



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

***“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PARA EL  
AREA DE PERSONAL EN LA EMPRESA LA PRECISA PERIODO 2013”***

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

**AUTORES:**

**GLORIA MARLENE ERRÁEZ RAMÓN.**

**ARMANDO LEONARDO FAICÁN ZHAÑAY.**

**DIRECTOR:**

**ING. DIEGO MAURICIO LOYOLA OCHOA**

**CUENCA – ECUADOR**

**2013**



## RESUMEN

En el transcurso del tiempo, debido a los altos grados de desarrollo, crecimiento y competitividad, se han dado cambios que influyen en la actuación de las empresas y para mantenerse en el mercado deben ajustarse a escenarios permanentemente cambiantes.

Una de las áreas de gran importancia para la permanencia de la empresa en el mercado es la del personal, ya que constituye el “capital humano”, por lo tanto se lo debe administrar de una manera correcta para aumentar sus capacidades, lo que se consigue invirtiendo en la obtención de un personal idóneo a través de un apropiado reclutamiento, selección y posterior capacitación.

Es por esto que se propone un Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Talento Humano para la empresa LA PRECISA, profundizando en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal, para lo cual contamos con el apoyo y suministro de la información por parte de sus administradores. El sistema de Gestión por Procesos para el Área de Talento Humano que se propone tratará de constituirse en una guía para la empresa.

Esta tesis contendrá los antecedentes históricos de la empresa, un marco teórico que servirá como base para el desarrollo práctico, el sistema de gestión procesos para el área de Talento Humano incluirá: identificación de los procesos, determinación de los principales indicadores, control y evaluación de los procesos, finalizando con conclusiones y recomendaciones.

**Palabras claves:** Sistema, Gestión, procesos, mapa de procesos, talento humano, indicadores, seguimiento, reclutamiento.



## ABSTRACT

In the course of time, due to the high levels of development, growth and competitiveness, it has been giving changes that influence the performance of the companies and to keep them on the market, they must go fitting to these changes.

One of the areas of great importance for the maintenance of the company is its stuff, since it constitutes the “Human Capital” therefore it is necessary to administer in a correct way to increase its capacities that are obtained by investing in the obtaining of a suitable stuff through an appropriate selection and then training as well as manages and the new stuff and the ones that already is working.

For this reason we propose a system of management for processes for the Human Talent Area of the company “La Precisa”, by deeping in the process of recruiting, choosing and capacitating of stuff for this purpose we have the support of its managers. This system will let to administer in a suitable way, so they will let to improve its resources.

This thesis will include the company historical background, a theoretical framework that will help as a base for the practice development. The system of management for processes for the Human Talent Area will include: processes identification, determination of main indicators, control and evaluation of the processes, and finally the conclusions and recommendations.

**Key words:** System, management, processes map, human talent, indicators, following, recruiting.



## INDICE

INTRODUCCION .....	12
CAPÍTULO 1 .....	13
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “LA PRECISA” .....	13
1.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	13
1.2 SITUACION ACTUAL .....	15
1.3 MISION .....	16
1.4 VISION .....	16
1.5 “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LA PRECISA” .....	17
CAPITULO 2.....	18
MARCO TEORICO .....	18
2.1 SISTEMA.....	18
2.2 GESTION .....	18
2.3 PROCESO.....	19
2.3.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE PROCESOS .....	19
2.4 CLASIFICACION DE LOS PROCESOS.....	20
2.5 LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	20
“La Gestión por procesos se puede definir como la sistemática para detectar y documentar los procesos de una organización, aplicando mediciones de suficiencia y eficacia y estableciendo planes de mejora continua”.....	20
2.5.1 VENTAJAS DE LA GESTION POR PROCESOS .....	21
CAPITULO 3.....	23
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS EN LA AREA DE TALENTO HUMANO.....	23
3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	23
3.1.1 “MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA” .....	24
3.2 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS DEL AREA DE TALENTO .....	25
HUMANO.....	25
3.2.1MAPA DE PROCESO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO ....	25
3.3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE LOS PROCESOS A ESTUDIAR .....	25

Autores: Marlene Erráez  
Armando Faicán



3.3.1 REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LA ACTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO.....	26
3.3.2 REPRESENTACION GRAFICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACION.....	27
3.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN. ....	28
3.5 DETERMINAR LOS INDICADORES DEL PROCESO .....	29
3.5.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	29
3.5.2 DOCUMENTOS DE SOPORTE DE LOS INDICADORES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.....	31
3.5.3 PROCESO DE CAPACITACION.....	35
3.5.4 DOCUMENTOS DE SOPORTE DE LOS INDICADORES DE CAPACITACIÓN. ....	36
3.6.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	39
3.6.2 PROCESO DE CAPACITACION.....	40
CONCLUSIONES .....	42
RECOMENDACIONES.....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44
ANEXOS.....	46
DISEÑO DE TESIS.....	47



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, **Gloria Marlene Erraez Ramón**, autor de la tesis “**Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Personal en la Empresa LA PRECISA para el periodo 2013**”, 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 Comercial**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 9 de Mayo del 2013

Marlene Erraez Ramón.  
0101304764

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867

Yo, **Gloria Marlene Erraez Ramón**, autor de la tesis "**Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Personal en la Empresa LA PRECISA para el periodo 2013**", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 9 de Mayo del 2013

Marlene Erraez Ramón.  
0101304764



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867

Yo, Armando Leonardo Faicán Zhañay, autor de la tesis “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Personal en la Empresa LA PRECISA para el periodo 2013”, 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 Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 9 de Mayo del 2013

Armando Faicán Zhañay  
0103894523



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867

Yo, Armando Leonardo Faicán Zhañay, autor de la tesis “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Personal en la Empresa LA PRECISA para el periodo 2013”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 9 de Mayo del 2013

Armando Faicán Zhañay  
0103894523

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103  
Cuenca - Ecuador



## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios por darnos la oportunidad de vivir y guiarnos en nuestras vidas.**

**Al personal administrativo de LA PRECISA, por las facilidades brindadas para la realización de este trabajo.**

**Al Ingeniero Diego Loyola, por su apoyo y orientación en el desarrollo y culminación del presente trabajo.**



## **DEDICATORIA**

**Dedico este trabajo a toda mi familia, en especial a mi esposo Eduardo quien me brindó su estímulo y apoyo constante, a mis hijos Dayana, Paola y André, por su comprensión y paciencia para que pudiera alcanzar mi meta. A Mariana mi querida madrecita, a Editha, María Teresa, Homero y Jorge, mis queridos hermanos, quienes siempre me motivaron para que siga adelante y confiaron en que podría culminar con éxito.**

**Marlene Erráez R.**



## **DEDICATORIA**

**A mis padres por darme la vida y la oportunidad de estudiar, en especial a mi madre Carmita quien cerró sus ojos y se regresó al cielo muy temprano, por haber sido el pilar fundamental en mi vida, a mi tía Paty por ocupar el lugar de mi madre brindándome siempre su apoyo, a mis abuelitas por su cariño y estar pendientes de mí, a mi esposa Verónica y mi hijo Thomas quienes se convirtieron en la inspiración de mi vida, a mis hermanos por estar juntos cuando pasamos momentos difíciles, a mis familiares y amigos que supieron darme ánimo y apoyo para culminar con mi profesión.**

**Armando Faicán Zh.**



## INTRODUCCION

En épocas actuales las organizaciones están desarrollando altos grados de crecimiento y competitividad, en algunos casos hasta haber llegado a niveles de saturación de algunos productos y servicios, en su mayoría esto se debe a la liberación del comercio internacional.

El poder comercial ha pasado del mercado de la oferta al mercado de la demanda convirtiendo al cliente cada vez más exigente.

Es esta una de las razones por la cual las empresas deben adaptarse o anteponerse a los cambios que se están desarrollando en el mundo empresarial, en donde la competitividad y los desafíos son cada día más grandes.

Las empresas están desarrollando herramientas que les permitan ser eficientes y competitivas, una de estas es desarrollar una estrategia de gestión por procesos que aporta un enfoque global tanto al cliente externo como interno, de tal modo que pueda sostenerse y crecer en este mercado.

Para esto es necesario que la empresa sea capaz de dejar la administración tradicional y estar abierta a nuevos cambios, por medio de los cuales los negocios lleguen a ser más productivos y alcancen mayor rentabilidad.

