mejor control de esta área.

**Palabras Clave:** Proceso / Gestión / Sistema / Control de Indicadores / Ficha de Proceso / Talento Humano / Procedimientos / Diagramas de Flujo.



## ABSTRACT

This current paper presents the problematic in Human Resources Area of Jarrín Herrera Corporation, JAHER. During the past year there have been some variations due to economic changes in the country, as result JAHER has had to close some Commercial Stores, cut personnel and eliminate positions in the organization chart.

One of the affected departments by this situation is the one that is object of study since Organizational Development and Training positions have been reduced; resulting in the distribution of their functions between the current occupants, leaving untrusted certain activities losing control of most of them.

It is from there that comes the need to Design a System Process Management for the Human Resources area that allows defining the functions properly and to describe the most effective way to do the work and of course keep it controlled to approach improvement actions periodically.

To achieve this there has been a lot of work with the personnel in the area, from collecting the information to the joint approach of changes to improve the effectiveness of the work in the area. The scope of this study comes to the approach of the activities in processes, procedures and indicators that allows managers to have a better control of this area.

**Key Words:** Process / Management / System / Control Indicators / Process Tab / Human Resources / Procedures / Flowchart



## Índice

RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

INTRODUCCIÓN .....	10
CAPITULO 1 .....	13
1. ANTECEDENTES DE CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CIA. LTDA. ...	13
1.1. RESEÑA HISTÓRICA .....	13
1.2. SITUACIÓN ACTUAL.....	14
1.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA (CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CÍA. LTDA., 2015).....	15
1.3.1. MISIÓN .....	15
1.3.2. VISIÓN .....	15
1.3.3. VALORES CORPORATIVOS.....	15
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	15
CAPITULO 2 .....	19
2. MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. ORGANIZACIÓN HORIZONTAL .....	19
2.2. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL .....	19
2.3    PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS .....	20
2.3.1 PROCESOS .....	21
2.3.1.1. Proceso .....	21
2.3.1.2. Características un Proceso .....	22
2.3.1.3. Elementos de un Proceso .....	23
2.3.1.4. Tipos de Proceso .....	24
2.3.1.5. Interacción de los Procesos.....	26
2.3.1.6. Representación Gráfica de los Procesos.....	26
2.3.1.7. Identificación de los Procesos.....	27
2.3.1.8. Pasos Para El Levantamiento De Procesos Dentro De Una Organización.....	28
2.3.1.9 El Mapa de Procesos.....	29
2.3    GESTIÓN .....	32
2.3.1 Ciclo de la Gestión .....	33



CAPITULO 3 .....	36
3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CÍA. LTDA. ....	36
3.1. Construcción del MAPA DE PROCESOS. ....	36
3.2. Guía para la Elaboración y Control de Documentos. ....	39
3.2.1. Encabezado .....	39
3.2.2. Pie de página .....	40
3.2.3. Redacción de documentos .....	40
3.2.4. Texto .....	41
3.2.5. Títulos y Subtítulos .....	41
3.2.6. Márgenes .....	41
3.2.7. CONTENIDO DEL DOCUMENTO .....	42
3.3. Proceso de Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. ....	43
3.3.1. Situación actual.....	43
3.3.2. Ficha del Proceso .....	44
3.4. Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.....	44
3.4.1. Situación Actual. ....	44
3.4.2. Ficha del Proceso .....	46
3.5. Proceso de Capacitación de Personal.....	46
3.5.1. Situación Actual. ....	46
3.5.2. Ficha del Proceso.....	46
3.6. Proceso de Gestión de Nómina. ....	46
3.6.1. Situación Actual. ....	46
3.6.2. Ficha del Proceso .....	47
3.7. Proceso de Desvinculación de Personal. ....	47
3.7.1. Situación Inicial. ....	47
3.7.2. Ficha del Proceso .....	47
3.8. Proceso de Evaluación de Personal. ....	47
3.8.1. Situación Actual .....	47
3.8.2. Ficha del Proceso. ....	48
3.9. Procesos de Comunicación Interna y Salud y Seguridad Ocupacional	48
3.9.1. Situación Actual .....	48
3.9.2. Ficha de los Procesos. ....	48



**RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA  
UNIVERSIDAD DE CUENCA**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Diana Cristina Aguilar Marcillo, autora del trabajo de grado "Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Talento Humano de la Empresa Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda. En la Ciudad de Cuenca, Período 2015" reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera de Empresas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 31 de marzo de 2016

Diana Cristina Aguilar Marcillo

C.I. 010497161-9



**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Diana Cristina Aguilar Marcillo, autora del trabajo de grado "Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Talento Humano de la Empresa Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda. En la Ciudad de Cuenca, Período 2015", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 31 de marzo de 2016

Diana Cristina Aguilar Marcillo

C.I. 010497161-9



---

## AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos infinitos en primer lugar a mis Padres, por todo el apoyo que me han brindado en mi carrera universitaria, porque han estado ahí en los momentos más duros así como congratulándose de mis éxitos y orientándome para tomar las mejores decisiones.

A mis profesores en la carrera, especialmente a Pamela Jerves, la directora de este trabajo, quien me ha aportado con grandes ideas y me ha dado las palabras de apoyo necesarias para cumplir con la entrega de este trabajo.

A Juan Cordero, director de la Escuela de Ingeniería de Empresas, y su equipo de trabajo Paola, Verónica y Ana María, quienes han sido la luz al final del túnel y me han dado todas las facilidades y el apoyo para poder desarrollar este trabajo.

A Corporación Jarrín Herrera por aperturar sus puertas para mí y brindarme toda la colaboración para cumplir con los objetivos planteados; además a mi empresa formadora, Hospital del Río, porque ha significado para mí la más grande oportunidad de aprendizaje bajo la marcha y me ha dado mi primera formación en experiencia laboral.

Finalmente, con todo mi corazón agradezco a todas esas personas que han estado apoyándome durante el desarrollo de este estudio y más aún, durante toda mi carrera, mis amigos: Paola, Raquel, Andrea, Jessi Pao y Andrés; gracias totales.





---

## DEDICATORIA

*Este logro está dedicado a mis padres Juan y Diana, quienes han estado conmigo en cada momento de mi vida apoyándome en cada paso que doy, corrigiéndome en los errores, quienes con amor y paciencia me han convertido en quien hoy soy, porque son mi ejemplo y mi inspiración. A mis hermanas que son desde mi dolor de cabeza hasta el impulso más grande que tengo para ser cada día mejor, esto es para mis jurupis; para que lo tomen como ejemplo y sepan que pueden volar aún más alto.*



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones han cambiado su tendencia administrativa, dejando de lado los principios establecidos para la organización funcional propuesta por Taylor, si hoy nos preguntamos, hacia dónde va la gestión del Talento Humano, no es posible que se siga pensando en el entorno como algo estático, vivimos en un mundo altamente cambiante, es por esto que es necesario ajustar el enfoque de las compañías, hacia lo que se vive en el mundo exterior, algo que la organización funcional no consideraba.

De cada organización depende el ir cambiando junto con el mundo; cambiando su oferta, sus directrices; seguir la ola de cambio en torno a las necesidades del mercado y del cliente o desaparecer a través del tiempo por negarse al ajuste de sus actividades.

El área de Talento Humano debe ir cambiando acorde se presentan los cambios en la organización. Esta área puede ser tanto la catapulta que fomente el desarrollo de la empresa dentro de este entorno cambiante como el obstáculo que impida este ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno. Esto dependerá, de cómo esta área sea gestionada.

Para los gestores del Talento Humano, su principal tarea deberá ser la de convertir esta área en impulsora hacia el cambio de la organización de modo que favorezca efectivamente al negocio y a su ajuste a este entorno cambiante.

Si bien parte importante de la supervivencia de la organización es la utilización de nuevas tecnologías, el cambio de equipos, el desarrollo de nuevos productos o servicios; esto no podrá ocurrir a menos que se cambien las actitudes, conocimientos y comportamiento del personal que en ella labora.

Pero al referirnos a cambios del entorno, de qué estamos específicamente hablando. Pues bien, pueden ser desde cambios políticos, económicos,



demográficos, culturales, tecnológicos, entre otros, sea cual fuere el motivo principal que haga que cada una de nuestras organizaciones se someta a cambios continuos, una de las tendencias que se maneja es la de la orientación al cliente, ya sea interno o externo. Es aquí que la organización por procesos entra, esta tiene una orientación directa al cliente considerando que su principal visión está en satisfacer las necesidades de este mercado cambiante. Cuando una organización basa sus actividades en procesos, esto permite que la misma pueda diseñar políticas y estrategias que desplegadas exitosamente la lleven al éxito.

El trabajo propuesto a continuación, tiene como fin, orientar a esta área fundamental de las organizaciones a formar parte del cambio a través de la descripción y propuesta de mejora de los procesos que se realizan en el área de Talento Humano, en este caso aplicados a la empresa Corporación Jarrín Herrera, JAHHER.

Esta es una compañía de naturaleza comercial, se dedica a la venta de electrodomésticos y aparatos electrónicos, entre otros enceres de casa. Es así que comercializan desde una tostadora, hasta televisores de última tecnología, lavadoras, secadoras, cocinas e incluso motocicletas de fabricación ecuatoriana.

La empresa cuenta con más de veinte años al servicio de la sociedad ecuatoriana, cuenta con tiendas alrededor del país y da empleo a casi 600 personas a nivel nacional; sin embargo, como se ha mencionado al inicio de este apartado, ha sido bruscamente golpeada por este entorno cambiante, en parte, debido a la falta de cultura de planificación, en general, de la organización y por ende, del área de Talento Humano.

Así como la compañía ha venido sufriendo bruscos cambios en los últimos años, estos han ocasionado cambios también en la estructura del departamento. Factores como la reducción de personal tanto en el área como en general, pago impuntual de remuneraciones, reducción en beneficios empresariales; han afectado severamente la percepción y el compromiso del cliente interno con la compañía.



---

El reto está en proponer un sistema de gestión que permita minimizar estas inconformidades y mejorar la percepción que el personal tiene con la empresa.



## **CAPITULO 1**

### **1. ANTECEDENTES DE CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CIA. LTDA.**

#### **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda. Es una compañía dedicada a la compra, importación, comercialización y venta a crédito de electrodomésticos de línea blanca y marrón, al por mayor y menor.

En el año 1989 nace como un modesto almacén de electrodomésticos en la ciudad de Cuenca con Alberto Jarrín Antón como propietario. Para el año de 1996, este modesto almacén creció hasta formar una amplia cadena con tiendas a nivel nacional. Actualmente cuentan con treinta tiendas y tiene presencia en las tres principales regiones de nuestro país.

A pesar de haber iniciado como un negocio dedicado a la venta de electrodomésticos, en la actualidad han alcanzado la diversificación del negocio, comercializando otros productos de distribución e importación directa, tales como computadoras, móviles, artículos de bazar e inclusive motocicletas, todos estos de marcas muy conocidas a nivel nacional e internacional, como Indurama, Mabe, General Electric, Whirlpool, Shineray, Samsung, etc. (CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CÍA. LTDA., 2015)

Teniendo más de 20 años al servicio del país, ha contribuido con su desarrollo empresarial, al atender eficientemente las necesidades de los hogares ecuatorianos y ser fuente de empleo directo para más de 500 familias.



## 1.2. SITUACIÓN ACTUAL

Corporación Jarrín Herrera tiene como presidente de la compañía y propietaria a la Sra. Cristina Herrera, el Gerente General es el Ingeniero Ricardo Jácome quien ha venido creciendo y desarrollándose junto a JAHER desde hace varios años. La gerente de Talento Humano es la Psicóloga Laboral Paula Vázquez.

La empresa con alrededor de 580 trabajadores a nivel nacional, la sede se encuentra en la Ciudad de Cuenca, desde donde se maneja toda la actividad administrativa y estratégica de la empresa. Cuenta además con oficinas centrales en las ciudades de Quito y Guayaquil, donde se coordina toda la actividad de sierra y costa, respectivamente para su gestión en la matriz.

Durante el último año se han dado variaciones en su estructura debido a los cambios en materia económica por parte del gobierno nacional, las salvaguardias al a importación de Bienes de Consumo Final, televisores y motos, mismas que tienen una sobretasa arancelaria del 45% han afectado la importación y comercialización de nuestros productos.

Como resultado, se han cerrado ciertas tiendas a nivel nacional y por tanto se ha dado reducción en el personal que labora para la empresa, así como la modificación de funciones en cargos de supervisión y estrategia.

La Gestión de Talento Humano se maneja desde la ciudad de Cuenca. En el área actualmente laboran cinco personas: la Gerente del área, coordinador de selección, asistente de nómina, asistente de beneficios y asistente general; dos cargos han sido suspendidos en base a lo expuesto en párrafos anteriores, los cargos de Desarrollo Organizacional y Capacitación.

La suspensión de estos cargos ha dado como resultado dentro del área, la repartición sus funciones entre los actuales ocupantes, quedando sin encomendar ciertas actividades de las cuales se ha perdido el control. Es



de allí de donde nace la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para el área de Talento Humano.

### **1.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA (CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CÍA. LTDA., 2015)**

#### **1.3.1. MISIÓN**

Contribuir al bienestar de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, comercializando productos de calidad, con un equipo humano, eficiente y comprometido con el servicio.

#### **1.3.2. VISIÓN**

En el 2018 seremos líderes en servicio e innovación de productos, incrementando la participación en el mercado nacional mediante la optimización de nuestros recursos y talentos con una imagen e identidad reconocida.

#### **1.3.3. VALORES CORPORATIVOS**

- **Servicio:** Enfocado en satisfacer al cliente.
- **Compromiso:** Entregar, cumplir y superar lo que se espera de mí.
- **Honestidad:** Actuar con la Verdad.
- **Respeto:** Considerar y valorar mi persona y a los demás.
- **Perseverancia:** Constancia, esfuerzo y dedicación.

### **1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

Estructuralmente, CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CÍA. LTDA. se conforma de la manera que a continuación se indica en la ilustración 1.



Ilustración 1. Organigrama General - (CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CÍA. LTDA., 2015)

La ilustración 1 presenta el Organigrama General de la Corporación para el año 2015. A la cabeza se encuentra el Directorio, conformado por la Sra. Cristina Herrera, propietaria de la compañía, misma que además ejerce el cargo de Presidenta, sus dos hijas María Cristina y María Isabel Jarrín y el Gerente de la Compañía Ing. Ricardo Jácome, ambos están a cargo de la empresa. Bajo el mando de la Gerencia General se encuentran los diferentes departamentos que conforman JAHER.

En este gráfico general, se pueden distinguir dos áreas principales: Al lado derecho, el área Administrativa-Financiera, donde están departamentos como el Legal, el de Talento Humano a cargo de la Psc. Lab. Paula Andrea Vázquez, el de Contabilidad, el de Presupuestos, el de Finanzas y el de Sistemas. Del lado izquierdo, está el área Comercial, conformada por los departamentos de Logística y Compras, Ventas, Mayoreo, Crédito y Cobranza, Mercadeo y finalmente Servicios; estos están directamente relacionados con el giro del negocio.

Para el año 2015 se inició un plan Piloto de MULTIGERENCIAS, este propone el conocimiento generalizado de información acerca del movimiento comercial en las agencias en base a Zonas; es decir que tanto el gerente de Servicios como el de Ventas, Marketing o Logística deberán tener pleno conocimiento del trabajo desarrollado por agencias,





empezando por el control físico del local, la mercancía, las ventas, hasta las novedades del personal.

Esto ha permitido alcanzar un control holístico tanto de la mercancía, movimientos comerciales y personal. Además que ha permitido que cada una de las personas a cargo de estas gerencias se empape del desarrollo completo del negocio en cada una de las agencias bajo su control, convirtiéndolos además en representantes directos del área de Talento Humano en sus zonas de control.

Por otro lado, en el área de Talento Humano se puede encontrar la siguiente estructura:

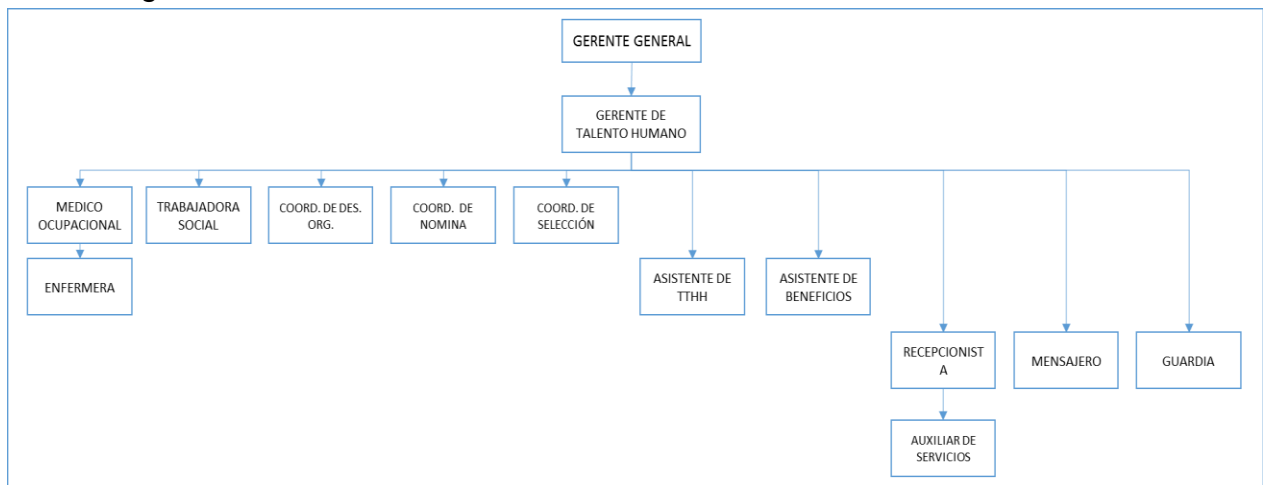


Ilustración 2. Organigrama de Talento Humano 2015

Gerente General de la empresa, a continuación está la Gerente del área, por debajo de este cargo están tres niveles, uno de Coordinación, otro de Asistencia y otro Auxiliar.

En el primero de ellos, el de Coordinación, están: el Médico Ocupacional, con la enfermera a su cargo y la Trabajadora Social; estos cargos se manejan directamente desde la ciudad de Guayaquil; además están el Coordinador de Desarrollo Organizacional, puesto que a mediados de 2015 fue eliminado, dejando varias actividades y tareas en el aire; el coordinador de Nómina y el de Selección.

Por debajo de este nivel están dos cargos de Asistencia: uno Operativo a cargo del desarrollo de las actividades operativas del área, tales como



---

registro de vacaciones, realización de liquidaciones y demás tareas que se detallarán más adelante; y otro de Beneficios, a cargo del manejo de beneficios al personal, como uniformes, planes telefónicos, viajes, viáticos, etc.

Además de estos niveles, bajo el mando directo de esta área se encuentra la Recepcionista con dos Auxiliares de Servicio a su cargo, el Mensajero y el Guardián.

Es sobre esta área, que ha estado sujeta a varios cambios en el periodo 2015, que se desarrollará este trabajo investigativo, es por tanto que en el capítulo tres, en el desarrollo del estudio, se profundizará en el tema.



## CAPITULO 2

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

Este tipo de organización hace referencia a un sistema de administración lateral y más homogéneo, misma que ha generado alto impacto en las empresas del siglo XXI. Específicamente, una administración horizontal se basa en la aplicación de la Gestión basada en Procesos.

La Gestión basada en Procesos busca la integración de stakeholders<sup>1</sup> de una organización en base al trabajo en equipo y ubicando como objetivo principal la satisfacción del cliente; marca diferencia de lo tradicional ya que está en función de la coordinación entre las distintas áreas de la empresa. (Carús, 2011).

Por lo que podemos definirla como una organización que se interrelaciona entre sus distintos niveles, tanto estratégico como operativo y de apoyo; se maneja en base a los flujos de trabajo elementos de entrada y productos de los procesos, con los flujos de información y materiales que son parte de la ejecución de los procesos. (Longoria, 2008)

#### 2.2. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

Partiendo de los conceptos teóricos y los fundamentos de la organización horizontal se pueden evidenciar ciertos principios característicos de la misma que han generado alto impacto en las organizaciones que lo aplican:

- La organización del trabajo por procesos,
- La designación de dueños de procesos
- La conformación y activación de equipos de trabajo.
- La reducción y simplificación de la escala jerárquica,
- La capacitación y facultad de los colaboradores,
- La promoción de la polifuncionalidad, la

---

<sup>1</sup> Stakeholders: Los grupos de interés que estar alrededor de una organización.



