



ESPE

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA: LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE
PROCESOS DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO
DEL ÁREA DE TALENTO Y CULTURA CASO
“EMPRESA SFIDANTE S.A.”**

AUTOR: RODRÍGUEZ VALLEJO, MAYRA ELIZABETH

**DIRECTOR: ING. BUENO, RENE
CODIRECTOR: ECO. ERAZO, JUAN CARLOS**

SANGOLQUÍ, MAYO 2015

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CERTIFICADO

ING. RENE BUENO
ECO. JUAN CARLOS ERAZO

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TALENTO Y CULTURA, CASO: EMPRESA SFIDANTE S.A.”**, realizado por la Srta. Mayra Elizabeth Rodríguez Vallejo, han sido guiados y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

Debido que concluyó satisfactoriamente la tesis, cumpliendo las disposiciones institucionales, metodología y técnicas requeridas para su ejecución recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a la Srta. Mayra Elizabeth Rodríguez Vallejo que lo entregue al Ing. Carlos Sierra, en su calidad de Director de la carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Mayo del 2015



Ing. Rene Bueno
DIRECTOR



Eco. Juan Carlos Erazo
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

MAYRA ELIZABETH RODRÍGUEZ VALLEJO

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TALENTO Y CULTURA, CASO: EMPRESA SFIDANTE S.A.**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Mayo 2015



Mayra Elizabeth Rodríguez Vallejo

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

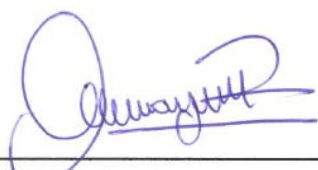
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Mayra Elizabeth Rodríguez Vallejo

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la institución el trabajo denominado **“LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE TALENTO Y CULTURA, CASO: EMPRESA SFIDANTE S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Sangolquí, Mayo 2015



Mayra Elizabeth Rodríguez Vallejo

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, que me ha bendecido a lo largo de la carrera y ha permitido que culmine con éxito esta etapa muy importante de mi vida, que ha sido el fruto de esfuerzos y sacrificios continuos.

Se lo dedico a mis padres, mi abuela y mi hermano, que son los pilares fundamentales de mi vida y en especial durante el inicio, desarrollo y cierre de esta etapa, que siempre con una palabra de aliento, amor y comprensión me han hecho sentir el verdadero significado de la palabra familia.

Se lo dedico a mis familiares, amigos y a todas las personas que me han brindado su apoyo incondicional, me han acompañado en cada momento y han hecho posible que obtenga este logro en mi vida.

Un abrazo,

Mayra Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por darme salud y vida para alcanzar un nuevo triunfo profesional y de igual manera por colocar en mi camino a todas las personas que contribuyeron para que llegue este momento.

No me alcanzan las palabras para agradecerles eternamente a mis padres, mi abuela y mi hermano, que en cada momento estuvieron a mi lado para apoyarme en cada logro y en cada aprendizaje durante toda esta etapa.

Les agradezco a mis profesores por compartir sus conocimientos en las aulas de clases y por dedicar su tiempo en la formación de profesionales de calidad que dejan muy en alto el prestigio académico de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE; y, en especial un infinito agradecimiento al Ing. Rene Bueno y al Eco. Juan Carlos Erazo por guiarme en el desarrollo de este trabajo.

Le agradezco a la empresa por facilitarme toda la información necesaria para la realización del presente trabajo y a la vez por darme la oportunidad de formar parte de su gran empresa.

Un abrazo,

Mayra Rodríguez

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I	1
ANTECEDENTES	1
1.1 Razón social.....	1
1.2 Conocimiento general de la empresa	1
1.3 Sector de la industria	6
1.4 Estructura organizacional.....	8
1.4.1 Valores organizacionales	11
1.5 Definición del problema.....	14
1.6 Objetivos.....	19
1.6.1 Objetivo general	19
1.6.2 Objetivo específico.....	19
1.7 Marco teórico	19
1.7.1 Procesos.....	19
1.7.2 Mejoramiento de procesos.....	21
1.7.3 Administración de recursos humanos.....	26
1.8 Marco conceptual.....	35
1.9 Marco metodológico.....	37
CAPÍTULO II	44
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	44
2.1 Presentación estructural del área de talento y cultura en la empresa.....	44

2.1.1	Subsistema de selección	46
2.1.2	Subsistema de compensaciones	47
2.1.3	Subsistema de fidelización y gestión social	48
2.1.4	Subsistema de evaluación	48
2.2	Presentación del subsistema administrativo	49
2.2.1	Herramientas informáticas	50
2.2.2	Herramientas documentales	54
2.3	Análisis de la matriz “causa – síntoma – efecto”	57
2.4	Matriz resumen foda del subsistema administrativo	61
CAPÍTULO III		71
ANÁLISIS Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....		71
3.1	Inventario de procesos existentes	71
3.2	Cadena de valor del área de talento y cultura	75
3.3	Mapa de procesos del área de talento y cultura	77
3.4	Diagramación de los procesos	79
3.5	Selección de los procesos a analizar	79
3.6	Levantamiento de tiempos y costos	81
3.6.1	Costo de nómina	81
3.6.2	Costo de operación	85
3.7	Análisis del valor agregado.....	87
3.8	Diagramación de los procesos del subsistema administrativo	88
3.9	Matriz resumen de procesos del subsistema administrativo	141
CAPÍTULO IV.....		145
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....		145
4.1	Identificación de oportunidades de mejora	145
4.1.1	Beneficios del mejoramiento de procesos.....	149
4.1.2	Diagramación mejorada	149

4.1.3	Hoja de mejoramiento.....	166
4.1.4	Diagrama de flujo	172
4.2	Estimación de costos de inversión	188
4.3	Matriz de análisis comparativo de procesos	192
4.4	Informe de beneficio esperado.....	194
4.5	Justificación de las eficiencias alcanzadas	195
4.6	Diseño de medidas de seguimiento dentro del proceso	196
CAPÍTULO V.....		199
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		199
5.1	Conclusiones.....	199
5.2	Recomendaciones	201
BIBLIOGRAFÍA.....		205