Debido a esto sugerimos a la empresa LA PRECISA implantar un Sistema de Gestión por Procesos en el Área del Personal con la mirada puesta en desarrollar fortalezas para mejorar la competitividad de su personal. Esta propuesta generó interés en su propietario quien se comprometió a brindar la colaboración necesaria para la elaboración de este tema.



## CAPÍTULO 1

### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “LA PRECISA”

#### 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Hace un poco más de tres décadas en uno de los tradicionales barrios de Cuenca “San Sebastián”, Don José Tuba Zhagui plasmó su iniciativa de un pequeño taller artesanal de reparación de calzado, contando solo con una pequeña máquina de zurcir y algunas herramientas básicas, la llamó La Primavera.

Tres años más tarde Don José adquiere en remate cierta maquinaria y herramientas que le permitieron engrandecer y mejorar su taller, esta negociación fue posible gracias a una buena amistad con un vecino del barrio El Vado.

El contexto Ecuatoriano de los años ochenta se caracterizaba por los altos índices de migración hacia los Estados Unidos, este fenómeno afectó también a la familia Tuba Rumipulla, ya que el propietario del taller abandonó el país dejando el negocio en manos de su esposa Rosa Rumipulla, quien como mujer emprendedora, mantuvo y sacó el negocio adelante. Luego con ayuda de su hermana ampliaron los servicios desde la reparación hasta la confección de calzado. En vista del incremento de la demanda se ven en la necesidad de contratar su primer empleado.

Los deseos de superación de la nueva propietaria y algunas deudas adquiridas motivaron su salida del país, dejando a la cabeza a su hermana la señorita Cecilia Rumipulla quien gestionó la donación de una máquina aparadora (máquina para coser cuero).

Mientras tanto, en los E.E.U.U, por el vínculo entre migrantes existe la posibilidad de cerrar un buen negocio, la compra de oportunidad de una casa situada en la calle Tarqui 6-95 y Presidente Córdova, local que con el tiempo que se constituiría el primer local propio de la empresa.

Autores: Marlene Erráez  
Armando Faicán



En el año 1990 adquiere el nombre “LA PRECISA”, para entonces ya contaba con cuatro máquinas, dos empleados y una buena clientela, varios años pasaron para que la nueva empresa vaya creciendo. No existieron cambios relevantes sino hasta el año 1995 donde retornan los fundadores de la empresa, quienes hacen una inversión con el capital que traído de su viaje, adquiriendo nuevas máquinas y la contratación de nuevo personal.

El reconocimiento de sus clientes y la necesidad de satisfacer a los mismos hacen que la empresa se expanda hacia nuevos sectores de la ciudad, es así como en 1998 se inauguran su primera sucursal en el sector de la Feria Libre y es el punto de partida para ampliar su mercado en la Ciudad de Cuenca y seguir inaugurando sucursales en lugares estratégicos.

No obstante, es importante mencionar que los zapateros tradicionales en el contexto local de esos años, se afectaron debido al desarrollo tecnológico, ya que por una parte permitía realizar las mismas actividades que anteriormente se realizaban de forma manual en un tiempo más corto, pero por otra parte demandaba que los dueños de locales inicien procesos de industrialización o estarían condenados a desaparecer.

Ahora bien, el emprendimiento iniciado, la disponibilidad para invertir, el aumento de la población que demanda los servicios; son las razones que motivaron a establecer nuevos servicios como el lavado de prendas de vestir en años posteriores.

Ya para 1999 se abrió un nuevo local en el sector del mercado 9 de Octubre, adicionalmente como hecho relevante para “LA PRECISA” en este año es la inclusión de nuevos accionistas, tres miembros de la familia Rumipulla Muñoz deciden involucrarse en la empresa aportando capital que se había trabajado en el extranjero, también con la experiencia adquirida fuera del país, colaboran en la administración de la empresa.



A partir del año 2000 la visión de los inversionistas se orienta a ofertar un nuevo servicio a los clientes, el lavado de ropa (en seco) para esto era necesario contar con instalaciones apropiadas y maquinaria específica la misma que se ubicó en su nuevo local en la parroquia Tarqui, al principio con dos trabajadores supervisados desde Cuenca.

En pocos años, los inversionistas conocían el mercado al que deseaban atender y buscaron sectores con características similares para abrir nuevos locales, tal es el caso de que en el año 2001 se inaugura una sucursal en sector del Mercado 12 de Abril, y al año siguiente en el sector Control Sur, siendo ésta la última abierta hasta marzo de 2013.

## **1.2 SITUACION ACTUAL**

La Precisa en la actualidad tiene siete locales, la principal y seis sucursales, de los cuales cinco de los inmuebles donde funcionan son de su propiedad, esto les permitirá tener una mayor liquidez y la planificación de nuevos proyectos. En el local principal se encuentran las áreas de Gerencia, Recursos Humanos, Contabilidad, Atención al Cliente y Producción, en sus sucursales prestan servicio de atención al cliente y producción.

En local de la Parroquia Tarqui se encuentra el área de Atención al Cliente, Producción y lavado de prendas de vestir.

La materia prima con la que trabaja La Precisa es importada desde Colombia y E.E.U.U y los productos complementarios son proporcionados por Proveedores Nacionales.

El Talento Humano está conformado por 60 trabajadores distribuidos en los diferentes locales y cinco en el Área Administrativa, el personal percibe un sueldo básico más beneficios de ley con sus contratos legalmente inscritos.

El 27 de Diciembre del 2011 la empresa se constituye legalmente con resolución de la Súper Intendencia de Compañías SC.DIC.C11. A partir

Autores: Marlene Erráez  
Armando Faicán



de esta fecha actúa como Presidente el Sr. Ángel Fernando Rumipulla Muñoz y como Gerente el Sr. Edwin Esteban Tuba Rumipulla.

Actualmente el Área del Talento Humano se está viendo afectada por el desconocimiento en la administración del personal, es esta la razón por la que se plantea una propuesta de un Sistema de Gestión por Procesos para el área mencionada, estableciendo un documento que sirva como apoyo para realizar una mejor administración del Talento Humano.

En un documento no oficial proporcionado por la empresa LA PRECISA se pudo identificar su misión, visión y estructura organizacional, la misma que se detalla a continuación:

### **1.3 MISION**

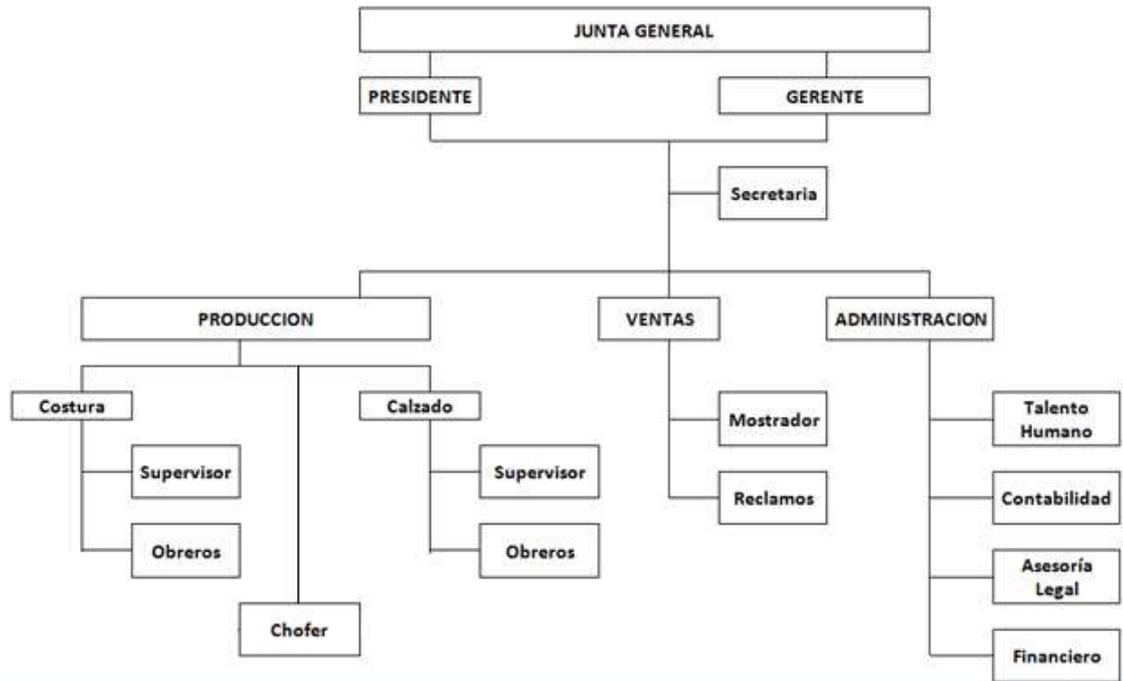
“Reparar toda prenda de vestir con materia prima de calidad en maquinarias de alta tecnología y con mano de obra calificada, cumpliendo los trabajos en el menor tiempo posible y satisfaciendo las necesidades y requerimientos de nuestros clientes”.