- creatividad y la flexibilidad operativa.
- La institucionalización de los métodos de trabajo,
- El énfasis en el valor agregado,
- La aplicación de objetivos de desempeño e indicadores de gestión,
- El involucramiento de clientes y proveedores,
- La cultura de mejoramiento continuo, y
- La retroalimentación para la mejora.

Esos factores han permitido el desarrollo de la organización, así como la integración de todas las partes que la conforman. (Coronel, 2013)

### 2.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Considerando que un proceso es la forma natural de organizar el trabajo, lo que la organización por procesos persigue es la reunificación de las actividades relacionadas en procesos que a través del tiempo y debido a la naturaleza de las organizaciones han sido fragmentados en tareas asignadas a los diferentes departamentos de la organización. Lo que la organización por procesos busca alcanzar es la reducción de la ineficacia que la estructura funcional ha ocasionado a lo largo de la historia.

Taylor con sus principios acerca de las organizaciones, ha creado ciertos paradigmas que en la actualidad distancian a las empresas de su objetivo de alcanzar éxito. La organización por procesos, pone en duda el principio de jerarquía propuesto antiguamente por Taylor. Una serie de cambios necesarios para la adaptación de las organizaciones al medio que hoy por hoy es bastante variable se describen en el cuadro propuesto a continuación.

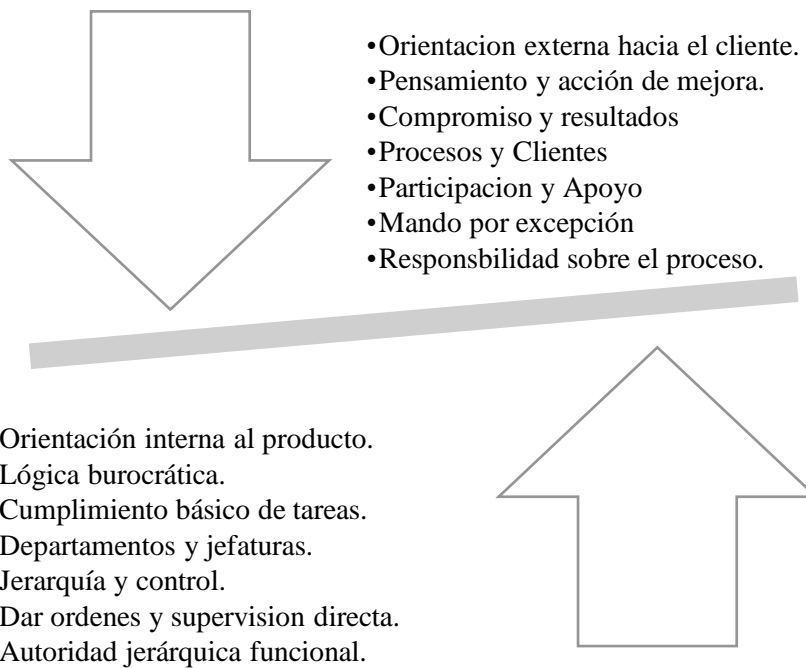


Ilustración 3. Paradigmas de la Org. Tayloriana vs. La propuesta de Org. Por Procesos (Perez F. de Velasco, 2012)

## 2.3.1 PROCESOS

### 2.3.1.1. Proceso

Tomando en referencia la ISO 9000, “proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados con un valor añadido”, (Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2008). El conjunto de procesos dentro de una organización forman un sistema.

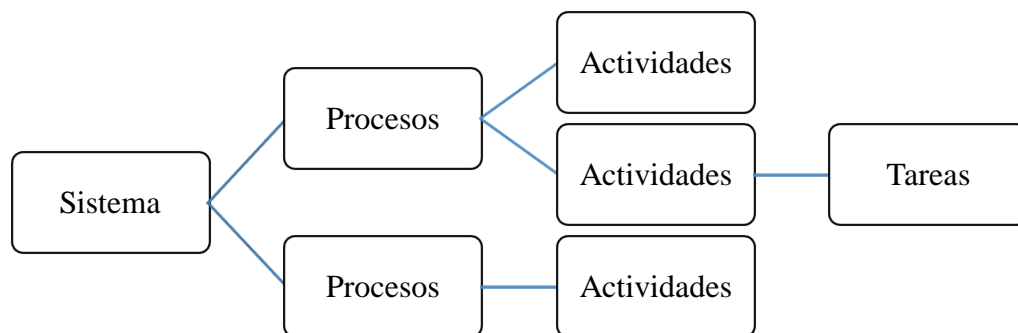
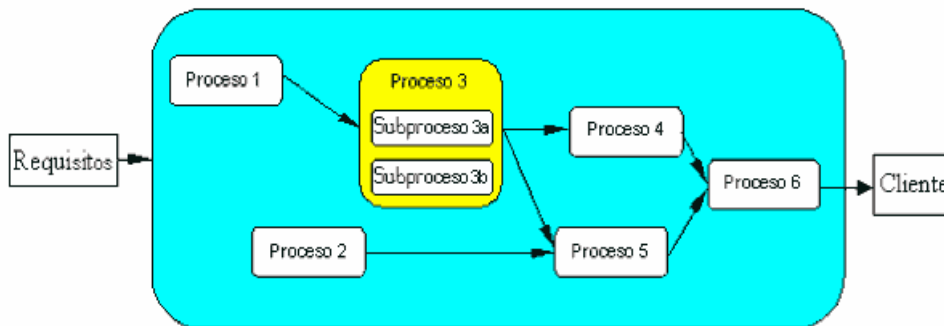


Ilustración 4. Elementos de un Sistema de Gestión por Procesos. (Perez F. de Velasco, 2012)

### 2.3.1.2. Características un Proceso

El estudio y comprensión de los procesos es fundamental previo a la aplicación de un sistema de gestión, por esto, a continuación se desarrollan algunas de las características más importantes de ellos para poder entenderlos con mayor facilidad:

- Las entradas de un proceso, generalmente son salidas de otro proceso, formando así una cadena de procesos interrelacionados; raramente los procesos ocurren de forma aislada



*Ilustración 5. Cadena de Procesos Interrelacionados.*

*Fuente: Profundizando en el término "Proceso" <http://iso9001calidad.com/profundizando-termino-proceso-28.html>*

- Un proceso puede estar integrado por otros procesos, denominándose Macroproceso, mientras que los que lo componen son Subprocesos. (proceso 3 en la ilustración).
- Los procesos en la organización son generalmente planificados y se llevan a cabo en condiciones controladas.
- Las entradas de un proceso pueden ser tanto tangibles (equipos, materiales, componentes) como intangibles (energía, información).
- Los procesos generalmente cuentan con más de una entrada y salida, en ocasiones incluso, una salida puede entrar en el mismo proceso (retroalimentación).

Las entradas y salidas de los procesos están usualmente relacionadas tanto a clientes internos (trabajadores, otros departamentos) o externos

(cliente final). Se crea entonces una red de procesos interdependientes que puede llegar a ser bastante compleja. (iso9001calidad.com, 2013)

### 2.3.1.3. Elementos de un Proceso

Un proceso, está formado por los siguientes elementos: (Muro, 2010)

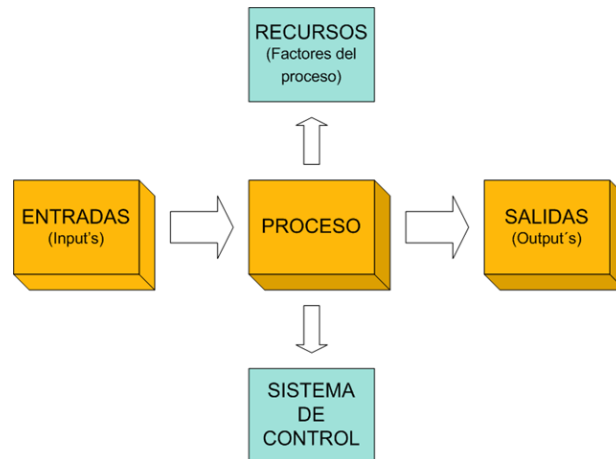


Ilustración 6. Representación Gráfica de un Proceso  
Fuente: <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

- **Entradas:** o Input, son elementos físicos, humanos o técnicos que deben indispensablemente entrar en el proceso para que este pueda llevarse a cabo, responden a criterios de aceptación definidos. Es necesario identificar los procesos anteriores para establecer la interrelación.
- **Salidas:** u Output, son el resultado de un proceso, de igual manera pueden ser físicas, información, recursos humanos, servicios, etc. Habitualmente son la entrada del siguiente proceso, por lo tanto, es necesario que este producto salga bajo las especificaciones necesarias.
- **Recursos o Factores:** Son los medios necesarios para desarrollar adecuadamente el proceso. Es básico contar con elementos, del tipo que sean, calificados y capaces de hacer bien el proceso y hacerlo a tiempo. Pueden ser:

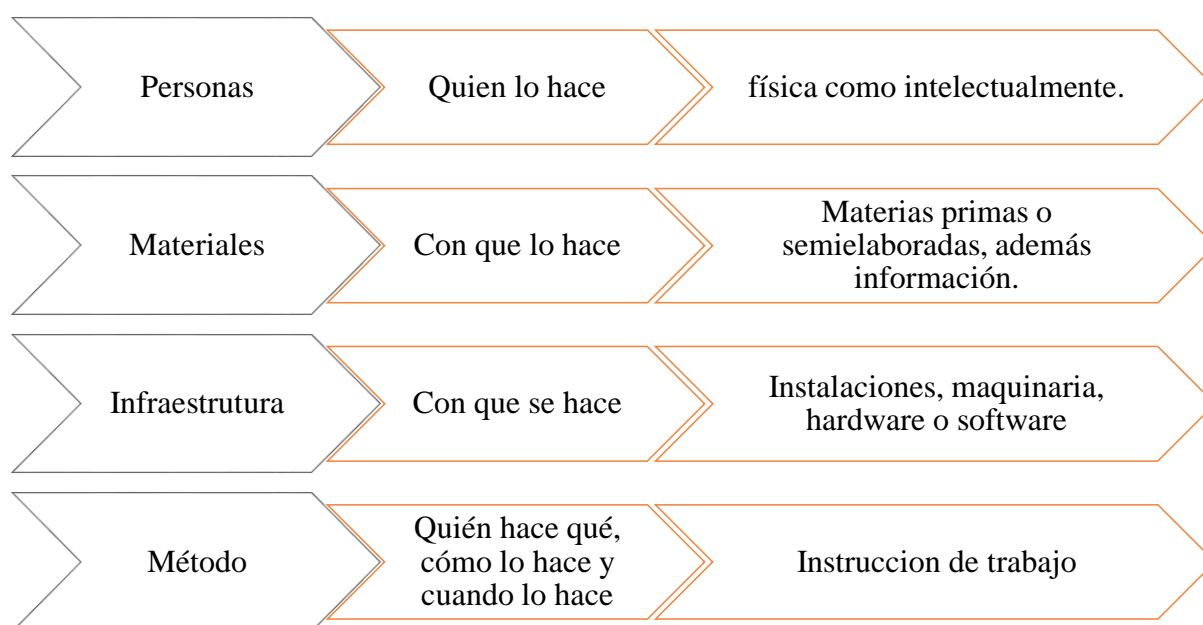


Ilustración 7 Recursos de un Proceso

Fuente: <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

Elaboración Propia

- **Sistema de Control:** Es fundamental para la evaluación del proceso en marcha, se asienta en la construcción de indicadores que nacen de los objetivos planteados. Permiten ir corrigiendo falencias, llegando a un estado de mejora continua.

#### 2.3.1.4. Tipos de Proceso

Los procesos de acuerdo a su misión pueden ser clasificados en: Procesos de Dirección, Procesos de Gestión, Procesos de Apoyo y Procesos Operativos.

- **Procesos de Dirección:** son transversales a todos los demás procesos de la organización. Son todos aquellos de carácter estratégico, como por ejemplo el *Proceso de Formulación, Comunicación, Seguimiento y Revisión de la Estrategia*.
- **Procesos de Gestión:** Involucra actividades de evaluación, control, seguimiento y medición; asegurando el funcionamiento controlado del resto de procesos para la elaboración de planes de mejora eficaces. Estos procesos deben brindar información comprensible, fiable, precisa, oportuna y puntual para la toma de





decisiones. Estos son también transversales a toda la organización, algunos ejemplos son: *Proceso de Gestión de Calidad, Medición de la Satisfacción del Cliente Proceso de Gestión del Personal.*

- **Procesos de Soporte:** Podemos identificar estos procesos como los encargados de proporcionar las personas y recursos necesarios por el resto de procesos para que estos se lleven a cabo y se cumplan los objetivos de la organización (Perez F. de Velasco, 2012). Claro ejemplo de este tipo de procesos es el de **Recursos Humanos**, tema central de este trabajo de investigación. Este Macroproceso a su vez estaría integrado de los procesos descritos por el autor del libro, de los cuales se presenta un cuadro a continuación:

<b>Gestión Por Procesos (Perez F. de Velasco, 2012)</b>
Selección y Contratación.
Promoción Interna.
Acogida e Integración.
Desarrollo de las Personas (formación)
Evaluación de las Personas.
Comunicación Interna.

Tabla 1. Procesos del Área de Talento Humano.

Este grupo de procesos son de carácter transversal, ya que proporcionan recursos en las diferentes fases de los procesos de la cadena de valor.

- **Procesos Operativos:** Estos son los principales responsables de alcanzar los objetivos de la empresa. Combinan y transforman para obtener el producto o servicio de acuerdo a las especificaciones del mismo aportando cada uno un valor añadido al resultado final. Estos se concatenan en la cadena de valor. A pesar de aportar el valor añadido para la consecución de los objetivos, no funcionan por si solos, pues



necesitan de recursos para realizarse e información para su control y gestión. (Perez F. de Velasco, 2012)

### **2.3.1.5. Interacción de los Procesos.**

De acuerdo a la ISO 9000, los procesos son actividades que se interrelacionan, , los procesos entre sí, tienen la misma naturaleza; esto permite que el sistema como tal, sea lo más compacto posible dentro de la organización.

Las interacciones de los procesos ocurren los siguientes niveles:

- ✓ Input.
- ✓ Output.
- ✓ Salidas laterales.
- ✓ Entradas laterales o factores del proceso.

Para que exista la interacción en los procesos, los productos deben tener ciertas características y especificaciones objetivas, mismas que pueden ser evaluadas tanto por proveedores o clientes dentro del proceso productivo. (Perez F. de Velasco, 2012)

### **2.3.1.6. Representación Gráfica de los Procesos.**

Los procesos deben cumplir cierta simbología donde cada figura tiene un significado específico, aunque estos están estandarizados, es importante manejar un proceso exhaustivo de comunicación a los involucrado con el objetivo e que comprendan la cronología de las actividades y en general, el funcionamiento del proceso.

Una de las herramientas más importantes para representar gráficamente los procesos es el Diagrama de Flujo, en el cual se puede hacer un seguimiento detallado del mismo en base al objetivo que se tiene planteado por parte de la organización; para hacer esta representación debemos tomar en cuenta la simbología que se maneja, en este caso bajo el sistema ANSI, que en un inicio permitía representar los flujos de información, y con

el nivel de aceptación que tuvo se fue implementando en otras áreas como la elaboración de diagramas de flujo de trabajo y en el área administrativa. La ISO 9001 establece una simbología similar a la propuesta por ANSI, enfocada a la representación de los procesos en la organización.

DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS (ANSI)	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividad
	Decisión
	Transporte
	Documento impreso
	Inicio / Fin
	Conector
	Almacenamiento / Archivo
	Demora / Espera
	Inspección / Control
	Entrada / Salida
	Sentido de flujo
	Transmisión electrónica de datos

*Ilustración 8. Simbología de representación Gráfica de los Procesos.*

*Fuente: [iso9001calidad.com/representacion-grafica-de-los-procesos-130.html](http://iso9001calidad.com/representacion-grafica-de-los-procesos-130.html)*

### 2.3.1.7. Identificación de los Procesos.

Es necesario conocer que los procesos dentro de las organizaciones pueden estar no estructurados o ya estandarizados, sea cual fuere el caso, lo importante es saber identificarlos para poder gestionarlos eficientemente,



por lo que se debe definir cada proceso, sub proceso, procedimientos y actividades para poder tener un Sistema de Gestión Basado en Procesos que esté acorde a la realidad de la empresa para que pueda ser gestionado por sus representantes; para esto la organización debe estar consciente de la importancia del establecimiento de procesos dentro de la organización basados en el principio de generar valor agregado.

Para identificar los procesos dentro de una organización, es necesario guiarse en los siguientes puntos:

- Influencia o impacto dentro de la satisfacción del cliente.
- Efecto de la calidad en el producto,
- Influencia en la misión y estrategia de la organización.
- Cumplimiento con requisitos legales y reglamentos.
- Riesgo económico y de satisfacción.
- Uso de los recursos. (al., 2010).

### **2.3.1.8. Pasos Para El Levantamiento De Procesos Dentro De Una Organización.**

- 1) Formación de equipos de Trabajo**, debe estar conformado por un Coordinador General, representante de la máxima jerarquía de la organización, un miembro de cada unidad de la organización con conocimientos del Sistema de Gestión por Procesos, un experto en el tema.
- 2) Desarrollar un plan de socialización** e información acerca del tema a realizar, con todos los miembros de la organización y más con los responsables de cada uno de los departamentos.
- 3) Definición de la metodología a utilizar**, incluyendo las herramientas a usar y como se va a transmitir a los empleados la información necesaria sobre levantamiento de procesos, la gestión



de la mejora continua y los métodos de recolección de información necesaria.

**4) Planificación del levantamiento de procesos**, es decir, la programación de las reuniones de trabajo pertinentes, material y equipo necesario. Para esto:

**a. Identificación de los empleados con respecto a los procesos** y sus necesidades.

- i. ¿Qué hacer?: Determinar la misión institucional, su razón de ser, sus entradas y salidas, identificar usuarios y proveedores de estas.
- ii. ¿Para qué hacemos?: Identificar los clientes tanto internos o externos entre los procesos, identificar los medios de contacto, utilización de las herramientas de recolección de datos.
- iii. ¿Cómo lo hacemos?: Cuales son los bienes y servicios que alimentarán al siguiente proceso.

**b. Identificación de los Procesos:** Tener un listado de los procesos y las actividades que realicen en relación a las funciones que desempeña cada cargo, así también que tipo de información requieren y cuál es la que brindan al siguiente procesos o actividad que desempeñe ya sea la misma persona u otra. (Perez F. de Velasco, 2012)

### **2.3.1.9 El Mapa de Procesos.**

La satisfacción del cliente viene dada por el éxito en el desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto, más que por el desarrollo correcto de cada función o actividad individual. Theodore Levitt indica que la clave está en visualizar la empresa como un Proceso para satisfacer clientes y no como un Proceso para producir.

De este punto se entiende que la primera visión que debemos tener de la empresa es este Proceso de Negocio, este es el punto de partida del cual

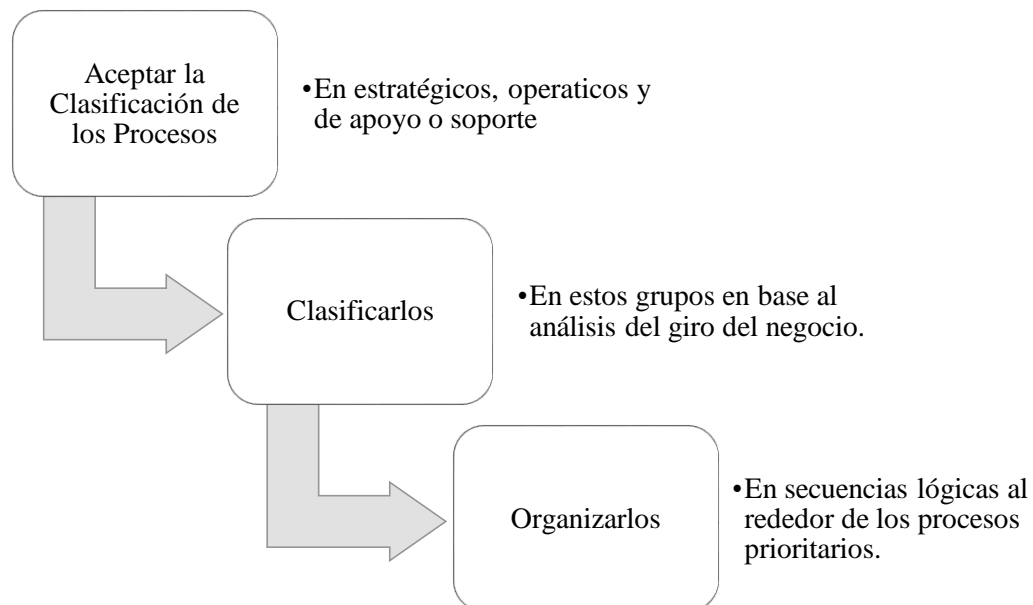


se desencadenan todos los demás procesos tanto operativos como estratégicos, de gestión y soporte de la empresa.