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Ubicación geográfica en la zona industrial del Valle de los Chillos.....	3
FIGURA 2: Distribución de empleados por localidad – Octubre 2014...	3
FIGURA 3: Participación de mercado según ventas 2013.....	5
FIGURA 4: Estructura Organizacional – Área de Manufactura y Área Comercial.....	9
FIGURA 5: Estructura Organizacional – Áreas de Soporte.....	9
FIGURA 6: Estructura Organizacional – Área de Talento y Cultura.....	11
FIGURA 7: Descripción gráfica de un proceso.....	20
FIGURA 8: Las funciones de RH en la construcción de una organización Competitiva.....	29
FIGURA 9: Subsistemas del Talento y Cultura.....	47
FIGURA 10: Porcentaje de participación en la evaluación 360°.....	57
FIGURA 11: Cadena de valor del área de Talento y Cultura.....	77
FIGURA 12: Mapa de procesos del área de Talento y Cultura.....	79
FIGURA 13: Fórmula del costo de nómina.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Clasificación de la empresa por su actividad.....	6
TABLA 2: Distribución de capital por cada accionista.....	8
TABLA 3: Stakeholders de la empresa Sfidante S.A.....	13
TABLA 4: Matriz Causa – Efecto – Síntoma.....	16
TABLA 5: Características de la ARH (Administración de Recursos Humanos).....	27
TABLA 6: Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo.....	40
TABLA 7: Símbolos combinados de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo.....	41
TABLA 8: Matriz FODA según su impacto.....	43
TABLA 9: Compensaciones monetarias y no monetarias.....	50
TABLA 10: Primera causa en la definición del problema.....	59
TABLA 11: Cuarta causa en la definición del problema.....	60
TABLA 12: Quinta causa en la definición del problema.....	61
TABLA 13: Octava causa en la definición del problema.....	62
TABLA 14: Matriz de fortalezas del área valorando su interrelación.....	63
TABLA 15: Matriz de oportunidades del área valorando su interrelación.....	64
TABLA 16: Matriz de debilidades del área valorando su interrelación...	65
TABLA 17: Matriz de amenazas del área valorando su interrelación....	66
TABLA 18: Matriz FODA del área de Talento y Cultura.....	67
TABLA 19: Estrategias F – O y F – A.....	69
TABLA 20: Estrategias F – O y F – A.....	70
TABLA 21: Inventario de procesos – Subsistema Selección.....	72
TABLA 22: Inventario de procesos – Subsistema Compensación (Administración de personal).....	73
TABLA 23: Inventario de procesos – Subsistema Compensación	74

(Nómina).....	
TABLA 24: Inventario de procesos – Subsistema Fidelización y Gestión Social.....	75
TABLA 25: Selección de procesos críticos.....	81
TABLA 26: Detalle de ingresos brutos por cargo.....	84
TABLA 27: Detalle de beneficios de ley y de empresa por cargo.....	85
TABLA 28: Costos de operación.....	87
TABLA 29: Costos total por minuto por cargo.....	88
TABLA 30: Diagramación del proceso: Credenciales.....	90
TABLA 31: Diagramación del proceso: Huellas dactilares.....	93
TABLA 32: Diagramación del proceso: Certificados de trabajo.....	95
TABLA 33: Diagramación del proceso: Contratos de trabajo.....	96
TABLA 34: Diagramación del proceso: Control de facturas de los beneficios de empresa.....	98
TABLA 35: Diagramación del proceso: Documentos de desvinculación del colaborador.....	99
TABLA 36: Diagramación del proceso: Suministros y materiales.....	101
TABLA 37: Diagramación del proceso: Equipos tecnológicos.....	103
TABLA 38: Diagramación del proceso: Vacaciones anuales.....	105
TABLA 39: Diagramación del proceso: Asistencia y sobretiempo.....	107
TABLA 40: Diagramación del proceso: Décimo tercero y décimo cuarto.....	110
TABLA 41: Diagramación del proceso: Utilidades.....	113
TABLA 42: Diagramación del proceso: Estructura salarial.....	118
TABLA 43: Diagramación del proceso: Anticipo primera quincena.....	120
TABLA 44: Diagramación del proceso: Segunda quincena.....	123
TABLA 45: Diagramación del proceso: Remuneración variable.....	128
TABLA 46: Diagramación del proceso: Liquidación de haberes.....	130
TABLA 47: Diagramación del proceso: IESS - Aportes, préstamos y fondos de reserva.....	134

TABLA 48: Diagramación del proceso: Impuesto a la renta anual.....	137
TABLA 49: Diagramación del proceso: Reportes contables.....	140
TABLA 50: Matriz resumen de análisis de tiempo, costo y valor agregado.....	142
TABLA 51: Identificación de oportunidades de mejora.....	148
TABLA 52: Diagramación mejorada del proceso: Credenciales de identificación.....	151
TABLA 53: Diagramación mejorada del proceso: Certificados de trabajo.....	153
TABLA 54: Diagramación mejorada del proceso: Contratos de trabajo	155
TABLA 55: Diagramación mejorada del proceso: Vacaciones anuales.	157
TABLA 56: Diagramación mejorada del proceso: Asistencia y sobretiempo.....	159
TABLA 57: Diagramación mejorada del proceso liquidación de haberes.....	162
TABLA 58: Hoja de mejoramiento del proceso: Credenciales de identificación.....	167
TABLA 59: Hoja de mejoramiento del proceso: Certificados de trabajo.....	168
TABLA 60: Hoja de mejoramiento del proceso: Contratos de trabajo...	169
TABLA 61: Hoja de mejoramiento del proceso: Vacaciones anuales...	170
TABLA 62: Hoja de mejoramiento del proceso: Asistencia y sobretiempo.....	171
TABLA 63: Hoja de mejoramiento del proceso: Liquidación de haberes.....	172
TABLA 64: Diagrama de flujo del proceso: Credenciales.....	173
TABLA 65: Diagrama de flujo del proceso: Certificados de trabajo.....	174
TABLA 66: Diagrama de flujo del proceso: Contratos de trabajo.....	175
TABLA 67: Diagrama de flujo del proceso: Vacaciones anuales.....	177
TABLA 68: Diagrama de flujo del proceso asistencia y sobretiempo....	179

TABLA 69: Diagrama de flujo del proceso liquidación de haberes.....	182
TABLA 70: Costos de inversión – Capacitación 1.....	187
TABLA 71: Costos de inversión – Capacitación 2.....	188
TABLA 72: Costos de inversión – Capacitación 3.....	188
TABLA 73: Costos de inversión – Socialización vacaciones on line.....	188
TABLA 74: Resumen de costos de inversión en capital humano.....	189
TABLA 75: Proforma impresora para credenciales.....	190
TABLA 76: Comparativo del mejoramiento de procesos.....	191
TABLA 77: KPIs del área del subsistema administrativo.....	196

RESUMEN

“Sfidante S.A.”, es una empresa 100% ecuatoriana que se dedica a la fabricación y comercialización de productos de uso higiénico, como pañal para bebe, pañal adulto, cosmética infantil, toallas sanitarias, entre otros. Se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, en la zona industrial del Valle de los Chillos y durante sus 19 años en el mercado, ha logrado posicionarse en los primeros lugares de preferencia en los consumidores. A pesar de ser una empresa emprendedora, vanguardista e innovadora se han detectado varios problemas en el área de Talento y Cultura que afectan directamente al bienestar laboral de los empleados y a la imagen de la empresa. Los principales problemas se originan en los procesos del subsistema administrativo definido en las áreas de administración de personal y compensaciones; generando efectos negativos en costos, tiempo, y en especial en la satisfacción de los colaboradores. Es por esto que el presente proyecto busca presentar una propuesta de mejoramiento a los procesos del subsistema administrativo con la finalidad de documentar los procesos para que los colaboradores del área conozcan el funcionamiento de cada uno; y a la vez, permita mejorar la productividad y competitividad del departamento de Talento y Cultura.