### **1.4 VISION**

La visión de la empresa LA PRECISA es: “Mantener el liderazgo en el mercado cuencano , incrementar nuevos servicios y en un periodo de tres años expandir estos servicios para la región del austro, brindando un servicio de calidad a precios competitivos, optimizando los recursos económicos y el talento humano e ir avanzando a par de la tecnología”



## 1.5 “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LA PRECISA”





## CAPITULO 2

### MARCO TEORICO

#### 2.1 SISTEMA

“Grupo de componentes interrelacionados que trabajan juntos hacia un fin común, aceptando inputs y produciendo outputs en un proceso de transformación organizada”<sup>1</sup>

En un sistema debe existir interrelación entre sus componentes para que se pueda alcanzar el objetivo de la organización. Puede estar constituido por varios elementos, cada uno de ellos con sus propios objetivos, pero interrelacionados para alcanzar un bien común y lograr mejoras en la calidad del producto o servicio prestado.

#### 2.2 GESTION

“Gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio”<sup>2</sup>

La gestión es entonces un grupo de actividades, como diversas diligencias, trámites que tienen que realizar las organizaciones con el fin de conseguir sus metas y objetivos deseados. Para alcanzar todo esto se debe dedicar mucho esfuerzo, buena voluntad y recursos.

---

<sup>1</sup>Abecedario.com. "Sistema." Abecedario.com. 2000. Abecedario. 10/04/2013  
<http://www.abecedario.com.es/editorial/novedades/fichas/capinfo.PDF>.

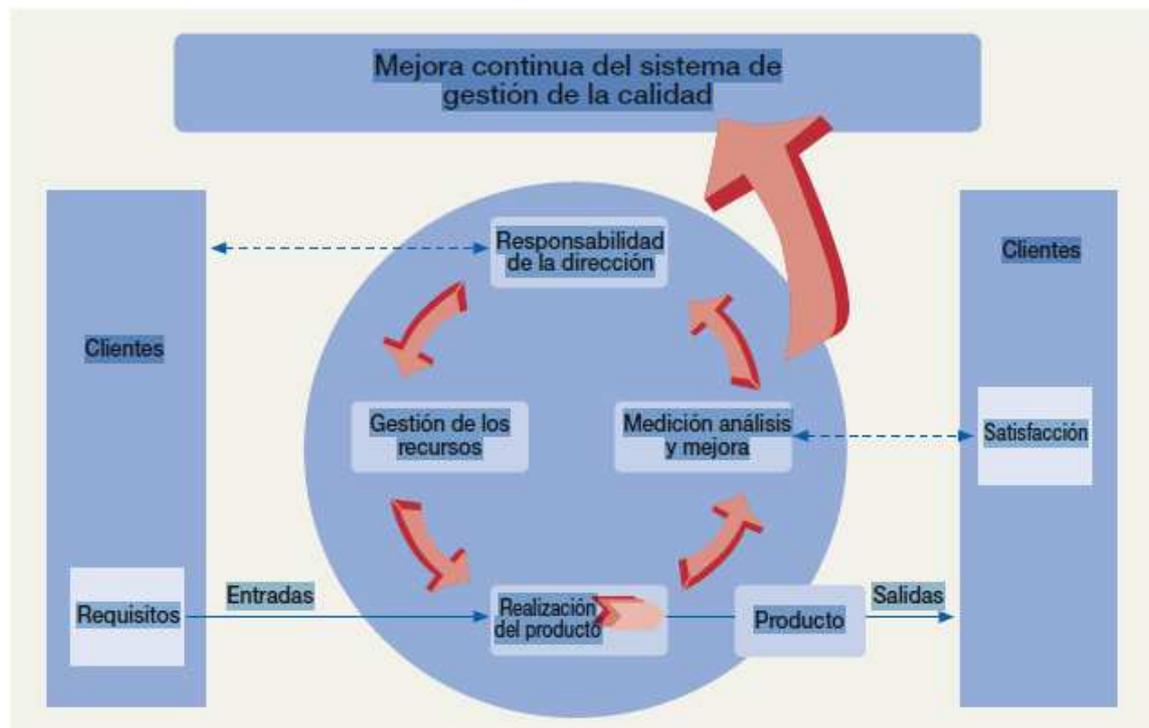
<sup>2</sup> "Definición. De. "http://definicion.de/gestion/. 2008. WordPress. 6-abril-2013 <http://definicion.de/gestion>.  
Autores: Marlene Erráez  
Armando Faicán

## 2.3 PROCESO

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado” ISO 9001:2008.

Expresado de otra forma, los procesos son aquellos que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales se produce, genera un servicio o producto, con un valor agregado para sus clientes.

### 2.3.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE PROCESOS



ISO 9001:2008

Todo proceso para ser considerado como tal, debe cumplir como mínimo con las siguientes características:

- El nombre debe indicar lo que se quiere hacer con el proceso, para ello es necesario considerar cuales son las salidas y los clientes.
- Debe tener un inicio y un fin (límites)



- La finalidad de un proceso es generar un producto o servicio.
- Los procesos son desarrollados para satisfacer las necesidades de un cliente.
- Todo proceso tiene un propietario o dueño.
- Los procesos transforman o complementan las entradas (generan un valor agregado).

## 2.4 CLASIFICACION DE LOS PROCESOS

Una de las clasificaciones de la Gestión por Procesos es la entregada por José Ruiz y Canela López en el libro “La Gestión por la Calidad Total en la Empresa Moderna”:

- **Procesos estratégicos:** los procesos estratégicos engloban los subprocesos de la planificación, de toma de decisiones y despliegue de la política y estrategia de la empresa, incluyendo a otros subprocesos como la definición, diseño, desarrollo, implantación, y seguimiento del modelo de gestión de la empresa.
- **Procesos Operativos:** se trata de los procesos que componen la cadena de valor básica: se refiere al desarrollo, gestión de proveedores, producción y comercialización de productos y servicios, así como a la atención del cliente, servicio posventa, desarrollo de soluciones, gestión de la cartera de pedidos. Este tipo de procesos impacta de forma directa en el cliente.
- **Proceso de soporte:** se trata de los procesos que dan apoyo al resto, incluyendo los recursos humanos, administración, finanzas y tecnología y sistemas de información.

## 2.5 LA GESTIÓN POR PROCESOS

“La Gestión por procesos se puede definir como la sistemática para detectar y documentar los procesos de una organización, aplicando



mediciones de suficiencia y eficacia y estableciendo planes de mejora continua”.<sup>3</sup>

La gestión por procesos entonces, permite mejorar la eficiencia y la eficacia de las empresas, que tiene que enfrentar a mercados altamente competitivos y las nuevas tecnologías.

Aplicar un sistema de gestión por procesos en una empresa origina un cambio en la forma de administrarla, ya que en ella intervienen personas de diferentes departamentos de tal modo que todos tienen conocimiento de las necesidades del cliente interno y externo. Es responsabilidad del administrador comunicar a los integrantes de la empresa su posterior aplicación.

La aplicación de la gestión por procesos genera beneficios en diferentes niveles: en la organización, porque aumenta su eficiencia, para los clientes porque se da un mejor cumplimiento a sus requisitos y para el personal ya que su capacidad se incrementa, hay más motivación y satisfacción del trabajo realizado.