La realización del Mapa de Procesos beneficia a la organización en los aspectos detallados a continuación:

- ✓ Muestra la secuencia e interacción entre los procesos de la empresa.
- ✓ Proporciona una visión sistémica de la empresa. Mostrando el estilo de dirección y estructura de la organización para su mejora.
- ✓ Beneficia al momento de mostrar la comprensión de las relaciones causa-efecto al momento de obtener indicadores para la gestión de los procesos.
- ✓ Permite entender el rol de cada empleado dentro de la organización.
- ✓ Permite mostrar un enfoque basado en procesos dentro del personal. (Perez F. de Velasco, 2012).

Sintetizando, se puede resumir la aplicación del Mapa de Procesos dentro de la organización en estos pasos:



*Ilustración 9. Pasos para la Aplicación del Mapa de Procesos. (Zaratiegui)*



Finalmente, para poder gestionar estos procesos, la empresa debe realizar un desarrollo detallado de los mismos, comprendiendo:

- ✓ El desarrollo de subprocesos, debidamente relacionados entre ellos.
- ✓ Fichas de proceso, subproceso, debidamente detalladas en cuanto a objetivos, entradas, salidas, responsables, etc.
- ✓ Matrices de relación entre procesos y subprocesos, donde debidamente se indiquen propietarios, clientes y proveedores de cada uno de ellos. (Zaratiegui)

A continuación se presenta un esquema general del mapa de procesos:

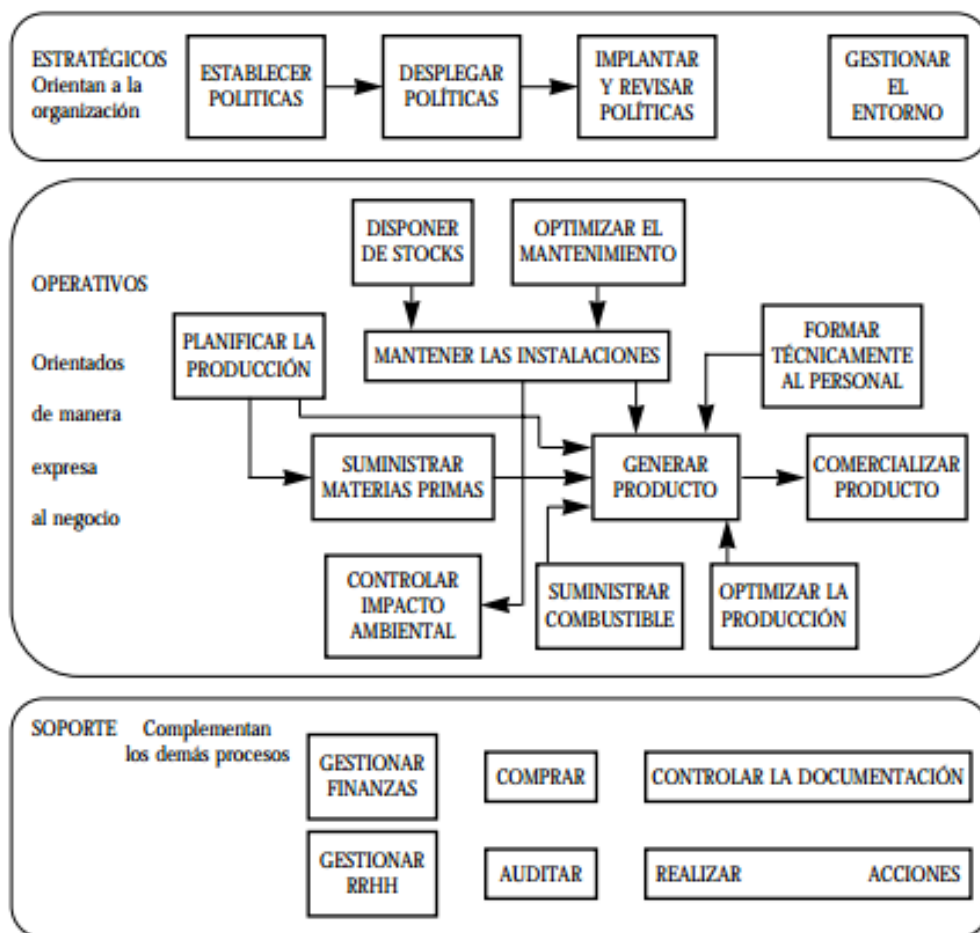


Ilustración 10. Mapa de Procesos, Esquema General (Zaratiegui)

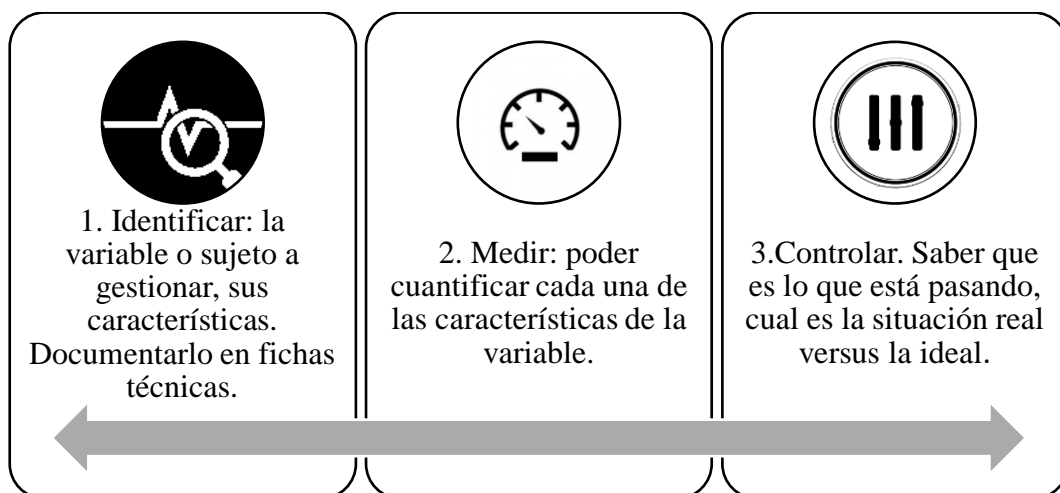
## 2.3 GESTIÓN

En las organizaciones, el concepto de gestión dentro de los altos mandos no está completamente claro, es prácticamente nulo, es por esto que en primer lugar es necesario asegurar el conocimiento homogéneo del mismo.

Tradicionalmente se ha entendido “gestión” como dirigir o mandar, hoy en día sin embargo, gestionar está más comprendido dentro de la planificación y la evaluación. Lo que mantiene en pie un Sistema de Gestión dentro de la organización es el enfoque en la medición y el seguimiento de los procesos.

La Real Academia de la lengua se refiere a gestión como la acción o efecto de gestionar, entonces indica que gestionar es ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. Este concepto no está completo hasta no vincularlo con el cumplimiento de objetivos planteados por la organización.

Para conocer si algo puede ser sujeto a gestión es necesario someterlo a un ciclo previo basado en la identificación, medición y control de las variables.



*Ilustración 11. Ciclo Previo a la Gestión (Perez F. de Velasco, 2012)*





En caso de que aquello que se desee gestionar reaccione positivamente a estas tres condiciones, entonces se puede decir que esto es gestionable. Dentro de la organización, dos áreas tradicionalmente sujetas a gestión son la de ventas y la de producción; ya que se puede conocer con amplia certeza lo que ocurre el porqué.

Al intentar someter a variables más subjetivas, o no tan tradicionales a este ciclo previo se generan contrariedades. Es así que se puede encontrar hoy en día la gestión de satisfacción al cliente, de personas o procesos. Es allí a donde el presente estudio lleva.

La Gestión de personas va más allá de su administración y control. Se puede gestionar por ejemplo su desempeño, conocimientos, motivación e integración con la organización; es decir que va más allá de medir puntualidad, horas laboradas, vacaciones, etc. Ambos enfoques son importantes y deben ser considerados al momento del control.

### 2.3.1 Ciclo de la Gestión

El ciclo de la gestión comienza con la definición de un **Objetivo**, este debe corresponder tanto a la estrategia de la empresa como al escenario externo de esta. El objetivo debe ser:

ESPECÍFICO	Formulado concretamente en cuanto a su aplicación.
MEDIBLE	Que pueda ser evaluado en base a criterios previamente definidos.
ACEPTADO	Dentro de la organización, por la jefatura, no impuesto, sino adecuadamente comunicado.
REALISTA	Debe estar de acuerdo a los recursos con los que la organización dispone, debe ser alcanzable pero a la vez generar el sentimiento de reto que involucre al esfuerzo personal por su consecución.
TIEMPO	Debe indicarse la temporalidad en la que se espera alcanzarlo.

*Ilustración 12 Características de un Objetivo (Perez F. de Velasco, 2012)*



Una vez establecido el Objetivo, el siguiente paso es la **Planificación**, esta es una etapa de carácter analítico, factores como la creatividad y la innovación son llamados a la mesa para que en una experiencia intensiva se programe la ejecución, control y recursos necesarios para la gestión. Se establece un plan en base a las acciones a tomar, determinando recursos tanto materiales, personales, como financieros y se asignan responsabilidades.

El tercer paso es el de la **Ejecución**, en esta fase todo lo planificado en el punto anterior debe ser llevado a cabo, ambas fases deben estar alineadas ya es necesario saber que tiene qué hacer quién y con qué. La eficacia que se maneje en esta fase dependerá ampliamente de la calidad con la que la planificación se llevó a cabo, es decir que una buena planificación garantiza en qué medida, los recursos invertidos en este plan generan valor tanto para la empresa como para el cliente.

A continuación, está la fase de la **Comprobación**, esta consiste en verificar periódicamente (de acuerdo a lo establecido) el cumplimiento de lo planteado en base al trabajo realizado. De los resultados de esta fase se desencadenan acciones o ideas para la mejora, ya sea en base a la ejecución misma de las acciones (personas, recursos y métodos apropiados) o a al establecimiento de un plan complementario.

La última etapa es la de **Actuar**, se asocia directamente con la mejora continua. En esta, se establecen las decisiones de mejora pertinentes así como las acciones correctoras necesarias para la disminución de desviaciones; se ajusta el plan hacia el cumplimiento de los objetivos y el alcance de un valor añadido.



Ilustración 13. Ciclo Deming PDCA (Perez F. de Velasco, 2012)



---

## CAPITULO 3

### 3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CÍA. LTDA.

#### 3.1. Construcción del MAPA DE PROCESOS.

Para la construcción del mismo, es necesario establecer la serie de pasos a seguir para el arranque de este estudio.

- I. Conformar el Equipo de Trabajo,
  - a. Para esto las personas que se encuentran a cargo de dicho grupo está:
    - Gerente de Talento Humano,
    - Autor del tema
- II. Se debe tener identificada cuál es la Misión y la Visión en la organización y que esta sea socializada de maneja integral con sus integrantes, para este paso en el Capítulo 1 ya se definió la misión y visión de la empresa.
- III. Identificar los Grupos de Interés/Clientes/Usuarios.

Los grupos de interés hacen relación a los stakeholders que tiene una organización, para esto se han tomado en consideración los siguientes grupos de interés:

- a. Necesidades y Expectativas de los Clientes: Necesidad vista como la razón de ser de un proceso y las expectativas como el impacto directo en el nivel de satisfacción de los mismos.

- b. En la alta dirección, buscar tener un mayor control del área y mejorar la satisfacción del cliente interno.
- c. Dentro de los empleados que las condiciones laborales sean las óptimas, y su trabajo sea retribuido.
- d. Agencias Gubernamentales: Cumplir con las leyes vigentes.

IV. Dentro de un SGC (Sistema de Gestión de Calidad) la ISO 9000 no se limita los procesos que debe tener una organización, por lo que una vez definido la misión y visión de la organización, así como los grupos de interés, se procede al desarrollo del mismo.

Es necesario considerar que el estudio parte de cero, por tanto se describirán directamente una situación ideal para cada proceso.

Para empezar, a continuación se presenta un Mapa de Procesos general de la Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda.

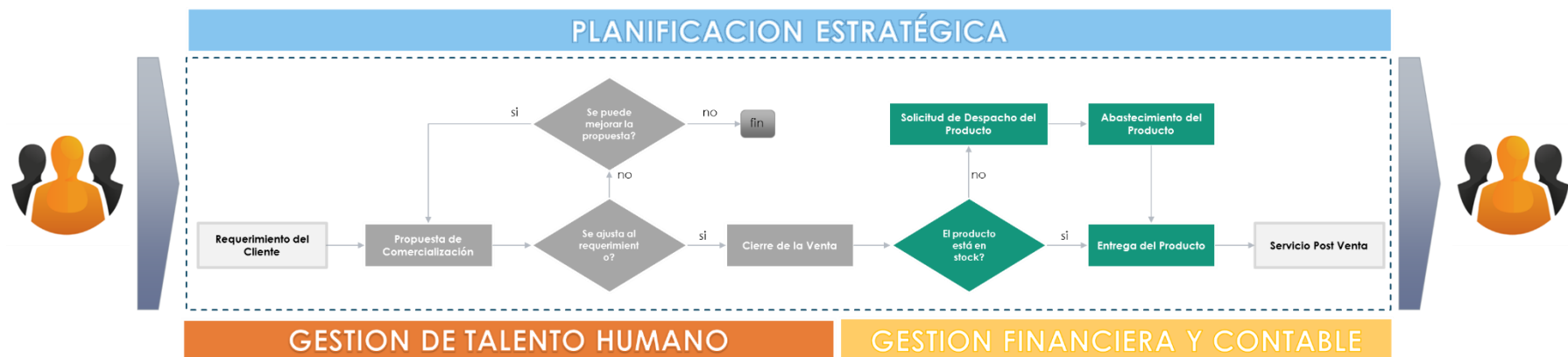


Ilustración 14. Mapa de Procesos Corporación Jarrín Herrera Cía. Ltda. JAHER

Partiendo de este Mapa principal, organizado en función de la naturaleza del negocio de JAHER, se presenta el mapa de procesos del área de Talento Humano.

Realizando una analogía para la clasificación de los procesos del área de TT.HH. dentro de las categorías presentadas en el marco teórico, se encuentran los descritos en el siguiente cuadro:

TIPO DE PROCESO	PROCESOS EN TT.HH.
OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.</li> <li>• Capacitación del Personal.</li> <li>• Gestión de Nómina</li> <li>• Desvinculación de Personal.</li> </ul>
DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Interna.</li> <li>• Seguridad y Salud Ocupacional.</li> </ul>
ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del Personal.</li> <li>• Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.</li> </ul>

Tabla 2. Adaptación Clasificación de Procesos aplicadas al área de Talento Humano  
Elaborado por: Autor, en base a (Serna, 2007)

A continuación se presenta la representación gráfica de la tabla anterior, es decir el mapa de procesos del área de Talento Humano:



Tabla 3. Mapa de Procesos, Área de Talento Humano.  
Elaborado por Autor



Una vez identificado el mapa de procesos del área de Talento Humano, donde se distinguen procesos estratégicos, operativos y de apoyo se procede a la descripción tanto de la situación actual de cada uno de ellos, como de la propuesta realizada por el autor.

En primer lugar, se describe la Guía de Elaboración y Control de Documentos que se utilizará en la descripción de los procesos:

## 3.2. Guía para la Elaboración y Control de Documentos.<sup>2</sup>

### 3.2.1. Encabezado

- a) **Logotipo** vigente de CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CIA. LTDA.
- b) **Nombre del Documento:** Deberá ir centrado, en mayúscula sostenida, tipo de letra ARIAL, tamaño diez (10) y en negrita.
- c) **Código del documento:** La palabra “Código:” deberá escribirse en mayúscula-minúscula, tipo de letra ARIAL, tamaño nueve (9), normal. Todos los documentos estarán codificados, en mayúscula sostenida, tipo de letra ARIAL, tamaño nueve (9) y en negrita. La primera parte del código, son las siglas del departamento de Talento Humano “TTH”, seguido, se colocará guion intermedio y a continuación se pondrá las siglas del tipo de documento, como se muestra en el cuadro siguiente:

TIPO DE DOCUMENTO	ABREVIATURAS
GUÍA	GU
PROCESO	PC
POLÍTICA	POL

Tabla 4. Tipos de Documentación para el estudio.

Y por último se volverá a colocar el guion intermedio y se terminará colocando las siglas del nombre del documento:

<sup>2</sup> Tomado de NF-0 Norma Fundamental para la elaboración de documentos.



## EJEMPLO: Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

Código: **TTHH-PR-RESEINP**

- d) **Versión del documento:** Corresponde al consecutivo de la edición del documento iniciando a partir del número 1. La palabra “Versión:” deberá escribirse en mayúscula minúscula, tipo de letra ARIAL, tamaño nueve (9), normal. El número de la versión será tipo de letra ARIAL, tamaño nueve (9) y en negrita.
- e) **Página:** En donde se indicará el número de páginas que contenga el documento. La palabra “Página:” deberá escribirse en mayúscula minúscula, tipo de letra ARIAL, tamaño nueve (9), normal. Los números deberán estar en formato **(# de #)**, letra ARIAL, tamaño nueve (9) y en negrita.

Quedando el encabezado de la siguiente manera:

	<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL.</b>		
	Código: TTHH-PR-RESEINP	Versión: <b>1</b>	Página <b>5 de 11</b>

### 3.2.2. Pie de página

A partir de la segunda página, en la parte inferior se colocará la condición del documento (COPIA CONTROLADA para aquellos documentos de uso restringido y COPIA NO CONTROLADA para los de uso y conocimiento general).

### 3.2.3. Redacción de documentos

La redacción de los documentos debe ser de fácil comprensión a todo nivel. Se obliga a utilizar vocabulario sencillo, claro y preciso. La descripción utilizada debe contener verbos que indiquen acción. Todos los documentos deben corregirse en el editor de texto Word, para evitar errores ortográficos.





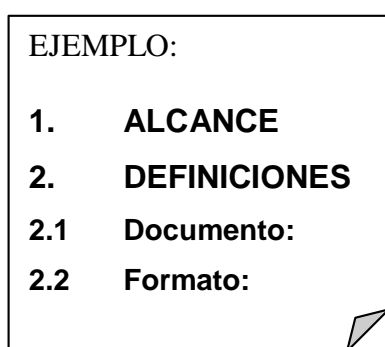
### 3.2.4. Texto

El tipo de letra a utilizar es ARIAL, tamaño once (11), con un interlineado a espacio sencillo y justificación.

### 3.2.5. Títulos y Subtítulos

Los títulos son en mayúscula sostenida, tipo de letra ARIAL, tamaño doce (12) y en negrita. Los subtítulos son en mayúscula-minúscula, tipo de letra ARIAL, tamaño once (11) y en negrita.

Se debe utilizar el sistema arábigo para identificar las divisiones y subdivisiones, como se muestra en el siguiente ejemplo:



### 3.2.6. Márgenes

La presentación del documento, debe en lo posible, mantener los siguientes márgenes:

Encabezado: 2 cm del borde superior de la hoja

Pie de página: 1,5 cm del borde inferior de la hoja

El tamaño del papel utilizado es A4.

Izquierdo: 3 cm

Derecho: 3 cm

Superior: 2 cm

Inferior: 2 cm



### 3.2.7. CONTENIDO DEL DOCUMENTO

Se recomienda seguir la siguiente estructura según aplique a los documentos tales como manuales, procedimientos, instructivos, guías:

- **Misión:** en donde se especifica el propósito que tiene el documento, es decir, es una descripción breve para qué fue creado el documento. Su redacción debe contener verbo infinitivo.
- **Alcance:** indica las limitaciones o campo de aplicación de lo descrito en el documento.
- **Responsables:** se especifican los cargos de las personas que son responsables de cumplir y hacer cumplir lo estipulado en el documento.
- **Equipo Gestor:** distingue el personal a cargo de gestionar el proceso o documento en general.
- **Actividades:** se describen las actividades del documento que se tienen que ejecutar para el cumplimiento del objetivo. Su redacción debe ser de manera sencilla, manteniendo una secuencia lógica. Generalmente se indica qué se hace, cómo se hace, con qué se hace, cuándo se hace y quien lo hace. En el caso de los formatos, el contenido corresponde al diseño del mismo y el registro de los datos.
- **Entradas y Salidas:** se indican todos los recursos pertinentes para el desarrollo del proceso así como los resultados que este presenta.
- **Grupos de Interés:** indica los agentes que tendrían interés o relación con el proceso o documento relacionado.
- **Anexos:** es toda la información adicional que forma parte del documento. Se encuentran dentro de los anexos los formatos utilizados para los registros del procedimiento así como los instructivos que lo componen.