PALABRAS CLAVE:

- Procesos
- Recursos Humanos
- Talento y Cultura
- Mejoramiento
- Compensaciones
- Administración de personal

ABSTRACT

"Sfidante SA" is an Ecuadorian company 100% dedicated to the manufacture and marketing of hygienic use, such as baby diaper, adult diaper, child cosmetics, sanitary towels, among others. It is located in the province of Pichincha, in the industrial zone of the Valley of the Chillos and during his 19 years in the market, it has positioned itself at the top in consumer preference. Despite being an enterprising, pioneering and innovative company they have identified several problems in the area of Talent and Culture that directly affect labor welfare of employees and the company image. The main problems arise from administrative subsystem processes defined in the areas of personnel management and compensation; generating negative effects on costs, time, and especially in employee satisfaction. That is why this project aims to present a proposal to improve administrative processes subsystem in order to document the processes so that employees know the operation area of each; and in turn, will improve the productivity and competitiveness of the department of Talent and Culture.

KEYWORDS:

- Processes
- Human Resources
- Talent and Culture
- Improvement
- Compensation
- Personnel Administration

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 RAZÓN SOCIAL

La razón social de la empresa nace de la esencia de su visión, en la cual se proyecta como una empresa vanguardista, con grandes desafíos, enfocada en mejorar la calidad de vida de sus consumidores con el apoyo del mejor grupo de talento humano, tecnología de punta, amplia infraestructura y un buen manejo de los recursos económicos.

Una vez que los socios fundadores tenían claro hacia donde querían llegar, se debía manejar un concepto y surgió el nombre de RETADOR.

El término “Retador” en este sentido conceptualiza al desafío al cual se enfrentaban, en un mercado de consumo masivo altamente competitivo, completamente nuevo para ellos y con clientes exigentes con los productos que consumen. Finalmente, por la descendencia italiana de sus propietarios, la empresa se denominó “SFIDANTE S.A.”.

1.2 CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

“Sfidante S.A.” es una empresa industrial 100% ecuatoriana que fabrica productos de consumo masivo de uso higiénico, por lo cual debe tener especial cuidado en cada uno de sus procesos de producción para que el cliente adquiera un producto de calidad, con el que se sienta seguro al utilizar un buen artículo y sobre todo adquirirlo a un precio accesible a todo tipo de economía.

“Sfidante S.A.” es una empresa ecuatoriana, emprendedora y vanguardista, que se mantiene siempre inquieta en la búsqueda de

formas novedosas de llevar la conveniencia al hogar de los consumidores; que, fabrica y comercializa productos orientados al cuidado e higiene de bebés, niños y adultos. Sus marcas han logrado un importante reconocimiento a nivel local y regional y abarcan las siguientes categorías de productos: pañales desechables para bebés, protectores para la incontinencia, protectores femeninos para post parto, pañitos húmedos, papel higiénico húmedo y productos de cosmética infantil.

Especializados en la fabricación y comercialización de productos de higiene y cuidado personal, ha consolidado un importante crecimiento desde su fundación, (4 de agosto de 1995) el mismo que se ve reflejado en sus marcas que ocupan lugares de liderazgo en el mercado ecuatoriano y en mercados internacionales con presencia en 12 países del continente americano como son: Venezuela, Perú, Panamá, Bolivia, Costa Rica, Curazao, Colombia, Cuba, Estados Unidos, Argentina, Chile y Brazil.

Con sus 19 años de presencia en el mercado, cuenta con una moderna e innovadora planta industrial de aproximadamente 40.000 m² de construcción, ubicada en la Provincia de Pichincha, en el Cantón Quito, en el sector del Valle de Los Chillos; con una nómina de 434 empleados a nivel nacional en la cual se han incluido a personas con capacidades especiales, con una cadena de más de 142 tiendas franquiciadas que cubren 19 provincias y 78 poblaciones diferentes del Ecuador.¹

¹ Información obtenida de la página web de la empresa. Debido al acuerdo de uso del nombre de la empresa, no se revelará el nombre real de la empresa.



Figura 1: Ubicación geográfica en la zona industrial del Valle de los Chillos

Fuente: Google Maps, 2015

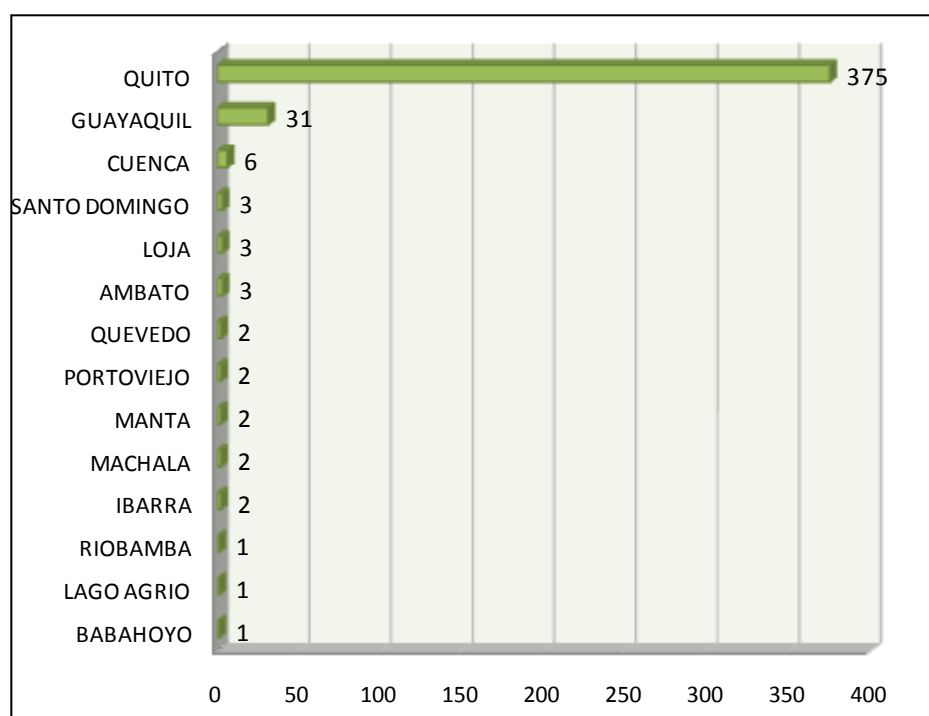


Figura 2: Distribución de empleados por localidad – Octubre 2014

Fuente: Sfidante S.A.