Actualmente las empresas están incorporando la gestión por procesos dentro de sus estrategias de negocio, en su afán de conseguir la estandarización y simplificación de tareas repetitivas y errores, lo que conduciría a reducir los tiempos y mantener una comunicación entre los diferentes departamentos, esto implica que las personas que intervienen en los procesos deben realizar sus labores considerando porque y para quien lo hacen.

### **2.5.1 VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Cuando una organización realiza sus actividades con un enfoque de procesos puede alcanzar una mejor optimización de los servicios que brinda, puesto que su implementación le permitirá:

---

<sup>3</sup>Grupo Kaizen, S.A,2006,Gestión basada en Procesos, San José, Costa Rica  
Autores: Marlene Erráez  
Armando Faicán



- La reducción de la variabilidad y la optimización de los recursos.
- Facilita la gestión de la ejecución de los procesos.
- Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora.
- Identificación de las tareas o trabajos que realiza cada puesto.
- Conocer dónde empieza y acaban las responsabilidades de cada puesto.
- Identificar la interacción y secuencia entre tareas, trabajos o actividades.
- Identificar los recursos, información, etc. que se necesitan para ejecutar los procesos.
- Identificar procesos críticos y cuellos de botella.
- Aumenta la capacidad de reacción de la empresa ante los cambios.



## **CAPITULO 3**

### **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS EN LA AREA DE TALENTO HUMANO**

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**

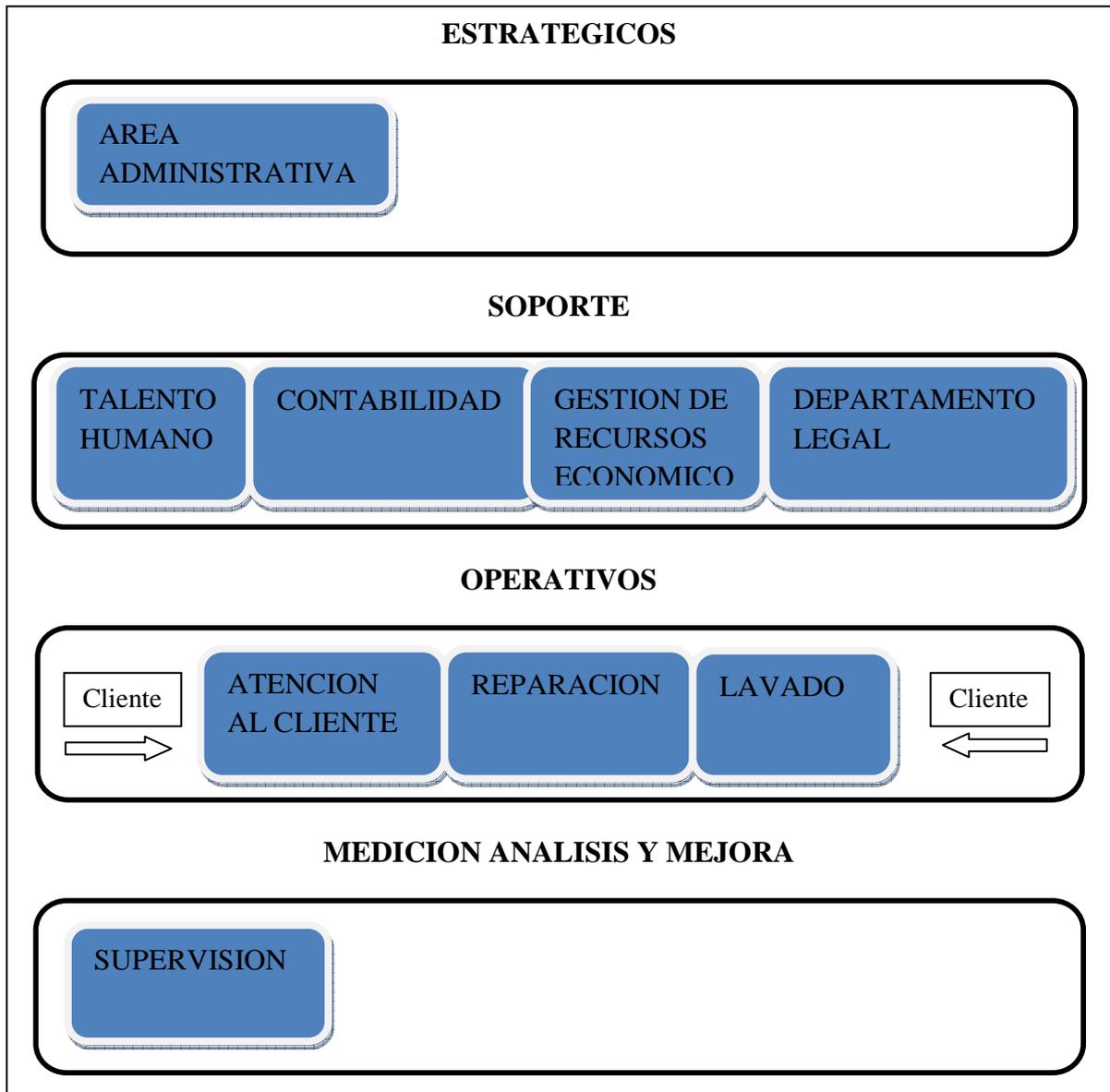
Una vez tomada la decisión de implantar la gestión por procesos en el área del personal en primer lugar hay que identificar los procesos más importantes de la empresa y establecer la relación existente entre ellos. Con esto se obtiene una visión global de esta área de gestión de la empresa que será estudiada a lo largo de las siguientes fases del proceso a implantarse.

Para identificar los procesos acudimos a las instalaciones de la empresa a entrevistarnos con el gerente y su administrador y observar las actividades que se realizan y la relación que existe entre cada una de ellas, lo cual nos permitió determinar los procesos claves que se desarrollan para alcanzar sus metas establecidas.

Los procesos con los que cuenta la empresa en la actualidad se representan en el siguiente gráfico:



### 3.1.1 “MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA”<sup>4</sup>



<sup>4</sup>Beltrán .J, Carmona .M, Carrasco. R, Rivas. M, Tejedor .F Instituto Andaluz de Tecnología.2004  
Guía para unaGestión Basada en Procesos.

Realizado por: autores del trabajo.14-04-2013

Autores: Marlene Erráez

Armando Faicán



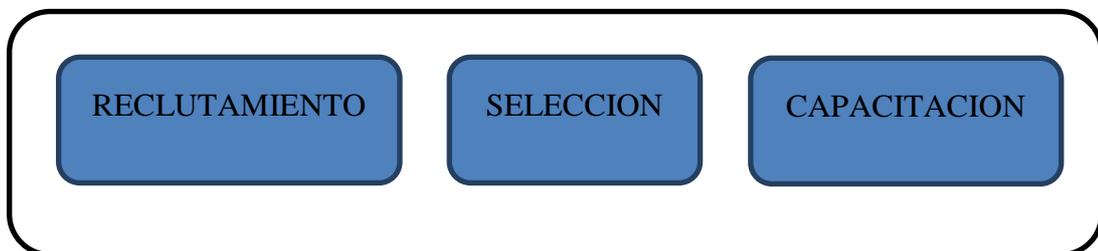
## 3.2 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS DEL AREA DE TALENTO HUMANO

“Este departamento de Talento Humano es considerado como uno de los recursos vivos e inteligentes capaz de llevar al éxito a las organizaciones y enfrentar los desafíos que hoy en día se perciben.”<sup>5</sup>

Para identificar los procesos que existen en el Área de Talento Humano se realizaron observaciones en la empresa, entrevistas al personal de administración y principalmente con la persona encargada de este departamento.

Ya identificados los procesos claves en la empresa, nos enfocaremos en los de soporte especialmente en el de Talento Humano en donde se encuentra los procesos que será fuente de este estudio, representados en el siguiente gráfico.

### 3.2.1 MAPA DE PROCESO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO<sup>6</sup>



## 3.3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE LOS PROCESOS A ESTUDIAR

Identificados los procesos a estudiar dentro del área de Talento Humano se determinarán las actividades a realizar en cada uno de ellos, para

<sup>5</sup>.wikipedia.org/wiki/Recursos\_humanos/ 15-04-2013

<sup>6</sup>Beltrán, Carmona .M, Carrasco. R , Rivas. M, Tejedor. F Instituto Andaluz de Tecnología.2004 Guía para una Gestión Basada en Procesos.  
Realizado por: autores del trabajo.



verificar cuáles son las entradas, salidas, sus responsables y los recursos con los que se realizan estas actividades.