- **Validación:** esta sección contendrá el nombre, puesto y firma de los responsables de la elaboración, revisión y aprobación del documento.
  - ✓ Las palabras “Elaborado por:”, “Revisado por:” y “Aprobado por:” son en mayúscula-minúscula, tipo de letra ARIAL, tamaño nueve (9) y en negrita.
  - ✓ Los nombres y cargos de los responsables son en mayúscula-minúscula, tipo de letra ARIAL, tamaño nueve (9), normal.

Para finalizar, para la elaboración o modificación de documentos de este estudio, se deberá primero presentar un borrador de la información de este proceso, a continuación viene la revisión entre el elaborador y el dueño de cada proceso, con las correcciones pertinentes se aprueba y como último paso queda la difusión.

### **3.3. Proceso de Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.**

#### **3.3.1. Situación actual**

Actualmente no se encuentra levantado ningún proceso para la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos, sin embargo, año tras año en la realización y presentación del Plan Operativo Anual se incluyen los objetivos y el plan que se piensa llevar a cabo en el área.

Antes, esta planificación la realizaba la persona a cargo de Desarrollo Organizacional, ahora con ese puesto vacante o la reducción de este en el organigrama, la planificación la realiza y presenta la Gerente del área.

Aspectos como el levantamiento de la situación en el área o la problemática existente no son considerados, esta planificación se realiza en base a requerimientos de la dirección e inclusive se toman decisiones que no son comunicadas con anticipación sino mientras estas van ocurriendo; por



último, esta planificación no es difundida entre el equipo que trabaja en el área.

A continuación se presenta una situación mejorada, es decir, que permita el involucramiento del equipo en las decisiones y planteamientos así como la correcta difusión del mismo para alcanzar un flujo adecuado en las actividades del área.

### **3.3.2. Ficha del Proceso**

Ver Anexo 1.

## **3.4. Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.**

### **3.4.1. Situación Actual.**

Si bien existe una forma establecida para la realización de estas actividades, el proceso en sí, no ha sido establecido. A continuación se presenta un cuadro de la forma actual en la que se da el proceso y seguido se anexa la ficha del proceso propuesta.

#### **RECLUTAMIENTO**

1. Recibir del área solicitante el Requerimiento de Personal.
2. Seleccionar las vías de reclutamiento del Personal de acuerdo al perfil del cargo.
3. Publicar el anuncio de la vacante de acuerdo a lo seleccionado.
4. Receptar las hojas de vida de los candidatos.



## SELECCIÓN

1. Analizar las hojas de vida de los postulantes al cargo de acuerdo al perfil.
2. Entrevistar a los candidatos que cumplan con el perfil.
3. Entregar al Jefe inmediato de la vacante solicitada las carpetas de los candidatos que se ajustan al perfil.
4. Coordinar la entrevista de los candidatos de la terna con el jefe inmediato.
5. Verificar la información de los candidatos que preselecciona el Jefe Inmediato.
6. Tomar la decisión del candidato apto para ocupar el cargo.
7. Entregar los requisitos de ingreso al candidato seleccionado.
8. Coordinar la fecha de ingreso del nuevo trabajador de acuerdo al cargo.
9. Realizar Examen Ocupacional (no siempre se hace).
10. Receptar documentación de Ingreso y abrir la carpeta del nuevo trabajador.
11. Generar Contrato y Aviso de Entrada del IESS.

## INDUCCIÓN

1. Entregar documentos de ingreso y respaldar la recepción de los mismos con la firma del Acta de Entrega-Recepción del Material de Inducción.
2. Aplicar al empleado contratado la Evaluación de Conocimientos Adquiridos en la Inducción así como la Encuesta de Satisfacción de Inducción.
3. Realizar la retroalimentación tanto de la Evaluación como de la Encuesta a las áreas implicadas.
4. Adjuntar a la carpeta todos los documentos generados en el proceso.



### **3.4.2. Ficha del Proceso**

Ver Anexo 2.

## **3.5. Proceso de Capacitación de Personal.**

### **3.5.1. Situación Actual.**

Actualmente, el cargo de Capacitación y Formación del personal fue removido definitivamente del organigrama, por lo que este proceso, si bien no ha sido levantado, está rezagado por la ausencia de la persona a cargo. Otro limitante para el desarrollo de este proceso es la reducción de presupuesto para el departamento disminuyendo así las oportunidades de desarrollo de capacitaciones en la empresa; sin embargo, sin constante capacitación se puede llegar a reducir el nivel productivo del personal, así como su identificación y fidelidad con la empresa.

A continuación se presenta la propuesta para el desarrollo de este proceso.

### **3.5.2 Ficha del Proceso.**

Ver Anexo 3.

## **3.6. Proceso de Gestión de Nómina.**

### **3.6.1. Situación Actual.**

Este es un proceso largo y un tanto tedioso debido a la cantidad de personal que labora, así como de lo mucho que depende de la información generada en los distintos departamentos para su inclusión en el rol. Desde horas extra, bonificaciones, penalizaciones, etc. La entrega de toda esta información genera retardo en el tiempo de entrega del rol en contabilidad. En el proceso que se presenta a continuación se logran simplificar algunos pasos, optimizando la realización del rol de pago, así como el tiempo que toma hacerlo.



### **3.6.2. Ficha del Proceso**

Ver Anexo 4.

## **3.7. Proceso de Desvinculación de Personal.**

### **3.7.1. Situación Inicial.**

No existe proceso levantado para la Desvinculación del Personal, este proceso se lleva a cabo casi a diario, ya que mensualmente un promedio de doce personas se desvinculan de la compañía ya sea voluntariamente o por decisión de JAHER.

En este proceso, como en el de nómina, se depende mucho de la información proporcionada por las áreas involucradas para poder cargar todos los descuentos e ingresos en el sistema, a continuación se presenta la ficha de este proceso.

### **3.7.2. Ficha del Proceso**

Ver Anexo 5.

## **3.8. Proceso de Evaluación de Personal.**

### **3.8.1. Situación Actual**

Actualmente se lleva a cabo la evaluación del personal antes de cumplir el período de prueba, sin embargo en algunas ocasiones no se llevan a cabo todas las evaluaciones, se pasan por alto ya que no existe un proceso delimitado que evite este tipo de errores. A continuación se plantea un proceso que permita un proceso que permite llevar a cabo de manera ordenada y sin obviar pasos las evaluaciones del personal, tanto en el Período de Prueba como al cumplir el año de trabajo.



### **3.8.2. Ficha del Proceso.**

Ver Anexo 6.

## **3.9. Procesos de Comunicación Interna y Salud y Seguridad Ocupacional**

### **3.9.1. Situación Actual**

Actualmente ambos procesos no han sido considerados por el área de Talento Humano, Es decir que se han estado realizando acciones en pro de ambos pero de forma desorganizada y sin ningún tipo de medición o control.

Es por esto que a continuación se planea integrarlos al área de Talento Humano, estableciendo las directrices para el desarrollo de los mismos.

### **3.9.2. Ficha de los Procesos.**

- Proceso de Comunicación Interna. Ver Anexo 7.
- Proceso de Salud y Seguridad Ocupacional. Ver Anexo 8.

## **3.10. CONTROL DE INDICADORES**

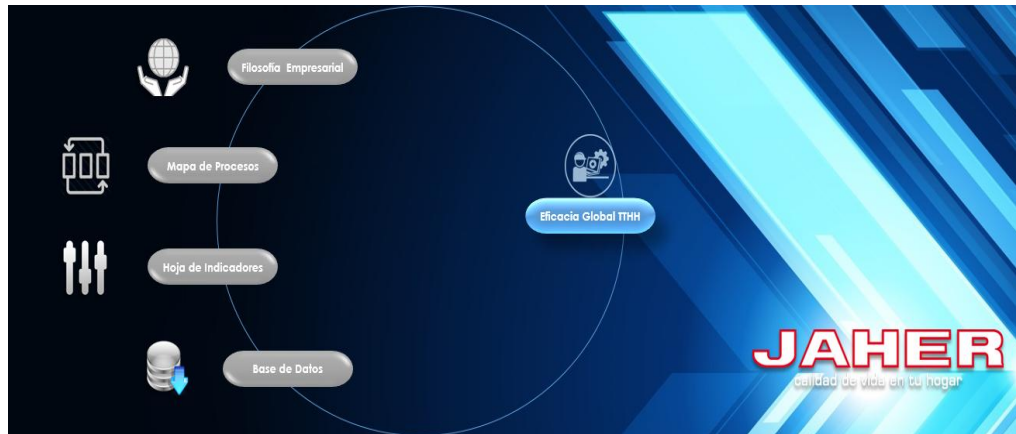
Para el control de los indicadores propuestos en cada Proceso, se ha diseñado el Control de Indicadores como una herramienta de control, esta permite llevar la información de cada indicador de manera organizada y amigable con el usuario.

### **3.10.1. Contenido de la Herramienta.**

A continuación se presenta el contenido de esta herramienta de control desarrollada en Excel, exclusivamente como diseño para JAHER.



### 3.10.1.1. Portada



La portada es la cara principal de la herramienta, desde esta se puede acceder a todos los elementos principales del tablero de indicadores, lleva además el logotipo de la empresa.

### 3.10.1.2. Filosofía Empresarial



Es importante mantener la imagen corporativa de la empresa, parte muy importante de esta es la Filosofía Empresarial, es por esto que se ha destinado un espacio dentro de la herramienta para este tema, con el objetivo de mantener siempre presentes la Misión, Visión y Valores de Corporación Jarrín Herrera.



### 3.10.1.3. Mapa de Procesos



En esta pestaña se encuentra el mapa de procesos de Talento Humano, a través de esta se puede ingresar a la ficha de cada uno de los procesos, se identifica la clasificación de estos entre Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

### 3.10.1.4. Hoja de Indicadores

MES	SEPTIEMBRE	TRIM.	4	SEMESTRE	1						
Proceso	Nombre	Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Meta	Límites críticos	Gráfica	Frecuencia	Responsable	Real	Eficacia	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Gasto real con respecto al Presupuesto aprobado.	%	$\frac{\text{gasto real}}{\text{presupuesto planteado}} \times 100$	95%	Excelente: <83% Satisfactorio: >84% y <100% Crítico: >101%		Trimestral	Gerente de Talento Humano.	100%	95%	VER
	Cumplimiento de los objetivos planteados.	%	$\frac{\text{Nro. de objetivos alcanzados}}{\text{Nro. de objetivos planteados}} \times 100$	100%	Excelente: >95% Satisfactorio: >94% y <98% Crítico: <79%		Trimestral	Gerente de Talento Humano.	100%	100.00%	VER
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN	Requerimiento de Personal Cubiertos.	%	$\frac{\text{Nro. de "Req. de Personal" cubiertos}}{\text{Nro. de "Req. de Personal" recibidos}} \times 100$	100%	Excelente: >95% Satisfactorio: >94% y <98% Crítico: <79%		Trimestral	Coordinador de Selección.	100%	100%	VER
	Eficacia en la Selección del Personal.	%	$\frac{\text{Nro. de Contrataciones que se ajustan al perfil}}{\text{Nro. de Contrataciones realizadas}} \times 100$	90%	Excelente: >90% Satisfactorio: >89% y <98% Crítico: <79%		Trimestral	Coordinador de Selección.	100%	111%	VER
	Eficacia en la Inducción del Personal.	%	$\frac{\text{Nro. de trabajadores que pasan el P. prueba}}{\text{Nro. de inducciones que ingresan}} \times 100$	90%	Excelente: >90% Satisfactorio: >89% y <98% Crítico: <79%		Trimestral	Coordinador de Selección.	87%	94%	VER

Aquí se describe cada uno de los indicadores de los procesos: en que unidad se expresan, la fórmula de cálculo, cual es la Meta, los límites críticos del Indicador, que tipo de gráfica se usará, con qué frecuencia se realizará la medición, quien es el responsable del proceso, cual es el dato real y la eficacia del indicador.

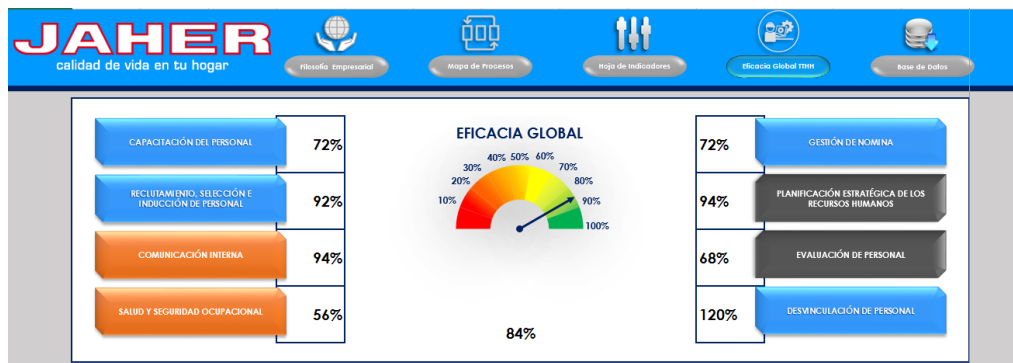


### 3.10.1.5. Grafica de Indicadores



A través de la Hoja de Indicadores, por cada indicador descrito en los procesos, esta herramienta de control de indicadores, permite acceder a la muestra gráfica de la situación histórica y actual del mismo, tomando la información de la Base de datos que debe ser continuamente alimentada por el responsable de cada proceso. De este modo, de forma fácil, interactiva y simplificada se puede cerciorar el nivel de cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados por indicador.

### 3.10.1.6. Eficacia Global



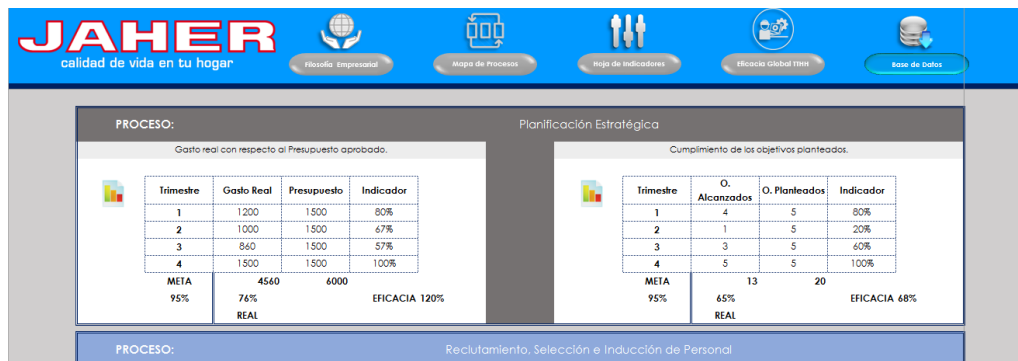
Finalmente se encuentra la Eficacia Global de los Procesos del área, en base a los indicadores de cada uno de ellos. En esta pantalla se resume el nivel de cumplimiento general de los indicadores con respecto a la meta establecida.

Para terminar, es importante considerar que el funcionamiento correcto de esta herramienta dependerá del compromiso, tanto del Gerente del área, como de cada uno de los responsables de los procesos; ya que en ellos



está la alimentación de datos reales de cada indicador. De la exactitud de los mismos dependerá la veracidad de la información que este Control de Indicadores debele.

La alimentación de la información se la realizará en una “Base de Datos” que especifique la información que será necesaria introducir, mediante la cual se calcularán los indicadores y se obtendrán los resultados finales.





## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. CONCLUSIONES

Corporación Jarrín Herrera es una empresa cuencana de alcance nacional, comercializa electrodomésticos de línea blanca y marrón. Durante el último año sufrió reducciones de personal que afectaron al área de Talento Humano reduciendo dos cargos dentro del organigrama de esta área. Esto dificultó la realización de las actividades propias de estos cargos; mediante el levantamiento de la información de cada puesto del área y la organización de la misma en los diferentes procesos propuestos se pretende mejorar el trabajo realizado por el equipo del departamento.

Si bien no ha sido aplicado en la empresa, ya que este trabajo de grado tiene el alcance de diseño, se ajusta a la realidad de la corporación y busca optimizar el trabajo realizado en el área de Talento Humano, pudiendo ser utilizado sin reparos inmediatamente ya que además, las metas establecidas en cada indicador están coordinadas con la gerente del área y orientadas a la consecución de objetivos planteados en su planificación estratégica.

Un sistema de Gestión por Procesos determina los procesos claves de la empresa y dentro de este estudio, se determinan los procesos claves del área de Talento Humano, ya que esta ha sido la orientación del mismo. Además se ha indicado el procedimiento para la realización de cada proceso, estableciendo entradas, salidas y responsables de cada una de las actividades; permitiendo administrar el área de manera organizada y documentada en este caso dentro del Tablero de Indicadores planteado.

Si bien la administración actual tiene una orientación vertical, este estudio propone un cambio, donde no se espere a que un superior de constantemente las indicaciones para la realización del trabajo, sino que establece, qué hacer, como hacerlo y con qué hacerlo, siendo una



---

propuesta que pretende convertir al Área de Talento Humano en un departamento más competitivo y competente dentro de la empresa.



## 4.2. RECOMENDACIONES

Principalmente, se recomienda la implementación de esta metodología de manera paulatina en el departamento, para esto será necesario capacitar en el tema de procesos y en cómo utilizar el Tablero de Indicadores al personal del área. Si bien no es un proceso sencillo y requerirá de cambios desde en la mentalidad del equipo de trabajo, hasta en políticas, formatos, secuencia de actividades, coordinación con los involucrados, etcétera; en el mediano y largo plazo es una metodología que permitirá a la empresa una mejora en el desarrollo de las actividades, así como un control exhaustivo del cumplimiento de los objetivos, y así, al ir controlando el desarrollo del trabajo permite el planteamiento de mejoras en los procesos hasta llegar a la normalización de los mismos.

Una vez implementada la Gestión por procesos en el área, recordar siempre que esto no es un tema estático, por el contrario es completamente adaptable a las necesidades de la empresa, a su realidad y a su medio; así que es necesario realizar los ajustes pertinentes en las metas establecidas, indicadores, actores procesos y procedimientos.

Finalmente, se recomienda a la empresa, hacer eco de este modelo para el área y comenzar a desarrollarlo a nivel general, en toda la compañía, si bien es un proceso largo de realizar y requiere el involucramiento y compromiso de todo el personal en general, especialmente del personal de nivel gerencial y directivo, además demanda recursos, tiempo de trabajo, etcétera; como se ha mencionado previamente, en el tiempo trae resultados importantes para la empresa.



## Bibliografía

### Libros

- Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2007). *Gestión por Procesos*. Medellín: Los Autores.
- al., B. e. (2010). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Beltrán Jaime, C. M. (2007). *Guía para una gestión basada en procesos*. Imprenta Berenkitza.
- Carús, N. M. (2011). *Diseño de Organizaciones*. Madrid-España: Departamento de Publicaciones del IE Bussines School.
- Longoria, R. T. (2008). *1er CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN "REALIDADES Y RETOS DE LAS PYMES"*. Chiapas.
- Perez F. de Velasco, J. (2012). *SGP*. Madrid: Esic.

### Revistas

- Zaratiegui, J. (s.f.). La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*, 85.

### Documentos

- Coronel, I. R. (2013). Texto de estudio de Nuevos Paradigmas. *Texto de estudio de Nuevos Paradigmas*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CÍA. LTDA. (2015). Manual de Inducción. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Secretaría Central de ISO en Ginebra. (2008). *Norma Internacional ISO 9001*. Panama: Translation Management Group.