Como se puede observar en el gráfico, el 86% de colaboradores se encuentran en la ciudad de Quito, que representa a 375 personas y en

segundo lugar se encuentra la ciudad de Guayaquil con un 7% que representa a 31 personas.

De igual manera se evidencia que al existir colaboradores a nivel nacional, se crean plazas de trabajo en la mayor parte de ciudades del Ecuador y no únicamente se centraliza la fuerza laboral en la contratación de personas cercanas a la ubicación de la planta industrial.

Por otro lado, el modelo de negocios de franquicias (pañaleras) que maneja actualmente "Sfidante S.A.", ha permitido que más familias ecuatorianas tengan un trabajo digno, convirtiéndoles a los dueños de las franquicias en administradores de su propio negocio y creadores de más fuentes de trabajo. En este sentido, la empresa brinda su apoyo a los franquiciados mediante capacitaciones sin ningún costo en temas sobre administración, atención al cliente, sistema de facturación, control de inventario, etc, que contribuyen a su crecimiento personal y profesional.

Actualmente la empresa "Sfidante S.A." maneja en total 7 marcas con 5 líneas de negocio: cosmética infantil, pañal de bebé, pañal adulto, pañitos húmedos bebe y pañitos húmedo familiar. Sus productos le han permitido competir con grandes empresas como Johnson & Johnson, Kimberly Clark, y Otelo & Fabell; ubicándola en el tercer lugar:

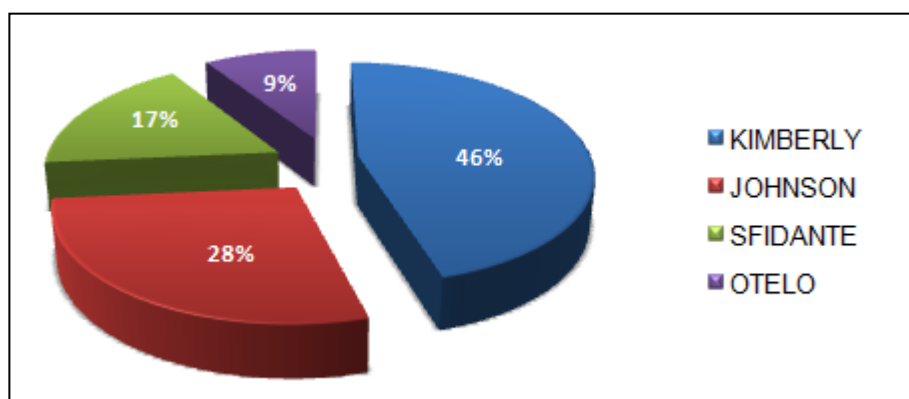


Figura 3: Participación de mercado según ventas 2013

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Se han considerado las ventas del año 2013, ya que la información de ventas del año 2014 aun no se encuentra disponible en la fuente consultada. Como se puede observar en la gráfica, el mercado es liderado por Kimberly Clark con el 46% de participación que equivale a \$155,248,159.24 en ventas; seguido de Johnson & Johnson con el 28% de participación que equivale a \$95,374,230.10 en ventas, en tercer lugar se encuentra Sfidante con el 17% de participación que equivale a \$ 59,202,480.56 en ventas y en cuarto lugar se encuentra Oteolo y Fabell con el 9% de participación que equivale a \$31,159,316.27 en ventas.

Finalmente, en la gráfica se puede evidenciar que “Sfidante S.A.” compite con dos empresas multinacionales que ocupan el 74% del mercado, lo cual nos indica que la organización necesita prepararse más para llegar a un nivel de ventas superior, con el cual obtenga una mayor participación del mismo.

1.3 SECTOR DE LA INDUSTRIA

“Sfidante S.A.” es una empresa industrial y según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros ha sido clasificada en 6 niveles considerando su actividad económica:

Tabla 1:
Clasificación de la empresa por su actividad

OBJETO SOCIAL	ACTIVIDAD ECONÓMICA					
	NIVEL 1		NIVEL 2		NIVEL 3	
Fabricación, comercialización, distribución, representación, importación, exportación de productos absorbentes de todo tipo, tamaño y diseño, ya sea para su uso personal como pañales desechables para bebés y adultos, toallas sanitarias femeninas, protectores diarios, tampones sanitarios, paños y toallas húmedas y secas para uso de bebé y adultos, papel higiénico	C	Industrias manufactureras	C17	Fabricación de papel y productos de papel	C170	Fabricación de papel y productos de papel

Continúa →

OBJETO SOCIAL	ACTIVIDAD ECONÓMICA					
	NIVEL 4		NIVEL 5		NIVEL 6	
Fabricación, comercialización, distribución, representación, importación, exportación de productos absorbentes de todo tipo, tamaño y diseño, ya sea para su uso personal como pañales desechables para bebés y adultos, toallas sanitarias femeninas, protectores diarios, tampones sanitarios, paños y toallas húmedas y secas para uso de bebé y adultos, papel higiénico	C1709	Fabricación de otros artículos de papel y cartón	C1709.1	Fabricación de artículos de papel y guata de celulosa para uso doméstico, sanitario e higiénico	C1709.11	Fabricación de productos de papel de higiene personal y productos de guata de celulosa y materiales textiles, pañuelos de limpieza, pañuelos, toallas, servilletas, papel higiénico, toallas sanitarias y tampones, toallas para desmaquillar, pañales para bebés, y similares, etcétera.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa se constituye como una sociedad anónima en el año de 1995 con un capital suscrito de \$80.000,00 sucres y actualmente mantiene un capital suscrito de \$19.872.950.000,00 que constituye el aporte de 4 socios:

Tabla 2:
Distribución de capital por cada accionista

NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	% DE PARTICIPACIÓN
ACCIONISTA 1	ECUADOR	SUBREGIONAL	\$ 5,944,489.00	80%
ACCIONISTA 2	VENEZUELA	SUBREGIONAL	\$ 1,794,740.00	9%
ACCIONISTA 3	VENEZUELA	EXT. DIRECTA	\$ 1,794,740.00	9%
ACCIONISTA 4	VENEZUELA	SUBREGIONAL	\$ 338,981.00	2%
CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD)\$			\$19,872,950.00	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

La organización es una combinación del tipo lineal y funcional en donde se faculta a un especialista a ser responsable de su campo de acción y se mantiene la autoridad o responsabilidad a través de un solo jefe en su función; por ende, su estructura es de la siguiente manera:

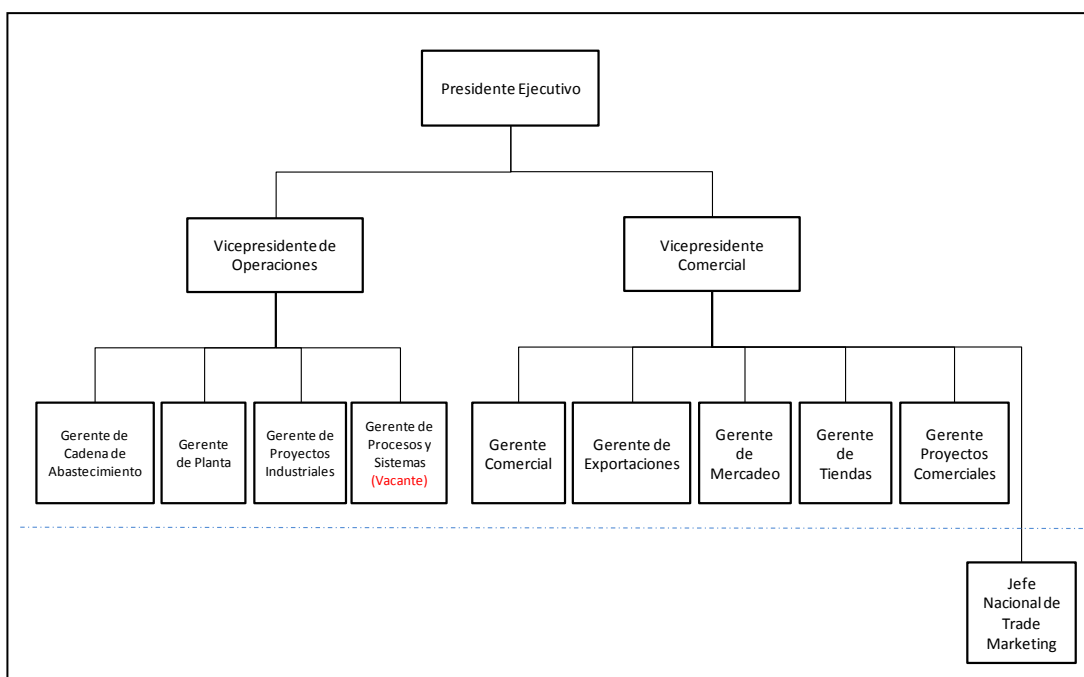


Figura 4: Estructura Organizacional – Área de Manufactura y Área Comercial

Fuente: Área de Talento y Cultura – Sfidante S.A.

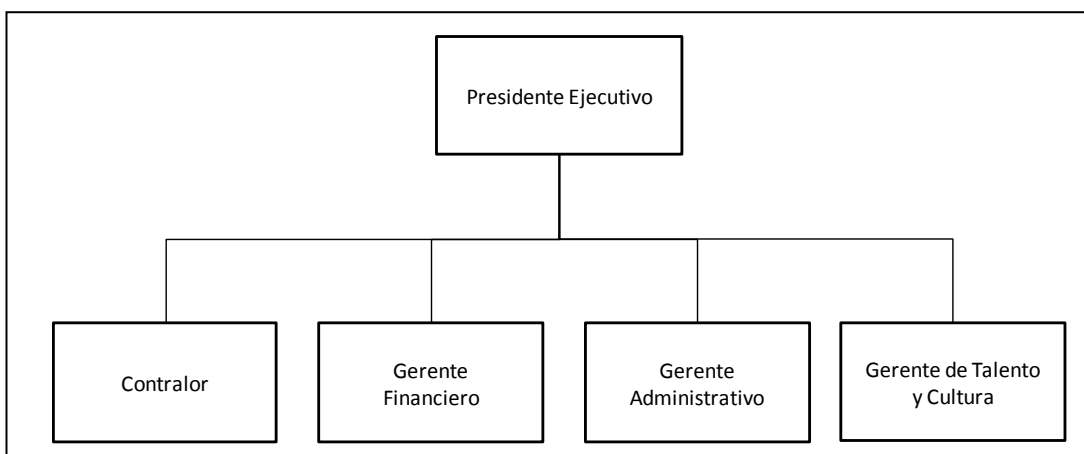


Figura 5: Estructura Organizacional – Áreas de Soporte

Fuente: Área de Talento y Cultura – Sfidante S.A.

Como se puede observar es una empresa con una estructura que permite tener autonomía en cada una de las áreas, sin la necesidad que todo se centralice en una sola persona que es la máxima

autoridad, lo que permite que los procesos fluyan con mayor rapidez en los niveles de gerencia y presidencia.

La empresa “Sfidante S.A.” utiliza la metodología de reuniones o comités; en las cuales, cada una de las áreas presenta un resumen ejecutivo de la gestión realizada mensualmente o trimestralmente, los resultados obtenidos y problemas que se han presentado, con la finalidad de que el Presidente Ejecutivo tenga pleno conocimiento del desenvolvimiento de su empresa y se tomen decisiones oportunas alineadas a la estrategia organizacional.

Mensualmente el Presidente Ejecutivo presenta un informe al Directorio Ejecutivo, que está conformado por los accionistas de la empresa, los Vicepresidentes y el Abogado Corporativo que desempeña la función de Secretario General.

Uno de los recursos más importantes de “Sfidante S.A.” es su capital humano; por ende, la empresa siempre se preocupa por cuidar el bienestar de sus colaboradores tanto en el ámbito personal como laboral, enmarcado en el cumplimiento de la normativa legal vigente.

Para poder cumplir con este precepto, existe el área de Recursos Humanos o Talento y Cultura, que se encuentra dividido en subsistemas para poder atender los requerimientos de todos los colaboradores. Actualmente el departamento de Talento y Cultura está conformado por un equipo de 12 profesionales, comprometidos con su trabajo, preocupados por dar la milla extra y enfocados en el objetivo estratégico del área.