Para la recopilación de esta información se acudió a las instalaciones de la empresa a verificar las actividades que se realizan en los procesos. También se mantuvo reuniones con el personal administrativo y los involucrados en el proceso.

### **3.3.1 REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LA ACTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO.**

“La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”<sup>7</sup>

Es entonces un proceso de comparación que permite decidir entre los diferentes candidatos que compiten por el empleo. Una vez realizada la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, los que cumplen con el perfil del puesto de trabajo, podrán ser postulados como candidatos para ocupar el cargo vacante.

“El sistema de reclutamiento tiene como objetivo proporcionar candidatos de los que se hará la selección de los mejores talentos para la organización. Está basado en las necesidades presentes y futuras de la organización, por lo cual, obedece a un plan mediante el cual se identifican los recursos humanos necesarios para que la organización pueda alcanzar sus objetivos”.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Administración de Personal – IDALBERTO CHIAVENATO QUINTA EDICIÓN  
Bolilla N° 6/16-04-2013

<sup>8</sup> [recursoshumanospa.blogspot.com/2010/08/](http://recursoshumanospa.blogspot.com/2010/08/)

Autores: Marlene Erráez  
Armando Faicán



## EMPRESA LA PRECISA

**MACRO PROCESO:** Talento Humano.

**PROCESO:** Reclutamiento y Selección.

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
<b>ENTRADA</b> -Presupuesto -Plan de Requerimiento -Hoja de Vida -Documentos -Aspirante	Publicación	Jefe de Talento Humano	<b>SALIDAS</b> Personal contratado que cumple con los requisitos
	Recepción de documentos	Secretaria	
	Verificación de documentos	Jefe de Talento Humano	
	Entrevista a los aspirantes	Jefe de Talento Humano	
	Contratación	Jefe de Talento Humano	
	Legalización del contrato	Jefe de Talento Humano	
<b>RECURSOS</b> Jefe de Talento Humano Secretaria Presupuesto Prensa Reglamento de la Empresa			

### 3.3.2 REPRESENTACION GRAFICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACION.

La capacitación para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.



## EMPRESA LA PRECISA

**MACRO PROCESO:** Talento Humano.

**PROCESO:** Capacitación

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
<b>ENTRADA</b> -Personal de la empresa -Folletos de capacitadores -Oferta de capacitación -Necesidad de capacitación	Revisar necesidad	Supervisor Gerente	<b>SALIDAS</b>  -Personal capacitado, más eficiente, productivo.  -Certificado de participación
	Elaborar plan capacitación	Gerente	
	Informar al personal	Jefe de Talento Humano	
	Contratar al capacitador	Jefe de Talento Humano	
	Adecuar local	Secretaria	
	Facturar servicios profesionales	Contador	
	Evaluación de la capacitación	Capacitados Gerente	
<b>RECURSOS</b> Presupuesto Personal capacitador Local donde se capacitará Equipos (Proyector) Folletos y material de trabajo			

### 3.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.

El sistema de gestión por procesos establece como un requisito el seguimiento y medición de los procesos para medir su capacidad y alcanzar los resultados deseados, optimizando la utilización de los recursos.



Esto se puede determinar a través de indicadores establecidos para el respectivo proceso, los cuales permitirán conocer si este se orienta hacia el cumplimiento de su misión.

### **3.5 DETERMINAR LOS INDICADORES DEL PROCESO.**

“Los indicadores constituyen un instrumento que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución de los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia”<sup>9</sup>

Un indicador es un instrumento que proporciona información adecuada y representativa respecto a los avances del o de los procesos, de tal manera que nos permita determinar su eficiencia y eficacia.

En la empresa La Precisa, para determinar los indicadores de los procesos a estudiar, se realizó entrevistas al personal que interviene en cada uno de estos, de tal manera que los indicadores establecidos proporcionen información para evaluar el proceso y ejercer un control sobre el mismo.

#### **3.5.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

Misión: obtener el personal adecuado que cuente con las competencias requeridas para el puesto solicitado.

Esto permitirá a la empresa La Precisa contar con el personal idóneo, lo que le ayudaría a reducir la rotación del personal, evitar pérdidas económicas y de tiempo. Con estos indicadores la empresa conocerá el

---

<sup>9</sup>Beltrán .J, Carmona. M, Carrasco .R, Rivas. M, Tejedor. F. Instituto Andaluz de Tecnología.2004 Guía para una Gestión Basada en Procesos.



porcentaje de: rotación de sus empleados, competencias requeridas, costo de reclutamiento y selección.

## FÓRMULAS<sup>10</sup>

- Rotación de sus Empleados:\*

$$\frac{\# \text{ de personas que salen}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$$

- Competencias requeridas :\*

$$\frac{\text{número de competencias que posee el empleado}}{\text{total de competencias requeridas}} \times 100$$

- Costo de reclutamiento y selección:\*

$$\frac{\# \text{ de horas invertidas x el costo de hora hombre}}{\text{Total de costo de Mano de Obra de Personal Encargado}} \times 100$$

Una vez determinados los indicadores y sus fórmulas es necesario reflexionar que resultados se desean alcanzar, para esto luego de un consenso con el personal administrativo se establecieron porcentajes de tolerancia para cada indicador.

Rotación del Personal Anual: 15%  
(máximo)

---

<sup>10</sup>\*Canahua, D. Lozada, J. "Propuesta de indicadores para medir capital humano a partir del Balance Social." <http://es.scribd.com/doc/6385705/>. 2008. 18abril 2013



Competencias Requeridas: 60%

(mínimo)

Costo de Reclutamiento y Selección por persona: 4%

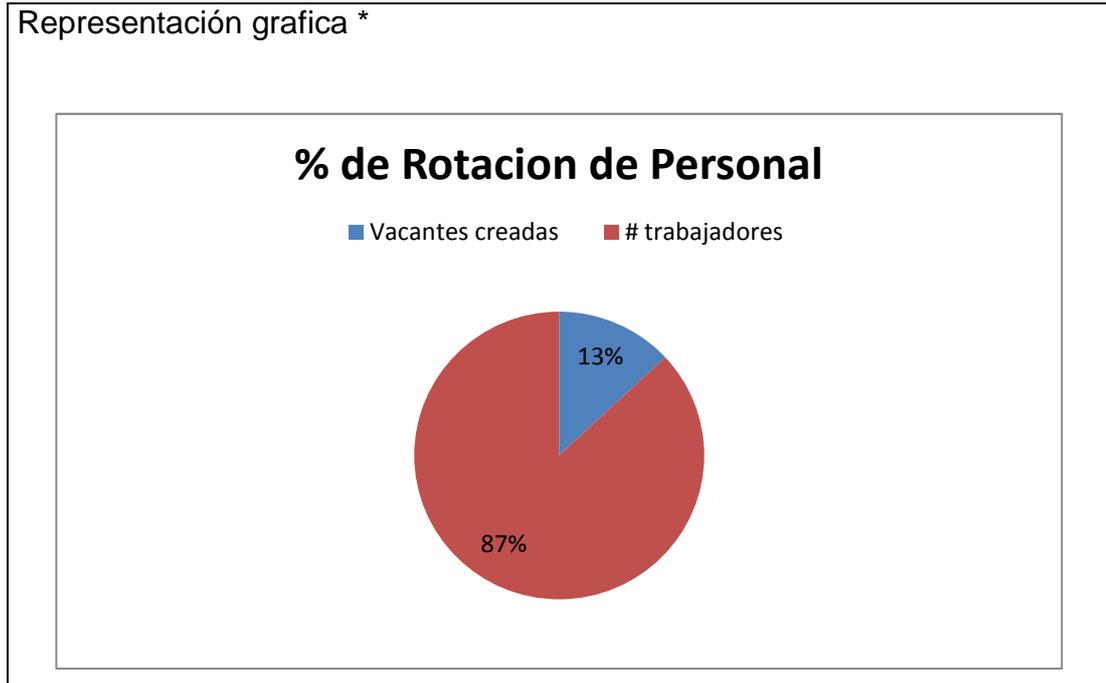
(máximo)