### Páginas Web

- ISO 9001. (2008). *ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*. Obtenido de <http://iso9001calidad.com/las-fichas-de-procesos-121.html>
- ISO 9001. (2013). *ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*. Obtenido de <http://iso9001calidad.com/el-nuevo-mapa-de-procesos-140.html>
- Muro, P. (04 de 05 de 2010). *arp calidad*. Obtenido de <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>





---

Secretaría Técnica ISO. (15 de Octubre de 2008). *Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de normas ISO 9000: Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*. Obtenido de [http://www.inlac.org/Doc/Doc\\_ISO-TS-176\\_04\\_11/N544R3\\_Orientacion\\_sobre\\_el\\_Concepto\\_Enfoque\\_basado\\_procesos.pdf](http://www.inlac.org/Doc/Doc_ISO-TS-176_04_11/N544R3_Orientacion_sobre_el_Concepto_Enfoque_basado_procesos.pdf)

Serna, F. (2007). <http://www.osakidetza.euskadi.eus>. Obtenido de [http://www.osakidetza.euskadi.eus/contenidos/informacion/organizacion\\_gestion\\_osk/es\\_og/adjuntos/politica/gestionProcesos.pdf](http://www.osakidetza.euskadi.eus/contenidos/informacion/organizacion_gestion_osk/es_og/adjuntos/politica/gestionProcesos.pdf)

**- FICHA DE PROCESO -**
**MISIÓN DEL PROCESO**

Definir políticas y actividades que direccionarán al personal, alineados con los objetivos generales de la empresa y orientados a la mejora en la eficiencia del personal, del área y su relación con las demás áreas.

**ALCANCE DEL PROCESO**

El proceso aplica al área directiva y de mandos gerenciales de la empresa con el apoyo del personal de la empresa.

**RESPONSABLE DEL PROCESO**

Gerente de Talento Humano

**EQUIPO GESTOR DEL PROCESO**

Personal del departamento de Talento humano de acuerdo al área que les compete.

**ACTIVIDADES DEL PROCESO**

- Desarrollar el análisis FODA del área.
- Establecer los objetivos estratégicos del área en alineación con la Planificación Estratégica de JAHER.
- Elaborar el Plan de Acción para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Presentar el Plan de Acción ante la Dirección de la Empresa para su aprobación.
- Establecer prioridades de Gestión.
- Establecer presupuesto para el cumplimiento del plan.
- Presentar el presupuesto a la Gerencia para su aprobación.
- Difundir Plan de Acción entre los Grupos de Interés.
- Dar Seguimiento, Evaluar y Controlar el cumplimiento de Objetivos.

**GRUPOS DE INTERÉS**

- Directivos de la empresa,
- Gerencias de los distintos departamentos del Personal del área.

**ENTRADAS DEL PROCESO**

Resultados del período anterior.  
Intereses del área directiva.  
Información del Personal del Área.

**SALIDAS DEL PROCESO**

Informe de Evaluación de los resultados del período anterior.  
Objetivos Estratégicos del área.  
Plan de Acción.  
Informe de evaluación de del Plan de Acción

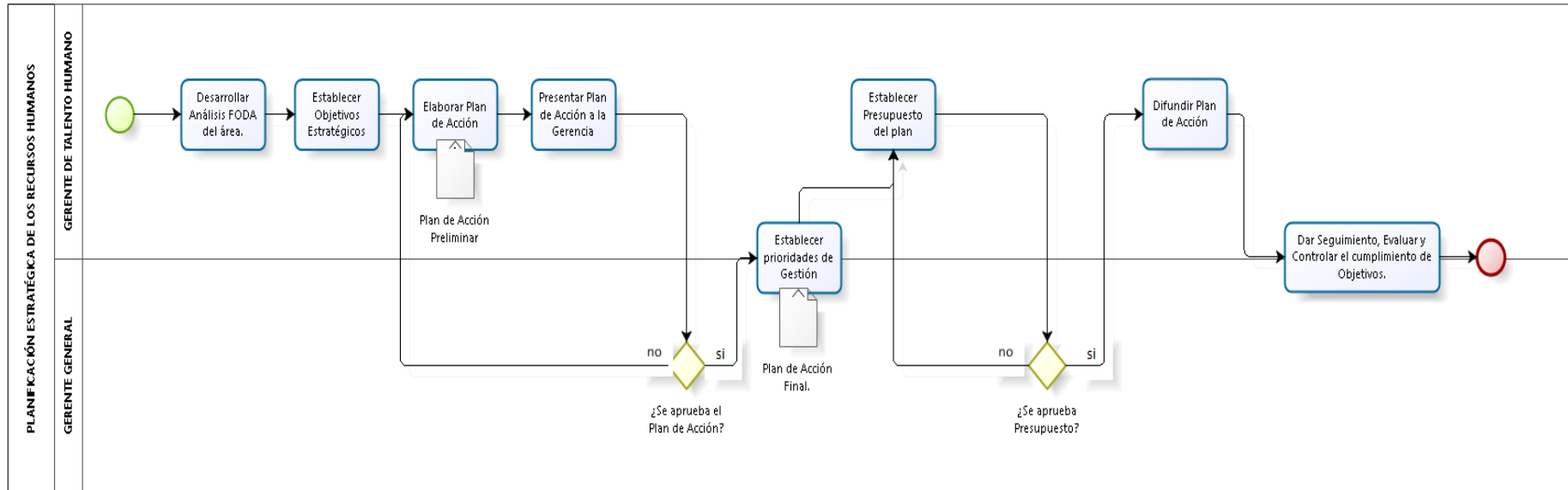
**PROCESOS RELACIONADOS**

- Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.
- Capacitación del Personal.
- Gestión de Nómina
- Desvinculación de Personal.
- Comunicación Interna.
- Seguridad y Salud Ocupacional.
- Evaluación del Personal.

**- FICHA DEL PROCEDIMIENTO -**

ENTRADAS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA
Resultados del período anterior.	1	Desarrollar el análisis FODA del área.	Gerente de TTHH con apoyo de todo el personal del área.	Análisis FODA del área.
Planificación Estratégica de JAHER	2	Establecer los objetivos estratégicos del área en alineación con la Planificación Estratégica de JAHER.	Gerente de TTHH.	Objetivos estratégicos del área.
Objetivos estratégicos del área.	3	Elaborar el Plan de Acción para el cumplimiento de los objetivos establecidos.	Gerente de TTHH.	Plan de Acción preliminar.
Plan de Acción, borrador.	4	Presentar el Plan de Acción ante la Dirección de la Empresa para su aprobación.	Gerente de TTHH.	
	5	Establecer prioridades de Gestión.	Gerente de TTHH / Gerente General.	Plan de acción final.
Plan de acción final.	6	Establecer presupuesto para el cumplimiento del plan.	Gerente de TTHH.	Presupuesto preliminar.
Presupuesto, borrador.	7	Presentar el presupuesto a la Gerencia para su aprobación.	Gerente de TTHH	Presupuesto final
Plan de Acción Final.	8	Difundir Plan de Acción entre los Grupos de Interés.	Gerente de TTHH	
	9	Dar Seguimiento, Evaluar y Controlar el cumplimiento de Objetivos.	Gerente de TTHH / Gerente General.	Informe de Evaluación del alcance de los objetivos

**- DIAGRAMA DEL PROCESO -**



- HOJA DE INDICADORES -

EFICIENCIA DEL PLAN DE ACCIÓN

INDICADOR	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN	META	PERIODICIDAD
Porcentaje de gasto real con respecto al Presupuesto aprobado.	$\frac{\text{gasto real}}{\text{presupuesto planteado}} * 100$	Como se encuentra el gasto realizado para el cumplimiento del plan de acción con respecto al presupuesto aprobado.	Excelente: <95% Satisfactorio: ≥96% y ≤100% Crítico: ≥101%	Trimestral.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

INDICADOR	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN	META	PERIODICIDAD
Porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados.	$\frac{\text{Nro. de objetivos alcanzados}}{\text{Nro. de objetivos plantados}} * 100$	Cuantos de los objetivos planteados en la planificación estratégica han podido ser cumplidos. Expresado en porcentaje.	Excelente: ≥95% Satisfactorio: ≤94% y ≥80% Crítico: ≤79%	Anual.

COPIA CONTROLADA

**- FICHA DE PROCESO -****MISIÓN DEL PROCESO**

Dotar de personal competente a cada una de las áreas de la empresa acorde a sus necesidades, de forma transparente y de acuerdo a los lineamientos establecidos por la organización posibilitando su incorporación efectiva dentro de los tiempos acordados.

**ALCANCE DEL PROCESO**

El proceso aplica tanto a todas las áreas de la organización.

**RESPONSABLE DEL PROCESO**

Coordinador de Selección.

**EQUIPO GESTOR DEL PROCESO**

Gerente de Talento Humano.  
Coordinador de Selección.  
Médico Ocupacional.  
Personal del área solicitante.  
Personal de las demás áreas.

**ACTIVIDADES DEL PROCESO****RECLUTAMIENTO**

- Recibir del área solicitante el Requerimiento de Personal.
- Confirmar la existencia de la vacante en el presupuesto del mes.
- Analizar la necesidad de cubrir esa vacante.
- Seleccionar las vías de reclutamiento del Personal de acuerdo al perfil del cargo.
- Publicar el anuncio de la vacante de acuerdo a lo seleccionado.
- Receptar las hojas de vida de los candidatos.

**SELECCIÓN**

- Analizar las hojas de vida de los postulantes al cargo de acuerdo al perfil.
- Entrevistar a los candidatos que cumplan con el perfil.
- Verificar referencias laborales y otros filtros propios de la empresa de los candidatos que se ajustan al perfil. **(poner esta antes de la anterior)**
- Realizar una evaluación de conocimientos y/o prueba psicológica a los candidatos.
- Seleccionar la terna de candidatos.
- Entregar al área solicitante el informe con la terna seleccionada.
- Coordinar la entrevista de los candidatos de la terna con el jefe inmediato.
- Tomar la decisión del candidato apto para ocupar el cargo.
- Comunicar a la terna la decisión tomada.
- Entregar los requisitos de ingreso al candidato seleccionado.
- Coordinar la fecha de ingreso del nuevo trabajador de acuerdo al cargo.
- Realizar Examen Ocupacional.
- Receptar documentación de Ingreso y abrir la carpeta del nuevo trabajador.
- Generar Contrato y Aviso de Entrada del IESS.

**INDUCCIÓN**

- Diseñar el Plan de Inducción considerando el cargo y la ubicación de la vacante.
- Coordinar el cumplimiento del plan de Inducción con las áreas relacionadas.
- Entregar documentos de ingreso y respaldar la recepción de los mismos con la firma del Acta de Entrega-Recepción del Material de Inducción.
- Aplicar al empleado contratado la Evaluación de Conocimientos Adquiridos en la Inducción así como la Encuesta de Satisfacción de Inducción.
- Realizar la retroalimentación tanto de la Evaluación como de la Encuesta a las áreas implicadas.
- Plantear las correcciones necesarias al Plan de Inducción establecido.
- Realizar la Entrevista post-Inducción antes del cumplimiento del período de prueba para tomar las acciones correctivas de ser el caso.
- Adjuntar a la carpeta todos los documentos generados en el proceso.

**GRUPOS DE INTERÉS**

- Personal de Talento Humano.
- Área Solicitante.
- Áreas relacionadas.
- Aspirantes al puesto.

**ENTRADAS DEL PROCESO**

Requerimiento de personal.  
Presupuesto del mes.  
Perfil del Cargo.  
Aspirantes al puesto.  
Verificación de referencias.  
Prueba de Conocimientos.  
Prueba Psicológica.  
Informe de Terna Final.  
Requisitos de Ingreso  
Reglamentos de la empresa.  
Plan de Inducción para el cargo.  
Evaluación Post-Inducción.

**SALIDAS DEL PROCESO**

Nuevo Trabajador.  
Carpeta de Archivo del Trabajador con toda la documentación generada en el proceso.

**PROCESOS RELACIONADOS**

- Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.
- Capacitación del Personal.
- Gestión de Nómina
- Desvinculación de Personal.
- Comunicación Interna.
- Seguridad y Salud Ocupacional.
- Evaluación del Personal.

- FICHA DEL PROCEDIMIENTO -				
ENTRADAS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA
<b>RECLUTAMIENTO</b>				
Requerimiento de Personal	1	Recibir del área solicitante el Requerimiento de Personal.	Área solicitante	Requerimiento de Personal lleno.
Presupuesto del mes.	2	Confirmar la existencia de la vacante en el presupuesto del mes.	Coordinador de Selección	
	3	Analizar la necesidad de cubrir esa vacante.	Gerente de Talento Humano.	
	4	Seleccionar las vías de reclutamiento del Personal de acuerdo al perfil del cargo.	Coordinador de Selección.	
	5	Publicar el anuncio de la vacante de acuerdo a lo seleccionado.	Coordinador de Selección.	
Hojas de Vida de postulantes	6	Receptar las hojas de vida de los candidatos.	Coordinador de Selección.	
<b>SELECCIÓN</b>				
Hojas de Vida de postulantes	7	Analizar las hojas de vida de los postulantes al cargo de acuerdo al perfil.	Coordinador de Selección.	
Hojas de Vida de postulantes	8	Entrevistar a los candidatos que cumplan el perfil.	Coordinador de Selección.	
Formato "Verificación de Referencias"	9	Verificar la información de los candidatos que se ajustan al perfil.	Coordinador de Selección.	Formato "Verificación de Referencias" lleno.
Evaluación de Conocimientos. Prueba Psicológica. (De acuerdo al cargo)	10	Aplicar una evaluación de conocimientos y/o prueba psicológica a los candidatos.	Coordinador de Selección.	Evaluación de Conocimientos. Prueba Psicológica llenas. (De acuerdo al cargo)

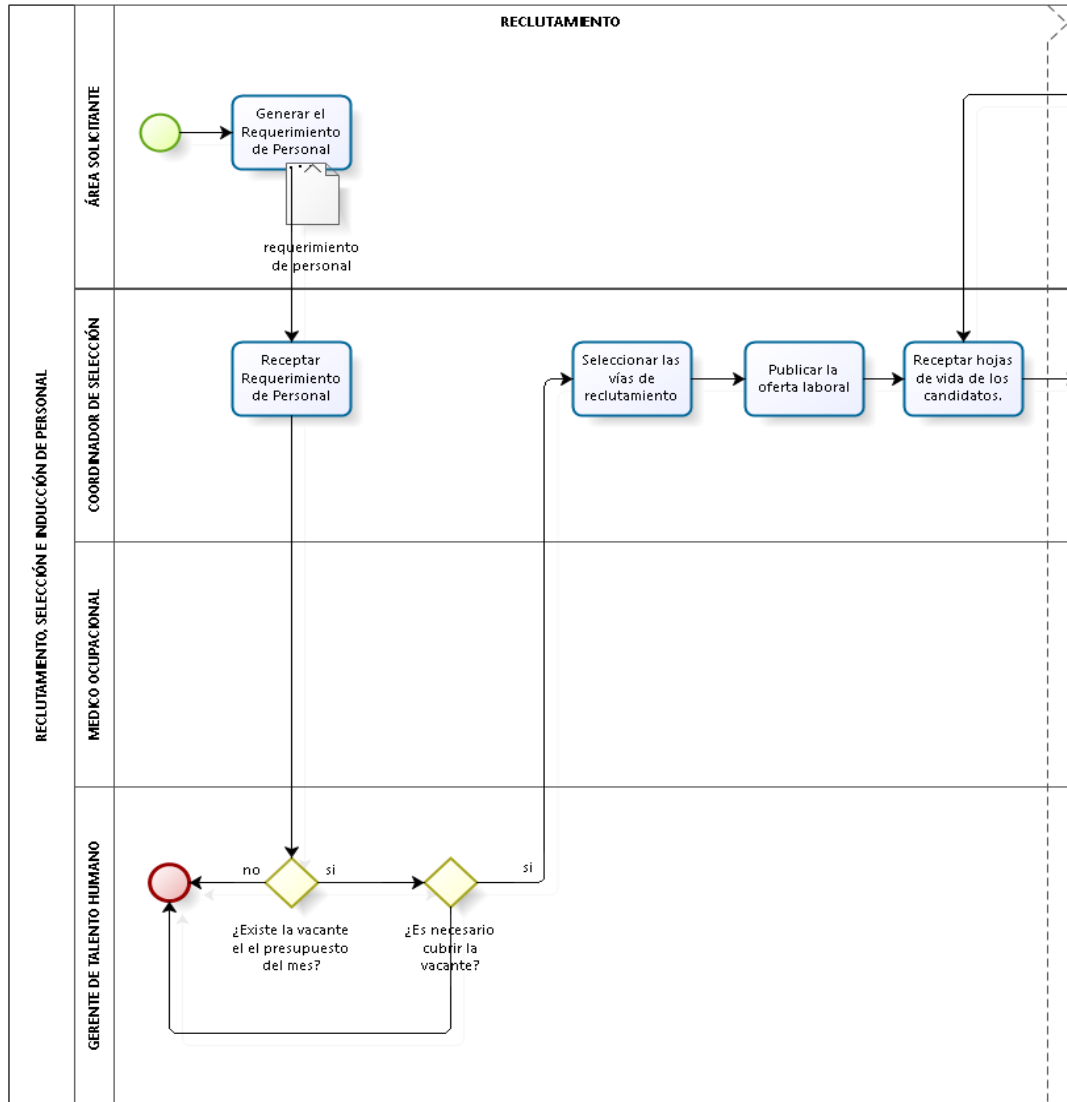


Hoja de Vida. Verificaciones. Evaluaciones y Pruebas.	11	Seleccionar la terna de candidatos.	Coordinador de Selección.	Informe del Proceso de Selección.
Informe de Terna Final.	12	Entregar al área solicitante el informe con la terna seleccionada.	Coordinador de Selección.	
Informe de Terna Final.	13	Coordinar la entrevista de los candidatos de la terna con el jefe inmediato.	Coordinador de Selección.	
Informe de Entrevistas Finales	14	Tomar la decisión del candidato apto para ocupar el cargo.	Jefe inmediato del cargo vacante/ Gerente del área solicitante/ Gerente de Talento Humano	Candidato seleccionado.
Informe final de selección.	15	Comunicar a la terna la decisión tomada.	Coordinador de Selección.	
Formato "Requisitos de Ingreso"	16	Entregar los requisitos de ingreso al candidato seleccionado.	Coordinador de Selección.	
	17	Coordinar la fecha de ingreso del nuevo trabajador de acuerdo al requerimiento.	Coordinador de Selección/ Gerente del área solicitante.	
	18	Realizar examen pre-ocupacional.	Médico Ocupacional.	Informe del Examen.
Documentos generados en el proceso. Documentación personal y profesional solicitada.	19	Receptar documentación de Ingreso y generar la carpeta del nuevo trabajador, adjuntando en esta todos los documentos generados en el proceso, así como su documentación personal y profesional.	Coordinador de Selección.	Carpeta del Nuevo Trabajador.
Documentación personal. Requerimiento de Personal.	20	Generar contrato y Aviso de Entrada del IESS.	Coordinador de Selección.	
<b>INDUCCIÓN</b>				
	21	Diseñar el Plan de Inducción considerando el cargo y la ubicación de la vacante.	Coordinador de Selección.	Plan de Inducción
Plan de Inducción	22	Coordinar el cumplimiento del plan de Inducción con las áreas relacionadas.	Coordinador de Selección.	

Acta de Entrega-Recepción del Material de Inducción	23	Entregar Reglamento Interno, Reglamento de Salud y Seguridad y Manual de Funciones del cargo y respaldar la recepción de los mismos con la firma del Acta.	Coordinador de Selección/ Jefe de Agencia (en agencias)	Acta de Entrega-Recepción del Material de Inducción firmada.
Formato Evaluación post-inducción. Encuesta de satisfacción de Inducción.	24	Una vez terminada la Inducción, aplicar al empleado contratado la Evaluación de Conocimientos Adquiridos en la Inducción así como la Encuesta de Satisfacción de Inducción una vez finalizada la misma.	Coordinador de Selección/ Jefe de Agencia (en agencias)	Evaluación post-inducción y Encuesta de satisfacción de Inducción llenas.
Evaluación post-inducción y Encuesta de satisfacción de Inducción llenas.	25	Realizar la retroalimentación tanto de la Evaluación como de la Encuesta a las áreas implicadas.	Coordinador de Selección.	
Documentos generados durante la inducción	26	Recopilar todos los documentos generados en la inducción y archivarlos en la carpeta del nuevo trabajador.	Coordinador de Selección.	Carpeta del Nuevo Trabajador completa.