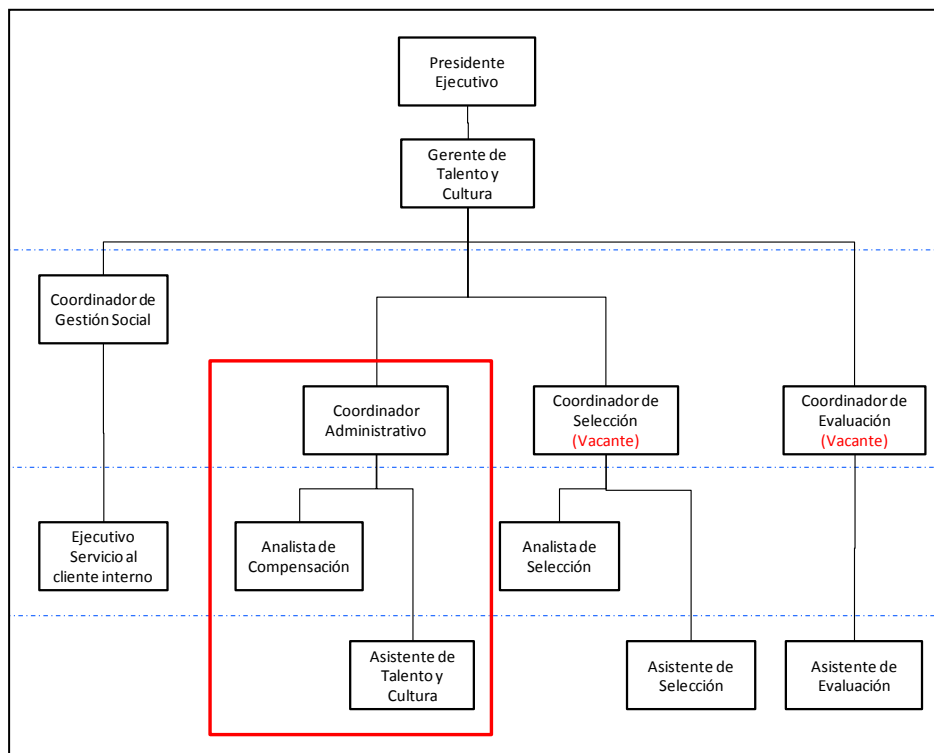


Figura 6: Estructura Organizacional – Área de Talento y Cultura

Fuente: Área de Talento y Cultura – Sfidante S.A.

En la figura 6 se presenta la estructura organizacional del departamento de Talento y Cultura en el cual se resalta el Subsistema Administrativo que está dividido en el área de compensaciones y administración de personal, objeto de este trabajo.

1.4.1 VALORES ORGANIZACIONALES

La empresa “Sfidante S.A.” a definido 6 valores en función de su cultura organizacional:

- **Nos apasionan los retos y mejora constante**

A lo largo del camino del crecimiento personal y profesional, cada colaborador encuentra desafíos, derrotas y enseñanzas. Todos los seres humanos cometemos errores; sin embargo, aquello que agrega valor es mejorar constantemente, obteniendo mayores aprendizajes para no caer en el mismo error.

En este sentido, los colaboradores se ven en la obligación de abandonar la denominada “zona de confort” en la cual dominan las actividades de su puesto de trabajo. La zona de confort, en el largo plazo lo que va a generar en las personas es desinterés en asumir nuevos retos por la comodidad que sienten realizando aquellas actividades que conocen a profundidad.

- **Comprometidos con los resultados**

Un comportamiento particular que existe en la empresa es que cada colaborador se siente comprometido con el desarrollo y crecimiento de la organización, y para mantener esta conducta se requiere un esfuerzo permanente para alcanzar las metas planteadas. Un punto importante es que cada una de las áreas fomenta el trabajo en equipo; en donde, cada colaborador se convierte en un apoyo para la gestión de sus compañeros de trabajo, sin que esto se interprete como un transferencia de responsabilidad adquirida.

- **Contribuimos al desarrollo de los stakeholders**

“Sfidante S.A.” es una empresa comprometida con todos sus stakeholders, tanto los primarios como los secundarios.

Los stakeholders son todos los grupos de interés que comparten el entorno de la empresa y pueden afectar o verse afectados positiva o negativamente por las decisiones de la organización:

Tabla 3:
Stakeholders de la empresa Sfidante S.A

PRIMARIOS	SECUNDARIOS
DEFINICIÓN	
Son los stakeholders necesarios para la operatividad de la empresa y tienen una relación civil o laboral.	Son los stakeholders que no interactúan directamente con la empresa pero pueden verse afectados por su accionar.
CLASIFICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas (4 = 3 venezolanos + 1 ecuatoriano) • Proveedores • Clientes internos = Los colaboradores • Clientes externos en general 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad = La Balvina • Competidores = Johnson & Johnson, Kinberly Clark, Otelo • Medios de comunicación = Canal 1, Teleamazonas, etc, • Familias de los clientes internos • Instituciones de Control • Guarderías: Los Pitufinos • Orfanatos: San Vicente de Paul

- **Construimos nuestra reputación en todo lo que hacemos todos los días**

El giro de negocio de la empresa se desenvuelve entorno a normas, políticas y un marco legal en cada uno de sus campos de acción, en los cuales su cumplimiento es obligatorio y no negociable.

Para “Sfidante S.A.” es trascendental mantener la buena reputación que ha construido a lo largo de los años, producto de sacrificio y esfuerzo, haciendo lo correcto día a día. Sin embargo, actualmente un aspecto amenazante para las empresas son los malos comentarios que pueden generar los consumidores posiblemente por una mala atención o una insatisfacción con el uso del producto adquirido, con lo cual la reputación se destruye en pocos minutos.

- **Pasión por hacerlo bien**

Cada persona que trabaja en la empresa demuestra su pasión por todo lo que hace, sintiéndose a gusto con las actividades que desempeñan, dando la milla extra, teniendo especial cuidado en cada detalle y aprendiendo de los errores cometidos. Igualmente, existe otro aspecto en la cultura organizacional, toda persona que no siente pasión por lo que hace, da un paso al costado para darle la oportunidad a otro colaborador o la cultura se encarga de excluirlo.

- **Protegemos la vida en toda su expresión**

Finalmente, este valor hace hincapié a la importancia que tiene la salud o la vida sobre todas las cosas, ante lo cual la empresa siempre aportará en la medida de lo posible con todos los recursos necesarios para protegerla. Por otro lado, la empresa ha visto la necesidad de implementar mecanismos para cumplir con este valor, como por ejemplo: realizar alianzas estratégicas con instituciones de salud cercanas a la ubicación de la empresa, contratar los servicios de aseguradoras, contratar un segundo paramédico, entre otros.