### 3.5.2 DOCUMENTOS DE SOPORTE DE LOS INDICADORES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

#### EMPRESA “LA PRECISA”

<b>Ficha de Indicador</b>	<b>Proceso: Reclutamiento y Selección de Personal</b>
Resultado Planificado	No superar 15 % de rotación de personal al año
Indicador	Rotación de personal
Área:	Costura
Fórmula de cálculo	$\frac{\# \text{ de personas que salen}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$
Fuente de Información	Registro de personas que rotan en la empresa
Seguimiento y presentación	Anual

Representación grafica \*



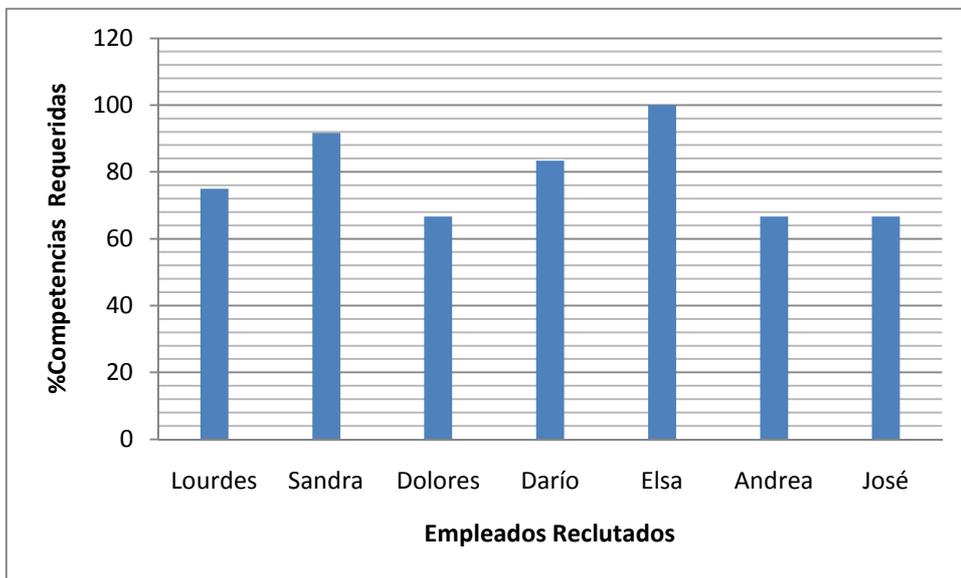
\*Los datos representados son para ejemplarizar.

**EMPRESA “LA PRECISA”**



<b>Ficha de Indicador</b>	<b>Proceso: Reclutamiento y Selección de Personal</b>
Resultado Planificado	Mínimo 60% de competencias requeridas
Indicador	Competencias requeridas
Área	Toda la empresa
Fórmula de cálculo	$\frac{\# \text{ de competencias que tiene el trabajador}}{\text{Total de competencias requeridas por el puesto}} \times 100$
Fuente de Información	Perfil del puesto
Seguimiento y presentación	Cuando se requiera

**Presentación grafica \***



\*Los datos representados son para ejemplarizar.



### EMPRESA “LA PRECISA”

<b>Ficha de Indicador</b>	<b>Proceso: Reclutamiento y Selección de Personal</b>																
Resultado Planificado	No superar el 4%																
Indicador	Costo de reclutamiento y selección																
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{\# de horas invertidas x el costo de hora hombre}}{\text{Total de costo de Mano de Obra de Personal Encargado}} \times 1$																
Fuente de Información	Registros de la empresa																
Seguimiento y presentación	Cuando se requiera																
Representación gráfica *																	
<table border="1"> <caption>Data for % Costo Reclutamiento by Month</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>% Costo Reclutamiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>En</td> <td>2,1</td> </tr> <tr> <td>Feb</td> <td>1,6</td> </tr> <tr> <td>Ab</td> <td>2,7</td> </tr> <tr> <td>Jun</td> <td>2,1</td> </tr> <tr> <td>Ag</td> <td>1,6</td> </tr> <tr> <td>Sep</td> <td>2,7</td> </tr> <tr> <td>Oct</td> <td>2,1</td> </tr> </tbody> </table>		Mes	% Costo Reclutamiento	En	2,1	Feb	1,6	Ab	2,7	Jun	2,1	Ag	1,6	Sep	2,7	Oct	2,1
Mes	% Costo Reclutamiento																
En	2,1																
Feb	1,6																
Ab	2,7																
Jun	2,1																
Ag	1,6																
Sep	2,7																
Oct	2,1																

\*Los datos representados son para ejemplarizar



### 3.5.3 PROCESO DE CAPACITACION

Misión: que la empresa tenga personal con los conocimientos necesarios para desempeñarse en su puesto de trabajo y que estén al tanto de los cambios que se efectúan.

A la empresa le interesa conocer que tan satisfecho y capacitado está el personal, por lo cual mediante un consenso con sus administradores se logró determinar los siguientes indicadores: Satisfacción, Calidad de Capacitación, Costo por trabajador capacitado.

- Satisfacción:\*

$$\frac{\text{\# de personas satisfechas}}{\text{Total Personas Capacitadas}} \times 100$$

- Calidad de capacitación:\*

$$\frac{\text{Evaluación requerida}}{\text{Evaluación esperada}} \times 100$$

- Costo por trabajador capacitado:\*

$$\frac{\text{Costo total de la capacitación}}{\text{\# de trabajadores capacitados}} \times 100$$

Determinados los indicadores y la fórmula de cálculo, es necesario capacitar sobre los resultados que se desea alcanzar, para esto se llegó a fijar con los administradores el porcentaje de tolerancia adecuado y aceptable para cada indicador.

Satisfacción:	75% (mínimo)
Calidad de Capacitación:	70% (mínimo)
Costo por Trabajador Capacitado	33% (máximo)

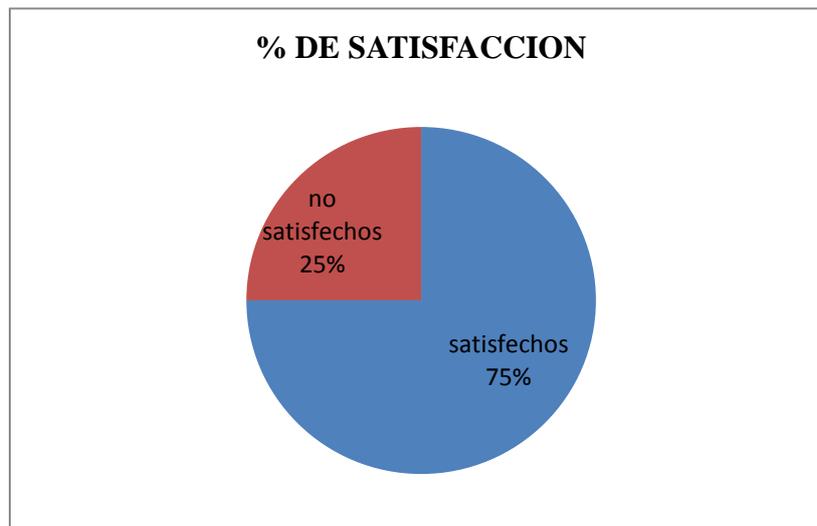


### 3.5.4 DOCUMENTOS DE SOPORTE DE LOS INDICADORES DE CAPACITACIÓN.

#### EMPRESA “LA PRECISA”

<b>Ficha de Indicador</b>	<b>Proceso: Capacitación</b>
Resultado Planificado	75 % mínimo
Indicador	Satisfacción
Fórmula de cálculo	$\frac{\# \text{ de personas satisfechas}}{\text{Total Personas Capacitadas}} \times 100$
Fuente de Información	Registros de Capacitación
Seguimiento	Después de cada capacitación