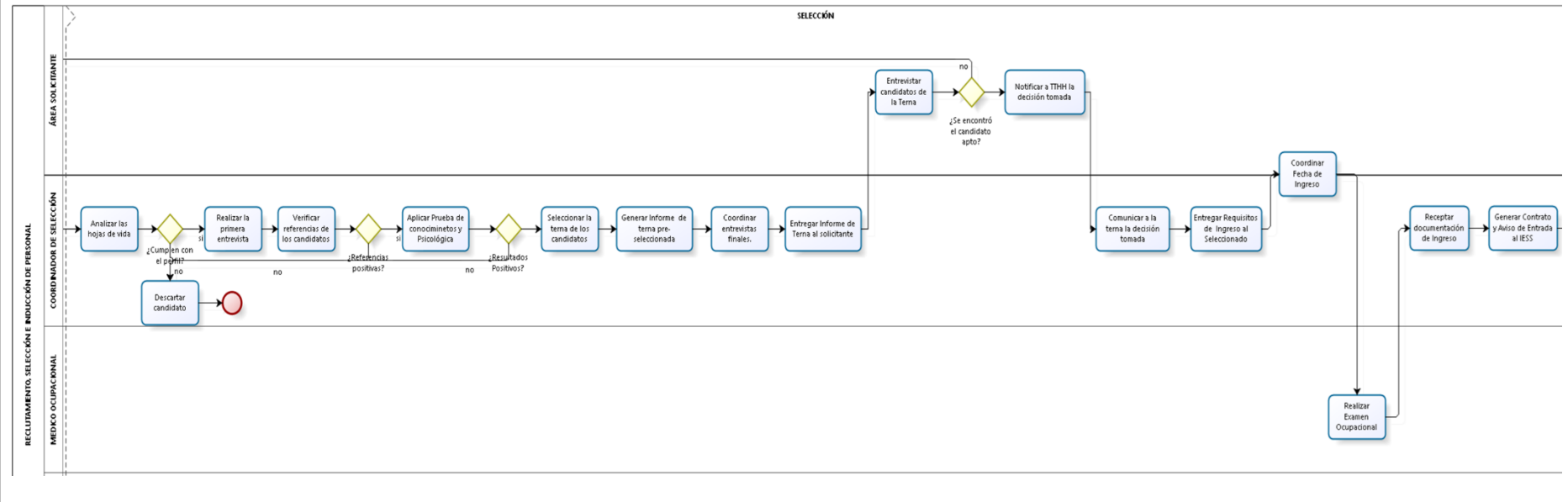
**- DIAGRAMA DEL PROCESO -**

**RECLUTAMIENTO**



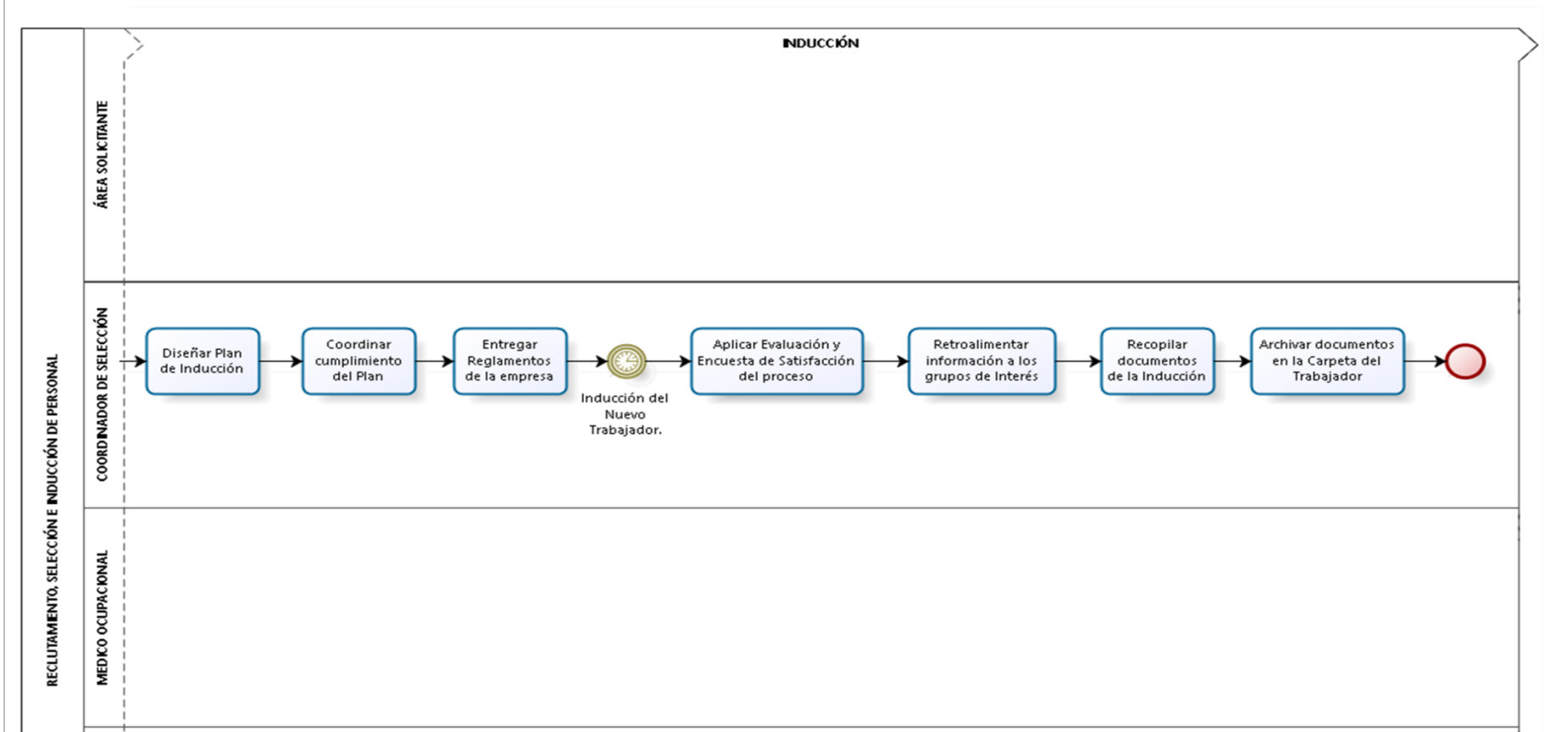
**- DIAGRAMA DEL PROCESO -**

**SELECCIÓN**



- DIAGRAMA DEL PROCESO -

INDUCCIÓN



**- HOJA DE INDICADORES -**

RECLUTAMIENTO				
INDICADOR	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN	META	PERIODICIDAD
Porcentaje de "Requerimientos de Personal" cubiertos	$\frac{\text{Nro. de "Req. de Personal" cubiertos}}{\text{Nro. de "Req. de Personal" recibidos}} \times 100$	Se obtendrá el porcentaje de Requerimientos de personal atendidos por el departamento de TTHH.	Excelente: $\geq 95\%$ Satisfactorio: $\leq 94\%$ y $\geq 80\%$ Crítico: $\leq 79\%$	Trimestral.
SELECCIÓN				
INDICADOR	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN	META	PERIODICIDAD
Eficacia en la Selección del personal.	$\frac{\text{Nro. de Contrataciones que se ajustan al perfil}}{\text{Nro. de Contrataciones realizadas}} \times 100$	Se obtendrá el porcentaje de personal contratado que se ajusta al perfil establecido.	Excelente: $\geq 90\%$ Satisfactorio: $\leq 89\%$ y $\geq 80\%$ Crítico: $\leq 79\%$	Trimestral.
INDUCCIÓN				
INDICADOR	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN	META	PERIODICIDAD
Eficacia en la inducción del personal.	$\frac{\text{Nro. de trabajadores que pasan el P. prueba}}{\text{Nro. de trabajadores que ingresan}} \times 100$	Se obtendrá el porcentaje de personal que supera el período de prueba.	Excelente: $\geq 90\%$ Satisfactorio: $\leq 89\%$ y $\geq 80\%$ Crítico: $\leq 79\%$	Trimestral.

## COPIA CONTROLADA



## RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Código: **TTHH-PR-RSIP**

Versión: **1**

Página **10** de **10**

Cristina Aguilar M.  
Autor de Tesis

Psi. Lab. Paula Vázquez A.  
Gerente de Talento Humano.

Sra. Cristina Herrera F.  
Propietaria / Presidente

**- FICHA DE PROCESO -****MISIÓN DEL PROCESO**

Alinear adecuadamente las competencias del personal con los objetivos de la empresa y los requerimientos que se planteen. Promoviendo el desarrollo y motivación del personal, así como su adhesión a la empresa.

**ALCANCE DEL PROCESO**

El proceso aplica a todas las áreas de la empresa con el objetivo de adecuar sus competencias de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**RESPONSABLE DEL PROCESO**

Gerente de Talento Humano.

**EQUIPO GESTOR DEL PROCESO**

Gerente de Talento Humano.  
Gerencias de las demás áreas.  
Expertos Instructores.

**ACTIVIDADES DEL PROCESO**

- Detectar necesidades de Capacitación.
- Realizar el diagnostico de las necesidades detectadas.
- Elaborar el Plan de Capacitación.
- Coordinar las acciones formativas del plan de Capacitación.
- Difundir el Plan de Capacitación.
- Impartir la Capacitación.
- Evaluar la eficacia de la capacitación impartida.

**GRUPOS DE INTERÉS**

- Directivos de la empresa.
- Gerencias de los distintos departamentos.
- Instructores (internos o externos).
- Personal en General.

**ENTRADAS DEL PROCESO**

Planificación Estratégica de la empresa.  
Necesidades de Capacitación  
Encuesta de Satisfacción

**SALIDAS DEL PROCESO**

Plan de Capacitación  
Personal Capacitado.  
Resultados de la Encuesta



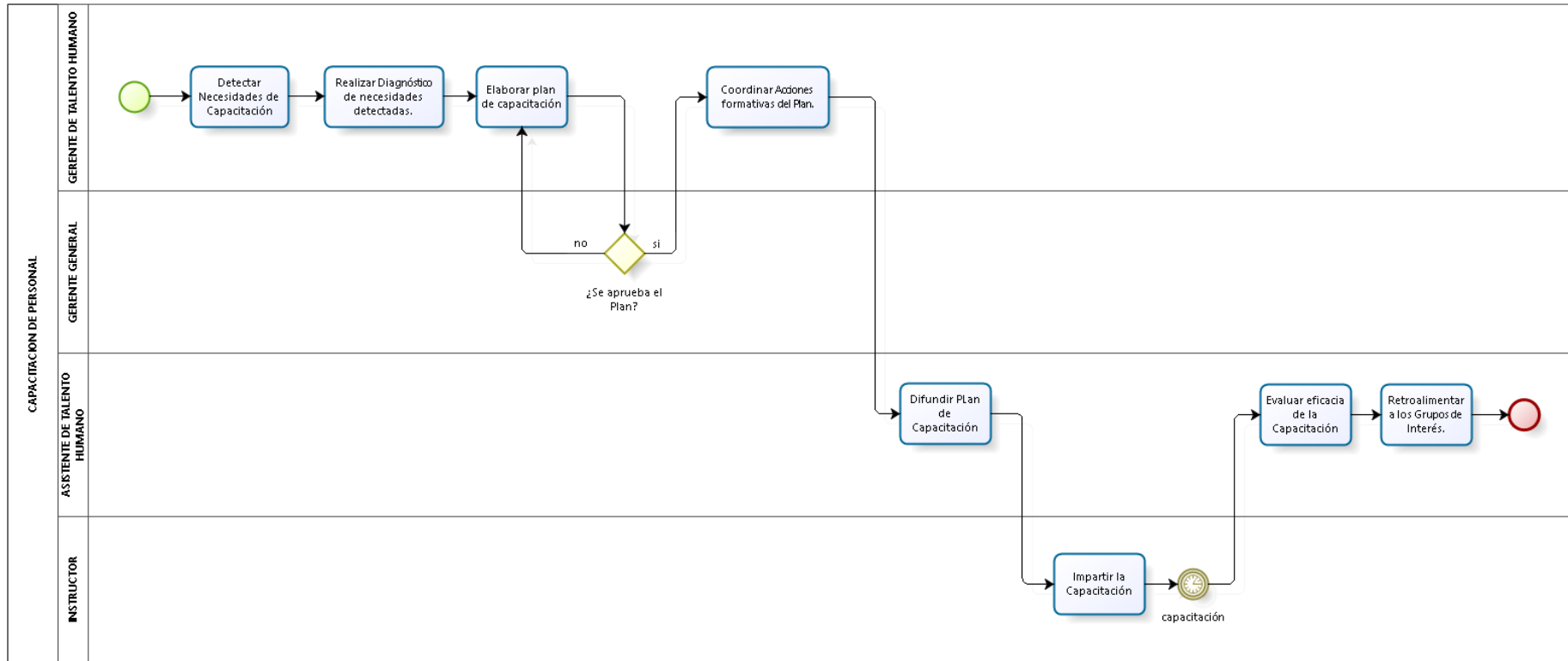
**PROCESOS RELACIONADOS**

- Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.
- Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.
- Gestión de Nómina
- Desvinculación de Personal.
- Comunicación Interna.
- Seguridad y Salud Ocupacional.
- Evaluación del Personal.

**- FICHA DEL PROCEDIMIENTO -**

ENTRADAS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA
Planificación Estratégica.	1	Detectar necesidades de Capacitación.	Gerente de Talento Humano.	Necesidades de Capacitación detectadas.
Necesidades de Capacitación detectadas.	2	Realizar el diagnóstico de las necesidades detectadas, priorizarlas de acuerdo a los intereses de la empresa.	Gerente de Talento Humano.	Diagnóstico de las necesidades detectadas.
Diagnóstico de las necesidades detectadas.	3	Elaborar el Plan de Capacitación, considerando costos del mismo, proveedores, material de apoyo necesario, etc.	Gerente de Talento Humano.	Plan de Capacitación.
Plan de Capacitación Preliminar.	4	Aprobar Plan de Capacitación.	Gerente General.	Plan de Capacitación final.
Plan de Capacitación final.	5	Coordinar las acciones formativas del plan de Capacitación.	Gerente de Talento Humano.	
Plan de Capacitación final.	6	Difundir el Plan de Capacitación.	Asistente de Talento Humano.	
Instructores. Material de Apoyo.	7	Impartir la Capacitación.	Instructor.	Personal Capacitado
Encuesta de satisfacción y conocimientos adquiridos.	8	Evaluar la eficacia de la capacitación impartida	Asistente de Talento Humano.	Encuesta de satisfacción y conocimientos adquiridos.
Encuesta de satisfacción y conocimientos adquiridos.	9	Tabular encuestas y retroalimentar resultados a los Grupos de Interés.	Asistente de Talento Humano.	

**- DIAGRAMA DEL PROCESO -**



**- HOJA DE INDICADORES -**

<b>INDICADOR</b>	<b>MEDICIÓN</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>	<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
Porcentaje de satisfacción en cada Capacitación.	$\frac{\sum \text{de respuestas positivas a la capacitación}}{\text{Nro. Total de Respuestas recibidas.}} * 100$	Se medirá el nivel de Satisfacción del personal con las capacitaciones impartidas.	Excelente: $\geq 95\%$ Satisfactorio: $\leq 94\%$ y $\geq 80\%$ Crítico: $\leq 79\%$	Mensual.
Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación	$\frac{\text{Nro. de Capacitaciones realizadas}}{\text{Nro. de Capacitaciones planificadas}} * 100$	Se medirá el nivel de cumplimiento del plan de capacitación.	Excelente: $\geq 90\%$ Satisfactorio: $\leq 89\%$ y $\geq 80\%$ Crítico: $\leq 79\%$	Anual.

**COPIA CONTROLADA**

**- FICHA DE PROCESO -****MISIÓN DEL PROCESO**

Definir los parámetros para el correcto pago de la nómina, considerando lo establecido en la ley, permitiendo a la empresa contar con información económica y financiera veraz acerca del tema.

**ALCANCE DEL PROCESO**

Involucra al personal de todas las áreas de la empresa.

**RESPONSABLE DEL PROCESO**

Coordinador de Nómina.

**EQUIPO GESTOR DEL PROCESO**

Coordinador de Nómina.  
Gerencias de las demás áreas.  
Gerente Financiero.  
Presidente de la Empresa.  
Asistente de Pagaduría.  
Asistente de beneficios

**ACTIVIDADES DEL PROCESO**

- Recibir reportes de novedades (horas extra, bonificaciones, descuentos autorizados, amonestaciones, permisos médicos, etc) para cargarse en la nómina.
- Verificar información recibida en los reportes.
- Generar reportes propios del área para cargar en la nómina
- Procesar reportes de novedades en el sistema.
- Generar una nómina preliminar y revisar todas las novedades ingresadas.
- Generar la nómina final
- Generar "Contabilización del Rol"
- Entregar Reporte de Contabilización en Contabilidad.
- Revisar y cuadrar Nómina del mes.
- Generar archivos para el pago.
- Cargar archivos en los sistemas de pago de las entidades bancarias.
- Entregar el informe para la emisión de cheques de Nómina.
- Emitir Cheques de Nómina.
- Notificar la carga a la Presidencia.
- Aprobar el pago.
- Firmar cheques de nómina.
- Imprimir Roles de Pago.
- Entregar Roles de Pago/ cheques de nómina.
- Receptar Roles Firmados y archivarlos de acuerdo a la agencia a la que pertenecen.

### **GRUPOS DE INTERÉS**

- Directivos de la empresa.
- Gerencias de los distintos departamentos.
- Personal en General.
- Empresas en convenio con JAHER. (Claro, Tía, Coral Hipermercados, Salud, Cooperativa Multiempresarial)
- Entidades Bancarias de pago (Banco Guayaquil, Banco del Pichincha, Banco Bolivariano)

### **ENTRADAS DEL PROCESO**

Reporte de Novedades para Nómina.  
Reportes del área para Nómina.

### **SALIDAS DEL PROCESO**

Nómina Final.  
Contabilización del Rol.  
Transferencia de pago.  
Cheques de Sueldo.

### **PROCESOS RELACIONADOS**

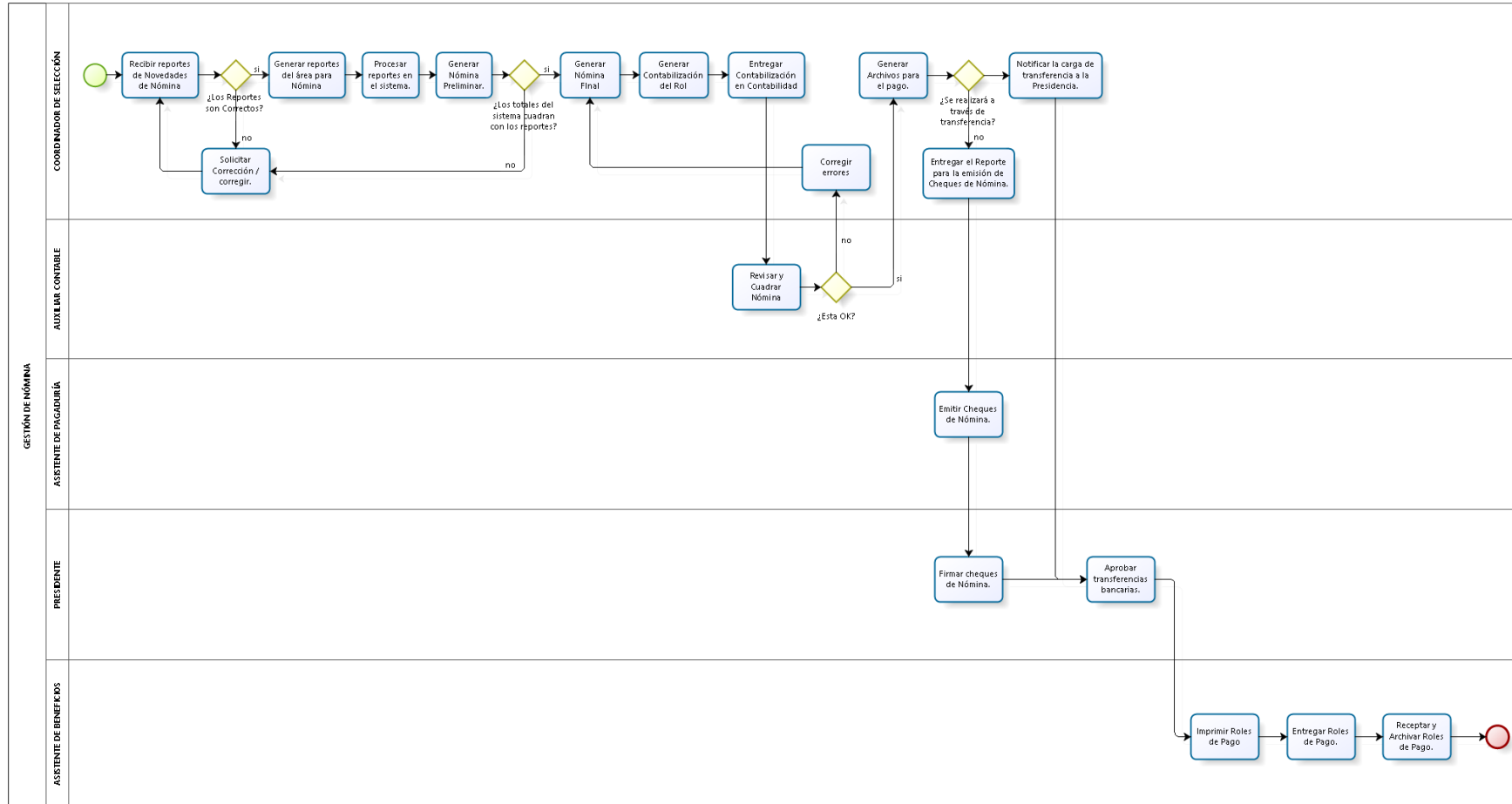
- Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.
- Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.
- Desvinculación de Personal.
- Comunicación Interna.
- Seguridad y Salud Ocupacional.
- Evaluación del Personal.