1.5 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día las empresas se han enfocado en obtener la mayor cantidad de recursos que les permita ser más competitivas para mantenerse en un mercado altamente globalizado. Uno de esos recursos es el capital humano que debe vincular, mantener, desarrollar, compensar y evaluar cada organización.

Dessler, Gary (2001, p3) afirma: “Pienso que la fuerza de trabajo y la incapacidad de la compañía para reclutar y mantener una buena

mano de obra es lo que constituye el cuello de botella de la producción (...) Sí conozco de industrias donde el crecimiento se ha visto entorpecido o se ha detenido, en parte, porque éstas son incapaces de conservar una fuerza laboral eficiente y entusiasta (...).”

Partiendo de esta premisa, las empresas tienen la necesidad de crear el departamento de Recursos Humanos o Talento y Cultura que administre adecuadamente el talento humano. Este departamento se encargará específicamente de reclutar, seleccionar, contratar, compensar, desarrollar, evaluar, velar por su seguridad y salud, desvincular a los empleados, etc., de acuerdo a las necesidades del giro del negocio.

Para tener un departamento de Recursos Humanos altamente productivo que coadyuve a la rentabilidad de la empresa, se requiere contratar colaboradores que tengan claros los procesos que se ejecutan en el área, el grado de participación y las consecuencias de su incumplimiento; con la finalidad de que cada persona asuma su rol, se comprometa al 100% con las responsabilidades asignadas, y no genere demoras innecesarias en cuellos de botella o reprocesos.

En base a lo mencionado, el área de Talento y Cultura de “Sfidante S.A.” se ha visto en la necesidad de documentar todos los procesos del subsistema administrativo, que sirvan de apoyo en la inducción o entrenamiento de nuevos colaboradores que se vinculen al equipo de trabajo. Para ello se empleará una matriz causa – síntoma – efecto que determinará la necesidad planteada:

Tabla 4:
Matriz Causa – Efecto – Síntoma

PROBLEMA		Ausencia de procesos documentados del subsistema administrativo que apoyen la gestión del área de Talento y Cultura	
No.	CAUSAS	SÍNTOMAS	EFECTOS
1	No existe una metodología que extraiga el know how de los colaboradores	Soluciones tardías a problemas existentes por la demanda de tiempo	Pérdida de información importante o clave para el área
		Ausencia de socialización de la información por un celo profesional hacia el resto de colaboradores	Valoración tardía de la importancia de tener el know how de los colaboradores
2	No existe una metodología que refleje estructuradamente el know how extraído de los colaboradores	El know how extraído es expresado solo en palabras	Descoordinación en la realización de actividades
		Olvido de la información o confusión con los datos recibidos	Se apela a la memoria, que muchas veces es frágil
3	Información centralizada en una persona	Se generan cuellos de botella	Molestia y desconexión de los colaboradores por una mala atención
		El colaborador se vuelve indispensable para el área	Posible pérdida del colaborador que tiene todo el conocimiento por una mejor propuesta salarial
		Se tiene un recurso limitado	En ausencia de la persona, el área tiene que improvisar soluciones que no siempre son las correctas

Continúa →

PROBLEMA		Ausencia de procesos documentados del subsistema administrativo que apoyen la gestión del área de Talento y Cultura	
No.	CAUSAS	SÍNTOMAS	EFECTOS
4	Realización de actividades de forma empírica	Falta de entrenamiento en las personas del equipo de Talento y Cultura	Cada persona realiza las actividades de acuerdo a su criterio y experiencia
		Poca indagación con los miembros del equipo sobre cómo se deben realizar los procesos	Incumplimiento de procesos
		Ausencia de controles que detecten errores a tiempo	Alta probabilidad de cometer errores
5	No existe un plan de capacitación específico para cada posición	El colaborador recibe capacitaciones improvisadas	El colaborador desconoce los procesos del área
		La persona no es capacitada correctamente para el cargo que desempeña	El colaborador no se siente preparado para asumir su responsabilidad
		Seguimiento continuo o supervisión en las actividades de los colaboradores	La persona que supervisa su trabajo tiene que reasignar su tiempo para revisiones
6	Realización de actividades por personas que no concluyen su capacitación o inducción al cargo	Pérdida de tiempo en reprocesos	Quejas de los colaboradores por la insatisfacción en la atención recibida
		Poca comunicación con los miembros del equipo	El colaborador toma decisiones desacertadas
		Sentimiento de frustración del colaborador al no saber qué hacer	El colaborador realiza sus actividades de acuerdo a experiencias pasadas

Continúa →

PROBLEMA		Ausencia de procesos documentados del subsistema administrativo que apoyen la gestión del área de Talento y Cultura	
No.	CAUSAS	SÍNTOMAS	EFFECTOS
7	Alta rotación de las personas del área de Talento y Cultura	Los colaboradores no llegan a dominar los procesos	Renuncias de colaboradores por mejores ofertas laborales y menos responsabilidades
		Bajos resultados en las evaluaciones de desempeño	Desvinculación de colaboradores
		Carga laboral en los demás miembros del equipo de trabajo	Reasignación de actividades con el resto de miembros del equipo
8	No se socializa la información en el área de Talento y Cultura	Se manejan criterios diferentes en el área de Talento y Cultura	Se proyecta una imagen de desorganización ante toda la empresa
		Desunión de los miembros del equipo de trabajo	Procesos mal ejecutados y que solo saben aquellos que dominan la información

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Levantar y mejorar los procesos del Subsistema Administrativo del área de Talento y Cultura en la empresa “Sfidante S.A.”.

1.6.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Analizar la situación inicial del Subsistema Administrativo de “Sfidante S.A.”
- Levantar todos los procesos competentes al Subsistema Administrativo de “Sfidante S.A.”
- Hacer una propuesta de mejora de procesos al Subsistema Administrativo de “Sfidante S.A.”
- Definir los indicadores estratégicos y de gestión más importantes.

1.7 MARCO TEÓRICO

El desarrollo de la gestión por procesos es un conjunto de actividades que siguen un ciclo de mejora continua para conseguir productos y servicios de calidad que satisfagan los requerimientos y necesidades de los clientes.

1.7.1 PROCESOS

1.7.1.1 DEFINICIÓN DE PROCESOS

- Es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos (Harrington, 1992).