Representación grafica \*



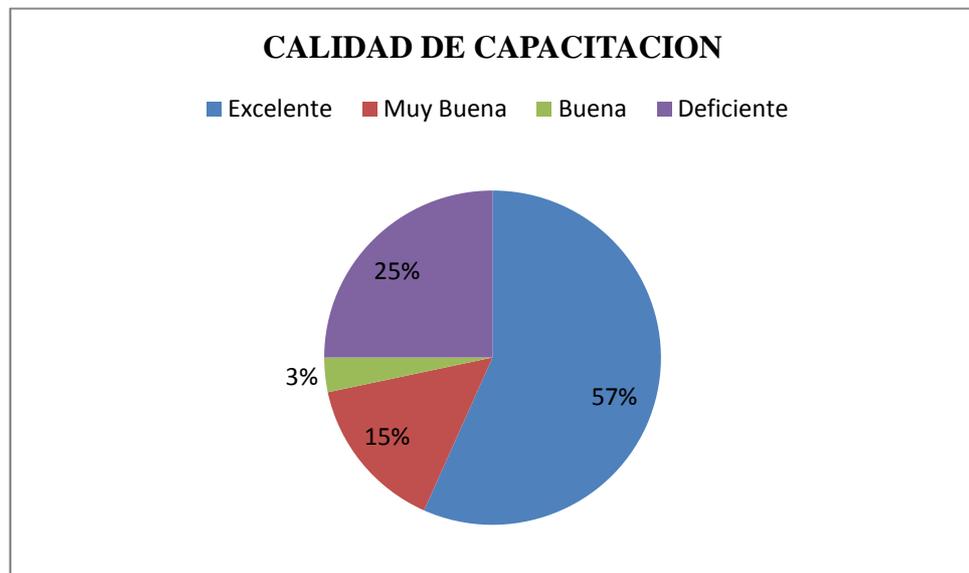
\*Los datos representados son para ejemplarizar.



## EMPRESA “LA PRECISA”

<b>Ficha de Indicador</b>	<b>Proceso: Capacitación</b>
Resultado Planificado	70% mínimo
Indicador	Calidad de Capacitación
Área	Toda la empresa
Fuente de Información	Registros de Capacitación
Seguimiento y presentación	Después de cada capacitación

Representación gráfica \* se establecerá en rangos de calidad de la capacitación.



\*Los datos representados son para ejemplarizar.

## EMPRESA “LA PRECISA”

Ficha de Indicador	Proceso: Costo por trabajador capacitado
Resultado Planificado	33 % máximo
Indicador	Costo de capacitación
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Costo total de la capacitación}}{\# \text{ de trabajadores capacitados}} \times 100$
Fuente de Información	Registros de Capacitación
Seguimiento y presentación	Cuando se requiera

\*Este indicador se expresa en una cifra que representa el dinero invertido en la capacitación por trabajador.

### 3.6 CONTROL DEL PROCESO.

Es una comparación entre un rendimiento esperado y el observado, para así verificar si se están cumpliendo los objetivos planteados.

A través del control de procesos se puede corregir errores, determinando las causas que los generan para así evitar que se vuelvan a repetir en el futuro. Esto permite a la empresa ser más rentable y ahorrar tiempo.

“Para realizar el control se recomienda aplicar el ciclo de control PHVA”<sup>11</sup>



P: Planear

<sup>11</sup>Bustar...  
"http://e...  
2013

...apas, ciclo y sistema de control.  
0/ETAPAS-CICLO-Y-SISTEMAS-DE-CONTROL. 2013. scribd. 21 abril



H: Hacer

V: Verificar

A: Actuar

- Planear lo que se va a hacer (P).
- Llevar a cabo lo planeado (H).
- Verificar lo realizado y determinar las desviaciones (V).
- Finalmente en base a las desviaciones y todas las observaciones realizadas a lo largo del proceso se deben tomar las acciones correctivas. (A).

Al aplicar este ciclo en LA PRECISA, para realizar el control en el proceso de reclutamiento y selección se procedería de la siguiente manera:

### **3.6.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

#### **PLANEACION**

Si se presenta una vacante, la persona responsable de recursos humanos debe informar al gerente la necesidad de contratar personal, que cumpla con las competencias necesarias para el puesto y con el porcentaje mínimo que deben cumplir, y realizar una publicación en los medios de comunicación.

#### **HACER**

Con la autorización respectiva, se realiza la publicación en un diario de la localidad que tenga mayor acogida, durante el tiempo previsto, para luego proceder a receptor las carpetas de los aspirantes y realizar una selección de los elegibles, de acuerdo con las competencias y requisitos mínimos. El Gerente toma la decisión para la contratación. Y el Jefe de Talento



Humano, posteriormente debe realizar una ambientación de la (s) persona (s) contratada, en el área de trabajo.

## **VERIFICAR**

Revisar que este proceso se haya ejecutado eficientemente para lo cual se debería guiar en los indicadores descritos.

## **ACTUAR**

Luego de observar el desarrollo del proceso se podrá comprobar si se cumplió o no con lo planeado, si no se ha cumplido se realizarán las respectivas acciones correctivas.

Para realizar el proceso de control en la capacitación se procederá de la siguiente manera:

### **3.6.2 PROCESO DE CAPACITACION**

#### **PLANEAR**

Junto con el personal de la empresa se detectarán las necesidades de capacitación del personal, lo que se puede realizar a través de una conversación directa con directivos y empleados para concordar sobre la necesidad de capacitación en un tema determinado. Luego se debe escoger al capacitador para definir metodologías y tiempo de capacitación, así como seleccionar los indicadores para la evaluación del evento.



## **HACER**

Ejecutar todo lo planificado en el menor tiempo y con la mayor eficiencia.

## **VERIFICAR**

En este proceso se deben aplicar los indicadores que se describen en el presente trabajo, para verificar si el proceso se está realizando de una manera efectiva.

## **ACTUAR**

De acuerdo con los resultados del proceso se podrá verificar si se actuó de acuerdo a los indicadores establecidos, caso contrario se deben adoptar las enmiendas y correctivos de manera que los próximos eventos de capacitación generen mayores niveles de satisfacción.



## CONCLUSIONES

El sistema basado en procesos ayuda a determinar cuáles son los procesos claves que existen en una empresa, los mismos que colaboran a que se cumplan los objetivos deseados: además, ayuda a determinar las actividades que tienen que realizar cada persona involucrada en el proceso de tal forma que conozcan el trabajo que desempeñan.

Este sistema permite administrar a la empresa de una forma documentada, ya que están descritas las actividades a realizar por cada proceso, esto le permitirá medir y efectuar controles para asegurarse que se estén realizando de una manera adecuada.

La administración por procesos se está viendo como una estrategia competitiva de alto nivel en las organizaciones que han logrado implantarla, lamentablemente en nuestro medio todavía se practica la administración por jerarquías verticales, en donde las personas esperan de un mando superior para realizar sus actividades, lo que da lugar a que las empresas sean menos competitivas.

El análisis de este trabajo nos permitió conocer la administración por procesos, para que sirva y como se aplica. Esto nos lleva a realizar esta propuesta que podría servir como guía a los administradores de la empresa.



## RECOMENDACIONES

- Buscar las formas de implantar una administración basada en procesos (talento humano).
- Que el personal administrativo obtenga conocimientos del sistema de gestión en procesos de tal modo que pueda transmitir a sus colaboradores para una posterior aplicación.
- Que los actores de la empresa se sientan comprometidos con los cambios que implica la aplicación de este sistema de tal forma que la empresa esté en capacidad de fortalecer su imagen en el mercado.
- Ejercer un control sobre el sistema sugerido y estar al tanto de nuevos cambios que se den en el sistema.
- El control y evaluación permanente permitirán mejorar los niveles de eficiencia lo que en última instancia generará mejores ingresos y beneficios para la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- Ruiz, J. López, C. La gestión por la calidad total en la empresa moderna.  
MADRID, España: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, S.A.2004.
- JULIA, M-POSCHÉ, F (2002), Gestión de la Calidad. Editorial Prentice Hall, Madrid.
- Pérez, José Antonio, 2010, Gestión por procesos, Ed.Esic, España.
- Fernández, Ricardo. La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. San Vicente, Alicante, club universitario, 2010.

### INTERNET:

- Guía para una Gestión basada en procesos./10-04-2013  
<http://www.ebookbrowse.com/guía para una gestión basada en procesos-pdf-d308921164>.
- Gestión Basada en Procesos, GRUPO KAIZEN, S.A.2006. San José Costa Rica9-03-2013 /<http://www.grupo kaisen.com/sig/gestión basada en procesos.pdf>
- "Propuesta de indicadores para medir capital humano".Canahua,D.Lozada,J./19-04-2013  
"http://www.es.scribd.com/doc.
- "Beneficios de la gestión por procesos". BOC Ibérica. /10-04-2013  
"http://www.emagister.com/. 2009.