**- FICHA DEL PROCEDIMIENTO -**

ENTRADAS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA
Reporte de Novedades para Nómina.	1	Recibir reportes de novedades (horas extra, bonificaciones, descuentos autorizados, amonestaciones, permisos médicos, etc) de las diferentes áreas para cargarse en la nómina.	Coordinador de Nómina.	
Reporte de Novedades para Nómina.	2	Verificar información recibida en los reportes.	Coordinador de Nómina.	Reporte de Novedades para Nómina final.
	3	Generar reportes propios del área (consumos en empresas con convenio, planillas de préstamos y fondos de reserva de IESS) para cargar en la nómina.	Coordinador de Nómina.	Reportes del área para Nómina.
Reportes de Novedades para Nómina final. Reportes del área para Nómina.	4	Procesar reportes de novedades para la carga masiva en el sistema.	Coordinador de Nómina.	
	5	Generar una nómina preliminar y revisar todas las novedades ingresadas, verificando que los valores en la nómina preliminar cuadren con los de los reportes, personal activo, cuenta bancaria registrada)	Coordinador de Nómina.	Nómina Preliminar.
Nómina Preliminar.	6	Generar la nómina final.	Coordinador de Nómina.	Nómina Final.
	7	Generar "Contabilización del Rol"	Coordinador de Nómina.	Contabilización del Rol.
Contabilización del Rol.	8	Entregar Reporte de Contabilización al encargado en Contabilidad.	Coordinador de Nómina.	
Contabilización del Rol.	9	Revisar y cuadrar Nómina del mes.	Auxiliar Contable encargado.	
	10	Generar archivos para el pago, uno por cada entidad bancaria bajo las	Coordinador de Nómina.	Archivos para el pago.

		especificaciones dadas por la entidad.		
Archivos para el pago.	11	Cargar archivos en los sistemas de pago de las entidades bancarias.	Coordinador de Nómina.	Carga para transferencia bancaria.
	12	Entregar el informe para la emisión de cheques de nómina.	Coordinador de Nómina.	Informe para la emisión de cheques de pago.
Informe para la emisión de cheques de pago.	13	Emitir Cheques de nómina de acuerdo a lo indicado por el gerente financiero	Asistente de Pagaduría.	Cheques de Nómina.
Carga para transferencia bancaria.	14	Notificar la carga a la Presidencia.	Coordinador de Nómina.	
	15	Aprobar el pago en el portal web de las instituciones bancarias.	Presidenta.	Transferencia de pago.
Cheques de Nómina.	16	Firmar cheques de nómina.	Presidenta.	Cheques de Nómina Firmados.
	17	Imprimir Roles de Pago.	Asistente de Beneficios.	Roles de Pago impresos.
Roles de Pago impresos. Cheques de Nómina Firmados.	18	Entregar Roles de pago individuales, en el caso de personal de otras agencias se enviar por valija interna junto con los cheques de nómina, según corresponda.	Asistente de Beneficios.	
Roles de Pago Firmados.	19	Receptar Roles Firmados y archivarlos de acuerdo a la agencia a la que pertenecen.	Asistente de Beneficios.	Archivo de Roles de Pago del Mes.

**- DIAGRAMA DEL PROCESO -**





**- HOJA DE INDICADORES -**

INDICADOR	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN	META	PERIODICIDAD
Porcentaje de reclamos de pago.	$\frac{\text{Nro. de Reclamos del pago recibidos}}{\text{Nro. Total de Trabajadores a ese rol.}} * 100$	Se medirá el nivel de reclamos recibidos por parte del personal acerca del pago de nómina efectuado.	Excelente: <5% Satisfactorio: ≥5% y ≤10% Crítico: ≥11%	Mensual.
Descuentos del personal en relación al total de ingresos generado	$\frac{\text{Valor Total Descontado}}{\text{Ingresos Totales Generados}} * 100$	Se medirá la proporción del costo de venta total que representa el pago de nómina.	Excelente: <20% Satisfactorio: ≥20% y ≤35% Crítico: ≥36%	Mensual.

**COPIA CONTROLADA**

**- FICHA DE PROCESO -****MISIÓN DEL PROCESO**

Realizar oportunamente la desvinculación del personal, cumpliendo lo estipulado en el código laboral vigente.

**ALCANCE DEL PROCESO**

Involucra al personal de todas las áreas de la empresa, desde la notificación de su salida, por la razón que fuere, hasta el pago oportuno de la liquidación laboral.

**RESPONSABLE DEL PROCESO**

Asistente de Talento Humano.

**EQUIPO GESTOR DEL PROCESO**

Asistente de Talento Humano.  
Departamento Legal.  
Auxiliar Contable.  
Asistente de Pagaduría.  
Presidenta.  
Jefe Inmediato del personal saliente.  
Trabajadora Social.  
Médico Ocupacional.

**ACTIVIDADES DEL PROCESO**

- Comunicar al Equipo Gestor del Proceso por correo electrónico la desvinculación del trabajador.
- Realizar la Recepción del Puesto.
- Llenar la Hoja de Ruta de Desvinculación.
- Descargar reporte de los descuentos pendientes registrados en el sistema.
- Poner el contrato en estado terminado en el sistema.
- Realizar el Aviso de Salida de IESS.
- Enviar correo de desvinculación a todas las áreas para la notificación de extras o descuentos para aplicarse en la liquidación.
- Imprimir los reportes de provisiones del sistema. (vacaciones, XIII, XIV)
- Realizar cálculo en el formato de Excel, de acuerdo a lo indicado en su ficha de empleado.
- Cargar ingresos y egresos en el sistema.

- Generar Liquidación.
- Subir la liquidación al SAITE del Ministerio de Trabajo.
- Imprimir el Acta de Finiquito en tres ejemplares.
- Generar Formulario 107.
- Enviar todos los documentos a contabilidad. (provisiones impresas, Formato de cálculo en Excel, Acta de finiquito interna, Acta de Finiquito del MT y Formulario 107).
- Contabilizar el Rol.
- Emitir el cheque de pago.
- Comunicar al personal saliente que ya está listo el pago.
- Realizar Encuesta y Chequeo médico de Salida.
- Recibir cheque de Pago y firmar Acta de Finiquito y Egreso de Bancos como constancia del pago; además el formulario 107. (ex trabajador.)
- Firmar Acta de Finiquito y Formulario 107 (presidenta)
- Subir Acta de Finiquito y Egreso de Bancos como constancia del pago al SAITE.
- Archivar los documentos adecuadamente.

**GRUPOS DE INTERÉS**

- Gerencias de los distintos departamentos.
- Personal saliente.
- Empresas en convenio con JAHER. (Claro, Tía, Coral Hipermercados, Salud, Cooperativa Multiempresarial)
- Personal de Talento Humano
- Departamento Legal.

**ENTRADAS DEL PROCESO**

Carta de Desvinculación / Renuncia Voluntaria.  
Hoja de Ruta Liquidación.

**SALIDAS DEL PROCESO**

Provisiones ex trabajador.  
Acta de Finiquito Interna.  
Acta de Finiquito MT.  
Cheque de Pago.  
Formulario 107.  
Examen Ocupacional de Salida.  
Encuesta de Salida.

**PROCESOS RELACIONADOS**

- Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.
- Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.
- Comunicación Interna.
- Seguridad y Salud Ocupacional.
- Evaluación del Personal.

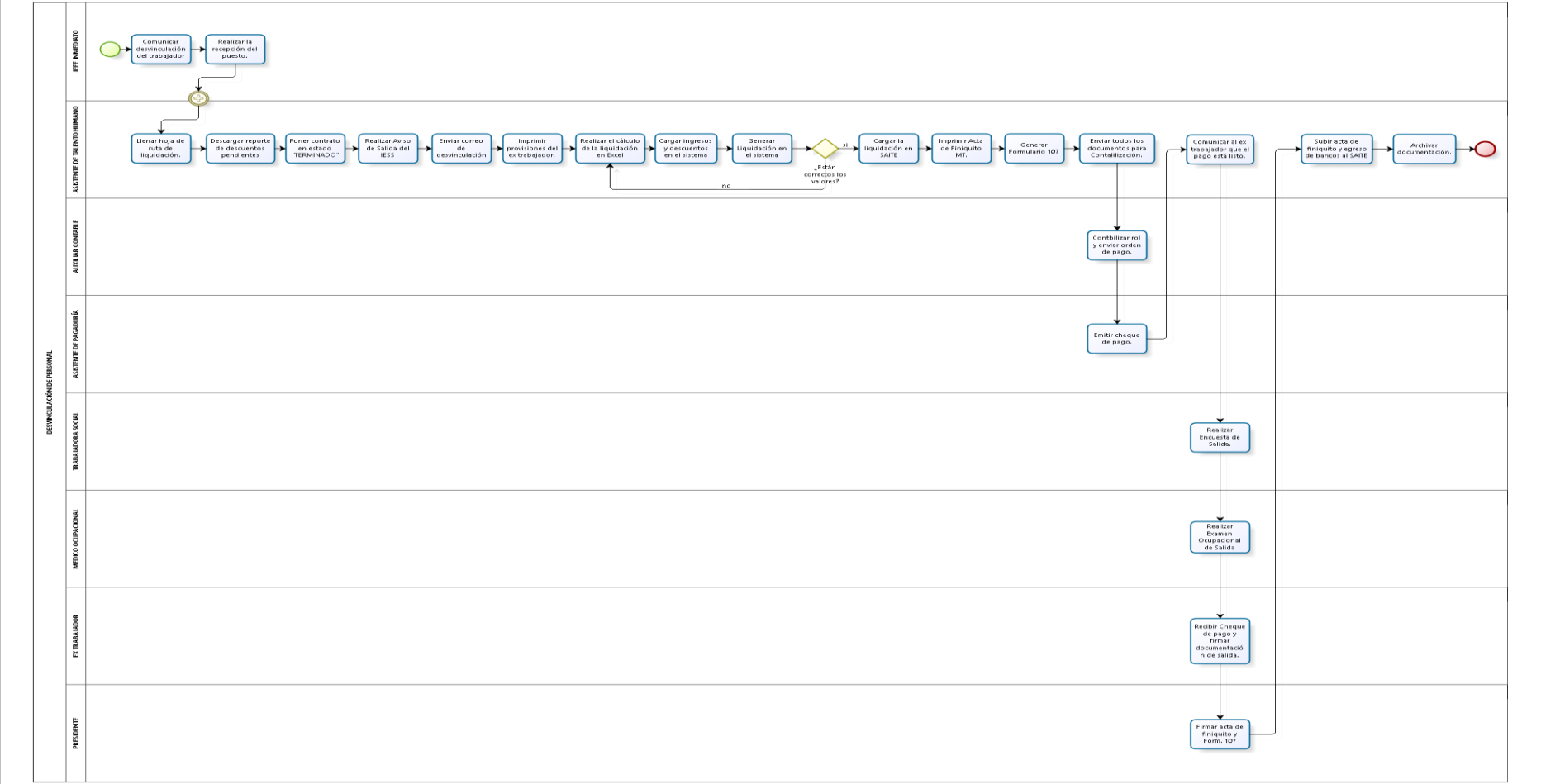
**- FICHA DEL PROCEDIMIENTO -**

ENTRADAS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA
Carta de Desvinculación / Renuncia Voluntaria	1	Comunicar al Equipo Gestor del Proceso por correo electrónico la desvinculación del trabajador, indicando la fecha de salida, así como cualquier novedad pendiente pertinente al tema	Jefe Inmediato.	Correo Electrónico de desvinculación
Carta de Desvinculación / Renuncia Voluntaria,	2	Realizar la Recepción del Puesto, recibir equipos, insumos, inventarios, dinero, etc elementos que hayan estado a su cargo.	Jefe Inmediato.	Acta de Entrega-Recepción del Puesto.
Carta de Desvinculación / Renuncia Voluntaria o Correo Electrónico	3	Llenar la Hoja de Ruta de Desvinculación con la información personal del trabajador así como la información general de su contrato. Esta Hoja de ruta se va alimentando durante todo el proceso con los descuentos e ingresos extra de esta persona.	Asistente de Talento Humano.	Hoja de Ruta fase 1.
Hoja de Ruta fase 1	4	Descargar reporte de los descuentos pendientes registrados en el sistema y de existir alguno, cargarlos en la hoja de ruta.	Asistente de Talento Humano.	Hoja de Ruta fase 2.
	5	Poner el contrato en estado terminado en el sistema, indicando la fecha de salida y motivo.	Asistente de Talento Humano.	
Hoja de Ruta fase 2.	6	Realizar el Aviso de Salida de IESS.	Asistente de Talento Humano.	Aviso de Salida IESS
Hoja de Ruta fase 2.	7	Enviar correo de desvinculación a todas las áreas, solicitando la notificación de extras o descuentos para aplicarse en la liquidación.	Asistente de Talento Humano.	
	8	Imprimir los reportes de provisiones del sistema. (Vacaciones, XIII, XIV).	Asistente de Talento Humano.	Provisiones de Vacaciones, XIII y XIV.

Provisiones de Vacaciones, XIII y XIV. Hoja de Ruta fase 2.	9	Realizar cálculo de acuerdo a lo indicado en su ficha de empleado.	Asistente de Talento Humano.	Cálculo en Excel de la Liquidación.
Cálculo en Excel de la Liquidación.	10	Cargar ingresos y egresos en el sistema. Se deberá cargar todo lo considerado para el cálculo.	Asistente de Talento Humano.	
Cálculo en Excel de la Liquidación.	11	Generar Liquidación. Una vez que todos los ingresos y descuentos han sido considerados, se genera el Acta Interna de Finiquito.	Asistente de Talento Humano.	Acta Interna de Finiquito.
Acta Interna de Finiquito.	12	Cargar la liquidación al SAITE del Ministerio de Trabajo.	Asistente de Talento Humano.	
	13	Imprimir el Acta de Finiquito en tres ejemplares.	Asistente de Talento Humano.	Acta de Finiquito MT.
	14	Generar Formulario 107 del Impuesto a la Renta bajo relación de dependencia.	Asistente de Talento Humano.	Formulario 107.
Provisiones de Vacaciones, XIII y XIV. Cálculo de la Liquidación. Acta Interna de Finiquito. Acta de Finiquito MT	15	Enviar todos los documentos a contabilidad.	Asistente de Talento Humano.	
Provisiones de Vacaciones, XIII y XIV. Cálculo en Excel de la Liquidación. Acta Interna de Finiquito. Acta de Finiquito MT	16	Contabilizar el Rol de Liquidación y enviar orden de pago.	Auxiliar Contable.	Orden de Pago.
Orden de Pago.	17	Emitir el cheque de pago.	Asistente de Pagaduría.	Cheque de pago.
	18	Comunicar al personal saliente que ya está listo el pago.	Asistente de Talento Humano.	
	19	Realizar Encuesta de salida.	Trabajadora Social.	Encuesta de Salida.
	20	Realizar Chequeo médico de Salida.	Médico Ocupacional.	Chequeo Médico de Salida.

Acta de Finiquito. Egreso de Bancos. Formulario 107.	21	Recibir cheque de Pago y firmar Acta de Finiquito y Egreso de Bancos como constancia del pago; además el formulario 107.	Ex trabajador.	Documentos de Legalización firmados.
Documentos de Legalización firmados.	22	Firmar Acta de Finiquito y Formulario 107 (presidenta).	Presidente.	Documentos de Legalización firmados.
Documentos de Legalización firmados.	23	Subir Acta de Finiquito y Egreso de Bancos como constancia del pago al SAITE.	Asistente de Talento Humano.	
Documentos de Legalización firmados.	24	Archivar los documentos.	Asistente de Talento Humano.	

**- DIAGRAMA DEL PROCESO -**



**- HOJA DE INDICADORES -**

INDICADOR	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN	META	PERIODICIDAD
Rotación de Personal.	$\frac{\text{Trabajadores desvinculados.}}{\text{Nro. Total de Trabajadores a ese rol.}} * 100$	Mide el porcentaje de empleados que se hayan desvinculado voluntaria o involuntariamente de la Empresa.	Excelente: <5% Satisfactorio: ≥5% y ≤10% Crítico: ≥11%	Mensual.
Desvinculación Voluntaria.	$\frac{\text{Desvinculaciones Voluntarias.}}{\text{Nro. Total de Trabajadores a ese rol.}} * 100$	Mide el porcentaje de empleados que se han desvinculado voluntariamente de la empresa.	Excelente: <3% Satisfactorio: ≥3% y ≤7% Crítico: ≥8%	Mensual.

**COPIA CONTROLADA**



**- FICHA DE PROCESO -****MISIÓN DEL PROCESO**

Evaluar el desempeño del personal para detectar la mejor acción a realizar y generar compromisos de mejora continua a través de planes de acción.

**ALCANCE DEL PROCESO**

Involucra al personal que se encuentra dentro de su período de prueba en todas las áreas de la empresa.

**RESPONSABLE DEL PROCESO**

Coordinador de Selección.

**EQUIPO GESTOR DEL PROCESO**

Coordinador de Selección.  
Jefe Inmediato del evaluado.  
Gerente de Talento Humano.

**ACTIVIDADES DEL PROCESO**

- Generar a diario el informe de días laborados del personal.
- Enviar vía correo electrónico al Jefe Inmediato del colaborador la evaluación de desempeño a aplicarse al personal que cumpliera 50 días en la empresa y 80 días en la empresa.
- Retroalimentar el resultado de la evaluación aplicada al colaborador, sentando albas firmas, la suya y la del personal evaluado.
- Entregar la evaluación realizada y firmada al Coordinador de Selección.
- Dar a conocer la decisión tomada a partir del resultado de la evaluación (entre 1% y 40% desvinculación del personal, entre 41% y 80%
- Establecer Plan de Acción en conjunto con el Jefe Inmediato y/o Gerente del departamento)
- Llevar a cabo el Plan de Acción.
- Adjuntar la Evaluación realizada a la carpeta del colaborador.

**GRUPOS DE INTERÉS**

- Gerencias de los distintos departamentos.
- Personal dentro del período de prueba.

**ENTRADAS DEL PROCESO**

Evacuación de Personal.  
Informe de días laborados.

**SALIDAS DEL PROCESO**

Evaluación realizada.  
Plan de acción.