### PUBLICACIÓN:

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN, ISO9001:2008 Gestión y aseguramiento de la calidad./08-04-2013.



**TESIS:**

HERNÁNDEZ, "Diseño, desarrollo y documentación del proceso de gestión de talento humano en el ingenio azucarero del norte".Sangolqui.2008/21-04-2013.



# ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO DE TESIS**

**POSTULANTE (S) Marlene Erráez, Armando Faicán.**

**CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TITULO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS  
PARA EL ÁREA DE PERSONAL EN LA EMPRESA LA PRECISA  
PERIODO 2013**

**OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar un sistema de gestión por procesos, aplicable en el área del talento humano de la empresa LA PRECISA que permita administrar con eficiencia y eficacia los procesos a realizarse en el área del personal, con el fin de mejorar la toma de decisiones respecto a la selección, rotación y capacitación del personal.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa La Precisa.
- Identificar los procesos de la empresa.
- Identificar los procesos del área del talento humano.
- Proporcionar una herramienta que sirva como una guía para administrar eficientemente al talento humano con el que cuenta la empresa “La Precisa”.



## **MARCO TEORICO:**

### **SISTEMA:**

“Grupo de componentes interrelacionados que trabajan juntos hacia un fin común, aceptando inputs y produciendo outputs en un proceso de transformación organizada”<sup>12</sup>

### **GESTION:**

“Gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración una compañía o de un negocio”<sup>13</sup>

Es un grupo de actividades que tienen que realizar las organizaciones con el fin de conseguir sus metas y objetivos deseados.

### **PROCESO:**

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado” ISO 9000:2008

Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo, en la concepción más común, por proceso se entiende cualquier actividad, o conjunto de actividades de entrada, donde se agregan valor a través de una transformación, suministrando un producto o servicio a la salida. Más formalmente podemos decir que un proceso es un conjunto de actividades

---

<sup>12</sup> <http://www.abecedario.com>.

<sup>13</sup> <http://definicion.de/gestion/>



realizadas en una secuencia lógica con el objetivo de producir un bien o un servicio que tiene valor para un cliente.

Todo proceso para ser considerado como tal debe cumplir como mínimo con las siguientes características:

- El nombre debe indicar lo que se quiere hacer con el proceso, para ello es necesario considerar cuales son las salidas y los clientes.
- Debe tener un inicio y un fin (límites).
- La finalidad de un proceso es generar un producto o servicio.
- Los procesos son desarrollados para satisfacer las necesidades de un cliente.
- Todo proceso tiene un propietario o dueño.
- Los procesos transforman o complementan las entradas (generan un valor agregado).

#### **CLASIFICACION DE LOS PROCESOS:**

- “Procesos estratégicos: Los procesos estratégicos engloban los subprocesos de la planificación, de toma de decisiones y despliegue de la política y estrategia de la empresa, incluyendo a otros subprocesos como la definición, diseño, desarrollo, implantación, y seguimiento del modelo de gestión de la empresa.
- Procesos Operativos: Se trata de los procesos que componen la cadena de valor básica: se refiere al desarrollo, gestión de proveedores, producción y comercialización de productos y servicios, así como a la atención del cliente, servicio postventa, desarrollo de soluciones, gestión de la cartera de pedidos. Este tipo de procesos impacta de forma directa en el cliente.



- Proceso de soporte: Se trata de los procesos que dan apoyo al resto, incluyendo los recursos humanos, administración, finanzas y tecnología y sistemas de información.”<sup>14</sup>

## LA GESTIÓN POR PROCESOS:

Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”<sup>15</sup>

La gestión por procesos facilita mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial, que tiene que hacer frente al gran dinamismo del mercado y las nuevas tecnologías

Aplicar un sistema de gestión por procesos en una empresa origina un cambio en la forma de gestionarla, en el mismo proceso intervienen personas de diferentes departamentos de tal modo que todos tienen conocimiento de las necesidades del cliente interno y externo, siendo responsabilidad del administrador comunicar a los integrantes de la empresa y su posterior aplicación.

Actualmente las empresas están incorporando la gestión por procesos dentro de sus estrategias de negocio, en su afán de conseguir la clarificación, estandarización y simplificación de tareas, enfocándose hacia el cliente, las sinergias a través de equipos de trabajo, la mejora continua, la flexibilidad y la práctica de la prevención.

Las personas que interviene en los procesos no deben pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división de trabajo), si no por qué y para quien lo hace, pues la satisfacción del cliente viene determinado por un adecuado desarrollo del proceso en conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual.

---

<sup>14</sup>Ruiz J, López C 2004 La gestión de la calidad

<sup>15</sup>Fernández, Ricardo. la mejora de la productividad en pequeña y mediana empresa



## **PROBLEMA:**

La falta de un modelo paragestionar los procesos en el área de recursos humanos en la empresa LA PRECISA, estimula a desarrollar un instrumento que sirva de soporte para conocer cada una de las actividades que se realizan en el área mencionada y especificar responsables, de tal forma que el personal tanto interno como externo conozca las funciones que realizan en cada proceso.

Mediante el desarrollo de una propuesta de un Sistema de Gestión por procesos lo que se trata es de identificar actividades repetidas, innecesarias, o aquellas que están ocasionando un cuello de botella para que el proceso funcione eficazmente.

## **METODOLOGIA:**

Se utilizaran los siguientes métodos:

Documental: con este método nos guiaremos en libros, sitios de internet, datos estadísticos e información que brinde la empresa acerca de los procesos dentro del área a investigar.

De Campo: visitaremos las instalaciones de la empresa y realizaremos entrevistas al responsable del personal, para conocer de manera general la empresa objeto de estudio.

## **RESULTADOS:**

Proporcionar un modelo de gestión por procesos para el área del Talento Humano de la empresa LA PRECISA para reclutar, seleccionar, capacitar y controlar a su personal, el cual le permitirá ahorrar tiempos y ser más eficientes.



Actualmente un diseño de gestión por procesos es muy importante en las organizaciones porque en él se puede describir las actividades que deben realizarse en cada departamento de trabajo.

Crear un documento que sirva como fuente de información para futuras investigaciones. Mediante la creación de este documento poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la universidad y la obtención de nuestro título de Ingeniero Comercial.



CRONOGRAMA DE TRABAJO																															
MES	ABRIL																														
Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
<b>Capítulo I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b>																															
1.1 Reseña Historica	■																														
1.2 Situacion Actual		■																													
1.3 Misión			■																												
1.4 Visión				■																											
1.5 Estructura Organizacional de la empresa.					■																										
Revisión y Ajustes						■	■	■	■																						
<b>Capítulo II Marco Teórico</b>																															
2.1 Sistema																															
2.2 Gestión																															
2.3 Proceso																															
2.3.1 Representación gráfica de los procesos																															
2.4 Clasificación de los procesos.																															
2.5. Gestión por procesos.																															
2.5.1 Ventajas de la Gestión por procesos.																															
Revisión y Ajustes																															
<b>Capítulo III Propuesta de un sistema de Gstión por Procesos en el Área de Talento Humano</b>																															
3.1 Identificación de los procesos de la empresa.																															
3.1.1 Mapa de procesos de la empresa.																															
3.2 Identificación de los procesos del Área de Talento Humano																															
3.2.1 Mapa de procesos del Área de Talento Humano.																															
3.3 Levantamiento de la información del proceso a estudiar																															
3.3.1 Presentación Gráfica de las actividades del proceso de selección y reclutamiento.																															
3.3.2 Representación gráfica de las actividades del proceso de capacitación.																															
3.4 Seguimiento y medición.																															
3.5 Determinación de los indicadores del proceso.																															
3.5.1 Proceso de reclutamiento y selección.																															
3.5.2 Documentos de soporte de los indicadores de reclutamiento y selección.																															
3.5.3 Proceso de Capacitación.																															
3.5.4 Documentos de soporte de los indicadores de capacitación.																															
3.6 Control del proceso.																															
Conclusión																															
Recomendaciones																															
Revisión y Ajustes																															

Autores: Marlene Erráez  
Armando Faicán