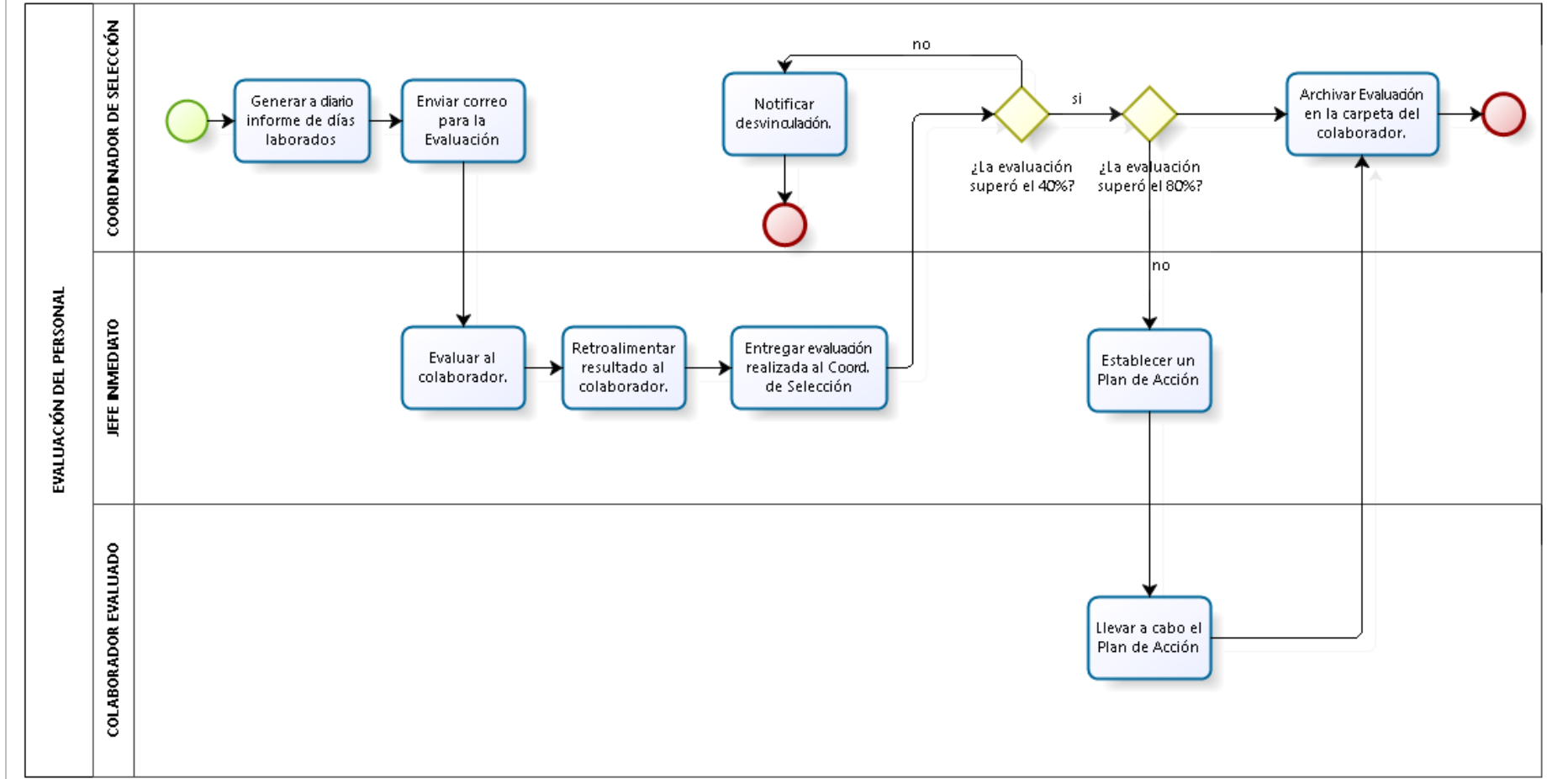
### **PROCESOS RELACIONADOS**

- Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.
- Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.
- Comunicación Interna.
- Seguridad y Salud Ocupacional.
- Desvinculación del Personal.
- Capacitación del Personal.

**- FICHA DEL PROCEDIMIENTO -**

ENTRADAS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA
	1	Generar a diario el informe de días laborados del personal.	Coordinador de Selección.	Informe de días laborados.
Evaluación de Personal	2	Enviar vía correo electrónico al Jefe Inmediato del colaborador la evaluación de desempeño a aplicarse al personal que cumpliera 50 y 80 días en la empresa.	Coordinador de Selección.	
Evaluación de Personal	3	Evaluar al colaborador.	Jefe Inmediato.	Evaluación Realizada.
Evaluación Realizada.	4	Retroalimentar el resultado de la evaluación aplicada al colaborador, sentando ambas firmas.	Jefe Inmediato.	
Evaluación Realizada.	5	Entregar la evaluación realizada y firmada al Coordinador de Selección hasta cumplirse los 80 días laborados.	Jefe Inmediato.	
Evaluación Realizada.	6	Dar a conocer la decisión tomada a partir del resultado de la evaluación (entre 1% y 40% desvinculación del personal, entre 41% y 80% se realizará un Plan de Acción en conjunto con el Jefe Inmediato y/o Gerente del departamento)	Coordinador de Selección. Jefe Inmediato.	Desvinculación de Personal.
	7	Establecer Plan de Acción.	Jefe Inmediato y/o Gerente del departamento	Plan de Acción.
Plan de Acción.	8	Llevar a cabo el Plan de Acción.	Colaborador Evaluado.	
Evaluación Realizada.	9	Adjuntar la Evaluación realizada a la carpeta del colaborador.	Coordinador de Selección.	

**- DIAGRAMA DEL PROCESO -**



**- HOJA DE INDICADORES -**

INDICADOR	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN	META	PERIODICIDAD
Personal que supera su evaluación dentro del período de prueba.	$\frac{\text{Suma de evaluaciones con más de 40\%}}{\text{Total de evaluaciones realizadas}} * 100$	Indicará que porcentaje de colaboradores evaluados supera su período de prueba	Excelente: $\geq 95\%$ Satisfactorio: $\leq 94\%$ y $\geq 80\%$ Crítico: $\leq 79\%$	Mensual.
Efectividad del Plan de Acción.	<i>Nro. De Trabajadores sometidos a un Plan de acción que superan la evaluación de 80 días. / Total de Trabajadores sometidos a un Plan de acción</i>	Indicará que tan efectivo es el plan de acción que se está planteando para superar las debilidades del colaborador.	Excelente: $\geq 95\%$ Satisfactorio: $\leq 94\%$ y $\geq 80\%$ Crítico: $\leq 79\%$	Semestral.

**COPIA CONTROLADA**

**- FICHA DE PROCESO -****MISIÓN DEL PROCESO**

Establecer los principales canales y parámetros de comunicación a nivel organizacional, manteniendo la imagen corporativa de la empresa y permitiendo el manejo de información clara y veraz.

**ALCANCE DEL PROCESO**

Involucra al personal de todas las áreas de la empresa.

**RESPONSABLE DEL PROCESO**

Gerente de Talento Humano.

**EQUIPO GESTOR DEL PROCESO**

Gerente de Talento Humano.  
Gerente de Mercadeo.  
Directivos de la empresa.

**ACTIVIDADES DEL PROCESO**

- Establecer las necesidades de comunicación interna.
- Realizar un Plan de Comunicación.
- Elaborar informativos de comunicación significativa para los trabajadores (Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad, Filosofía Corporativa, Manual de Funciones, Políticas, instructivos, etc.)
- Revisar los informativos previamente a la difusión.
- Establecer los medios de difusión de la información preparada.
- Difundir la información preparada.
- Controlar el conocimiento de la información en las diferentes áreas.
- Plantear acciones de mejora.

**ENTRADAS DEL PROCESO**

Necesidades de Comunicación.

**SALIDAS DEL PROCESO**

Plan de Comunicación Interna.  
Informativos.

**GRUPOS DE INTERÉS**

- Personal en general.

**PROCESOS RELACIONADOS**

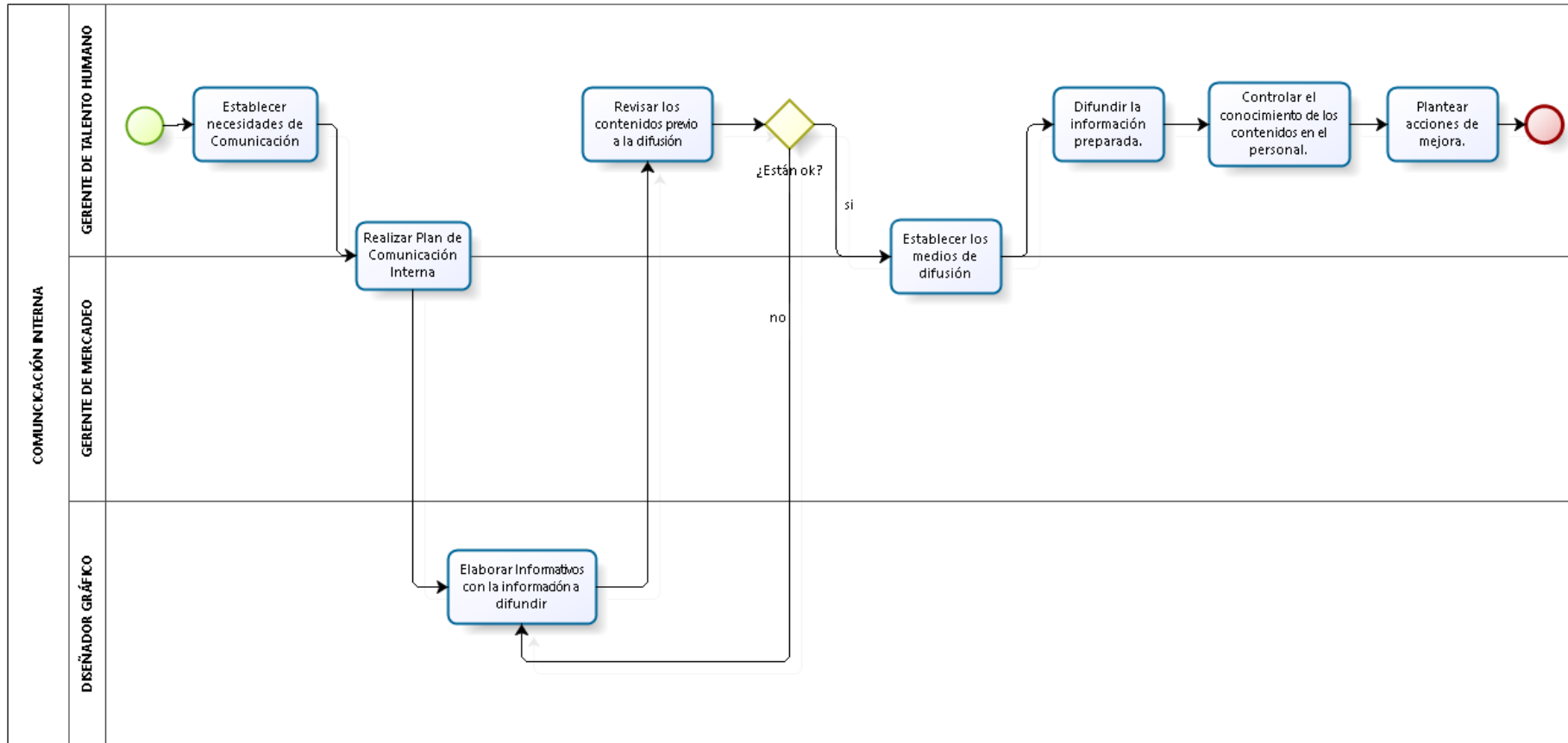
- Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.
- Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.
- Evaluación de Personal.
- Seguridad y Salud Ocupacional.
- Desvinculación del Personal.
- Capacitación del Personal.
- Gestión de Nómina.

**- FICHA DEL PROCEDIMIENTO -**

<b>ENTRADAS</b>		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>SALIDA</b>
	1	Establecer dentro del Plan Estratégico las necesidades de comunicación interna.	Gerente de Talento Humano.	
Necesidades de Comunicación.	2	Realizar un Plan de Comunicación Interna.	Gerente de Talento Humano. / Gerente de Mercadeo.	Plan de Comunicación Interna.
Plan de Comunicación Interna.	3	Elaborar informativos (folletos, pancartas, trípticos, etc) para los trabajadores (Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad, Filosofía Corporativa, Manual de Funciones, Políticas, instructivos, etc.)	Diseñador Gráfico	Informativos preliminares.
Informativos preliminares.	4	Revisar los informativos previamente a la difusión.	Gerente de Talento Humano.	Informativos Finales.
	5	Establecer los medios de difusión de la información preparada.	Gerente de Talento Humano. / Gerente de Mercadeo.	
Informativos Finales	6	Difundir la información preparada.	Gerente de Talento Humano.	
Evaluaciones en general.	7	Controlar el conocimiento de la información en las diferentes áreas.	Gerente de Talento Humano.	
	8	Plantear acciones de mejora.	Gerente de Talento Humano.	



**- DIAGRAMA DEL PROCESO -**



**- HOJA DE INDICADORES -**

INDICADOR	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN	META	PERIODICIDAD
Efectividad del Plan de Comunicación.	<i>Nro. De evaluaciones de la información que superan el 90% / Total de evaluaciones de la información realizadas.</i>	Se obtendrá la llegada que tiene la información difundida entre el personal.	Excelente: $\geq 95\%$ Satisfactorio: $\leq 94\%$ y $\geq 80\%$ Crítico: $\leq 79\%$	

**COPIA CONTROLADA**

**PRESENTADO POR:**

Cristina Aguilar M.  
Autor de Tesis

**REVISADO POR:**

Psi. Lab. Paula Vázquez A.  
Gerente de Talento Humano.

**APROBADO POR:**

Sra. Cristina Herrera F.  
Propietaria / Presidente

**- FICHA DE PROCESO -****MISIÓN DEL PROCESO**

Salvaguardar la seguridad y la salud de cada trabajador estableciendo los procedimientos necesarios que garanticen la correcta vigilancia de la salud y planificación de prevención de riesgos laborales.

**ALCANCE DEL PROCESO**

Involucra al personal de todas las áreas de la empresa.

**RESPONSABLE DEL PROCESO**

Médico Ocupacional.

**EQUIPO GESTOR DEL PROCESO**

Gerente de Talento Humano.  
Médico Ocupacional.  
Trabajadora Social.

**ACTIVIDADES DEL PROCESO**

- Realizar el Levantamiento de Riesgos Laborales.
- Establecer acciones preventivas y correctivas de ser necesario.
- Documentar las acciones en manuales, procedimientos o protocolos.
- Agrupar los documentos generados en el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.
- Aprobar Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.
- Realizar un Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional donde se describan acciones preventivas y correctivas ante los diversos riesgos identificados.
- Aprobar el Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional
- Planificar la difusión del Plan y el Reglamento.
- Aprobar el Plan de Difusión.
- Difundir tanto el Plan como el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.
- Evaluar el cumplimiento de los propósitos establecidos en el plan.

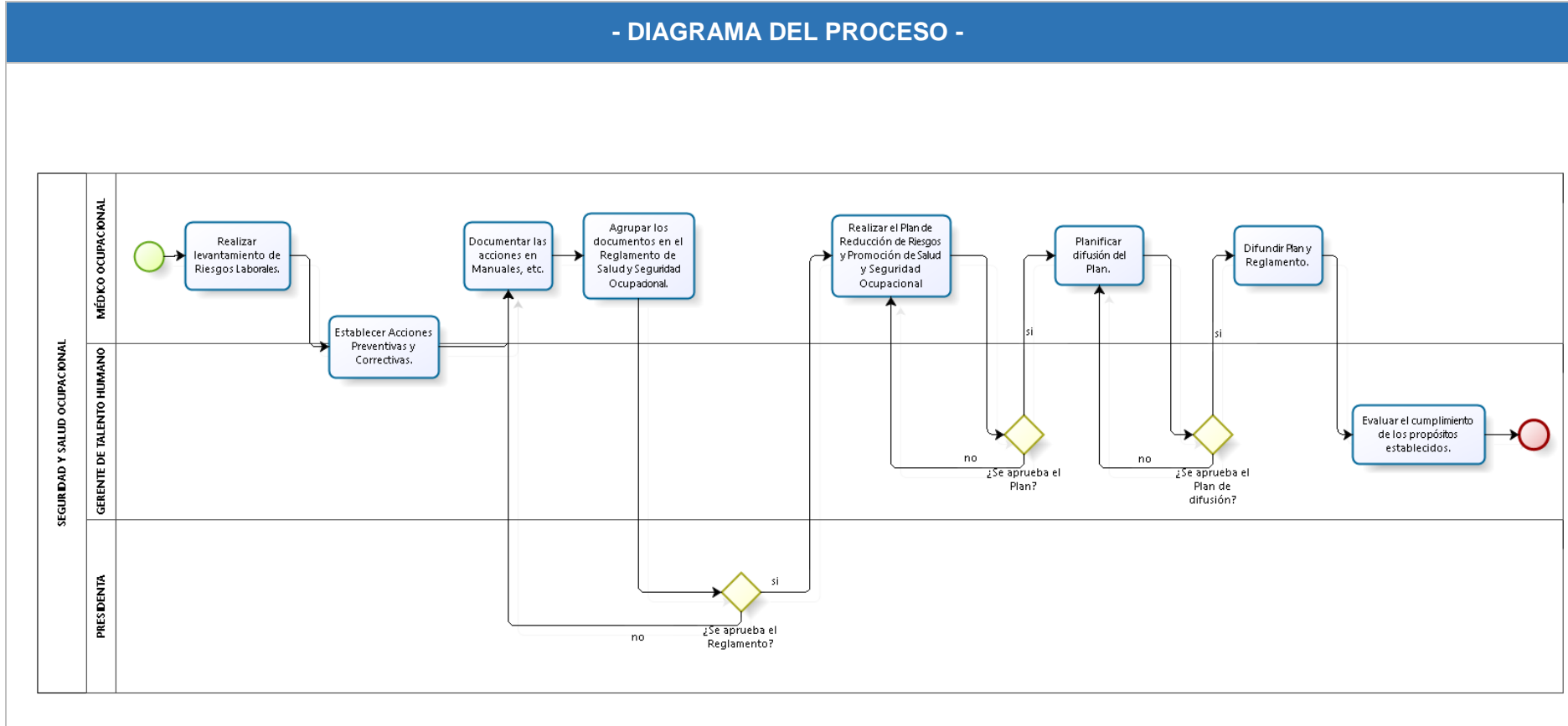
<b>ENTRADAS DEL PROCESO</b>	<b>SALIDAS DEL PROCESO</b>
Riesgos Laborales	Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional. Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Personal en general.</li><li>▪ Directivos de la Empresa.</li></ul>	
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.</li><li>▪ Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.</li><li>▪ Evaluación de Personal.</li><li>▪ Desvinculación del Personal.</li><li>▪ Capacitación del Personal.</li></ul>	

**- FICHA DEL PROCEDIMIENTO -**

ENTRADAS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA
	1	Realizar el Levantamiento de Riesgos Laborales.	Médico Ocupacional.	Riesgos Laborales.
Riesgos Laborales.	2	Establecer acciones preventivas y correctivas.	Médico Ocupacional. / Gerente de Talento Humano.	Acciones Preventivas/ Correctivas
Acciones Preventivas/ Correctivas	3	Documentar las acciones en manuales, procedimientos o protocolos.	Médico Ocupacional.	Manuales, Procedimientos o Políticas.
Manuales, Procedimientos o Políticas	4	Agrupar los documentos generados en el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.	Médico Ocupacional.	Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional preliminar.
Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional preliminar.	5	Aprobar el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.	Presidenta	Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional final.
Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional final.	6	Realizar un Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional donde se describan acciones preventivas y correctivas ante los diversos riesgos identificados.	Médico Ocupacional.	Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.
Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.	7	Aprobar el Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional	Gerente de Talento Humano.	
Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.	8	Planificar la difusión del Plan y el Reglamento.	Médico Ocupacional.	Plan de Difusión preliminar.
Plan de Difusión preliminar	9	Aprobar el Plan de Difusión.	Gerente de Talento Humano.	Plan de Difusión final.
Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.	10	Difundir tanto el Plan como el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.	Médico Ocupacional.	

Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.				
Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.	11	Evaluar el cumplimiento de los propósitos establecidos en el plan.	Gerente de Talento Humano.	Evaluación del Plan.

**- DIAGRAMA DEL PROCESO -**



**- HOJA DE INDICADORES -**

INDICADOR	MEDICIÓN	INTERPRETACIÓN	META	PERIODICIDAD
Accidentes Laborales reportados.	$\frac{\text{Nro. De accidentes laborales reportados}}{\text{Total de trabajadores en nómina}} * 100$	Se obtendrá el porcentaje del total de la nómina que ha sufrido algún accidente de tipo laboral durante un período.	Excelente: <5% Satisfactorio: ≥5% y ≤10% Crítico: ≥11%	Trimestral.

**COPIA CONTROLADA**

**PRESENTADO POR:**

Cristina Aguilar M.  
Autor de Tesis

**REVISADO POR:**

Psi. Lab. Paula Vázquez A.  
Gerente de Talento Humano.

**APROBADO POR:**

Sra. Cristina Herrera F.  
Propietaria / Presidente