- Proceso es el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autorregulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados . Las entradas al proceso pueden ser iniciales o intermedias. Asimismo, los resultados o salidas a lo largo del proceso pueden ser intermedios o finales (Camacho, 2008).
- Según la norma ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario, define en la cláusula 3.4.1 el concepto de proceso como: “Proceso: Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En el siguiente diagrama se presenta gráficamente la descripción anterior, en donde: I = inicio, A# = actividad, D# = decisión, F = fin.

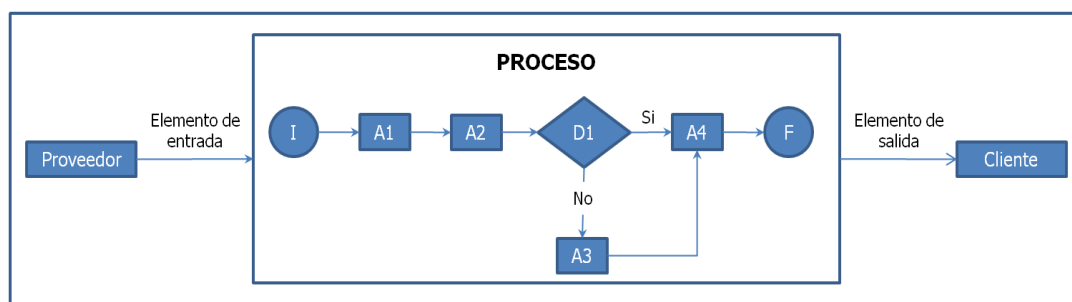


Figura 7: Descripción gráfica de un proceso

Fuente: Norma ISO 9000:2005

1.7.1.2 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Partiendo del mapa de procesos, éstos se pueden clasificar en (Vw):

- a. **Procesos Estratégicos:** Brindan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la empresa y son realizados por el nivel gerencial de la organización; por ende, involucra a todas las áreas de la empresa.
- b. **Procesos Operativos:** Son conocidos como procesos productivos, principales, claves o primarios que son esenciales de la empresa, que están destinados a llevar a cabo las actividades que permitan dar cumplimiento a la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución, lo cual tiene que agregar valor al cliente.
- c. **Procesos de Apoyo o Soporte:** Son aquellos que apoyan a los procesos operativos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos en las actividades, preservar la calidad de los servicios, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen todos los que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación, y que constituyen un apoyo a los productos de los primeros dos procesos.
- d. **Proceso Crítico:** Son de gran importancia para la empresa; la criticidad del proceso, se determina en base al impacto del mismo en los objetivos estratégicos organizacionales, su repercusión en el cliente y su desempeño.

1.7.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El mejoramiento de procesos le permitirá a la empresa ser más competitiva en el mercado en el cual se desarrolla, economizando recursos, automatizando procesos, minimizando errores y mejorando estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

Existen varias definiciones respecto al mejoramiento continuo:

- James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso (Torres).
- Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca (Torres).
- Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado (Angel).

Para realizar una reingeniería de procesos dentro de una organización se deben seguir 5 fases, detalladas a continuación (James, 1993):

a. Organización para el mejoramiento

- Obtener el apoyo de la alta gerencia
- Seleccionar el responsable de cada proceso
- Seleccionar los procesos a mejorar
- Formación de equipos de mejoramiento del proceso
- Límites del proceso
- Medición del proceso a mejorar
- Establecer el plan de proyecto

b. Comprensión del proceso:

- Características del proceso

- Las personas y los procesos
- Revisión del proceso
- Representación gráfica del proceso – Diagramas de flujo
- Tiempo de procesamiento
- Tiempo del ciclo del proceso
- Costo
- Eficacia
- Eficiencia

c. Modernización del proceso:

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación
- Simplificación
- Evaluación del valor agregado
- Reducción de tiempos del ciclo del proceso
- Prueba de errores
- Estandarización

d. Mediciones y Controles:

- Comprensión de las mediciones
- Tipos de datos de medición
- Objetivos de la medición
- Retroalimentación
- Informe de las mediciones
- Sistema de mediciones
- Anillo de la calidad

e. Mejoramiento Continuo:

- Concepto de mejora continua
- La rueda de la fortuna

- Benchmarking

1.7.2.1 BENEFICIOS DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Dentro de los beneficios que se van a obtener al analizar y proponer mejoras a los procesos existentes son:

- Simplificar los procesos y ejecutarlos de una manera más sencilla.
- Automatizar los procesos que hoy en día se convierten en una carga operativa y manual muy fuerte que provoca el desperdicio de tiempo y recursos.
- Eliminar la duplicidad de funciones y muchas veces hasta la burocracia que se puede generar en los procesos.

Es importante mencionar que un cambio a un proceso no siempre va a ser bien recibido por los colaboradores del área y se puede presentar una leve sensación de resistencia al cambio de las personas que intervienen en el proceso; sin embargo, los colaboradores en el corto plazo van a evidenciar los beneficios que se obtienen al ejecutar las mejoras propuestas.

Para “Sfidante S.A.”, el mejoramiento continuo también se convierte en un elemento para modelar su cultura organizacional, en donde cada persona debe tener la habilidad o capacidad de poner más atención en su participación dentro de los procesos. En un estudio reciente de cultura organizacional, efectuado en la empresa se pudo evidenciar que “Sfidante S.A.” es una empresa que contiene varias tipologías como: orientada al logro, orientada al cliente, las personas primero e innovadora y de todas estas destaca la innovación por la mejora constante que existe pero enfocado en los procesos de producción y comercialización.

1.7.2.2 HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE MEJORAMIENTO

Las herramientas que se emplearán serán 3:

a. Diagramación mejorada

Consiste en la diagramación de cada proceso mediante la metodología ASME; en donde, se evidenciará los cambios efectuados con la finalidad de que el proceso sea más eficiente en tiempo y costo.

En este caso se aplicarán en las actividades los siguientes criterios como:

- Fusión: Unión de dos o más actividades.
- Supresión: Eliminación de actividades innecesarias.
- Mejora: Disminución de tiempos y costos en cada actividad.
- Creación: Inclusión de actividades para la mejora del proceso.

b. Hoja de mejoramiento

Esta herramienta nos va a permitir tener en un solo documento el detalle del problema detectado en cada proceso, la solución planteada y un análisis comparativo entre la situación actual y la situación propuesta haciendo énfasis en el costo, tiempo y el beneficio esperado

c. Diagrama de flujo

Constituye en la representación gráfica del flujo del proceso en el cual se identifiquen con mayor claridad las actividades, y el responsable que interviene en el proceso.

1.7.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos con el paso de los años ha ido evolucionando con rapidez debido al entorno globalizado en el que se desenvuelve, que exige cambios constantes en las empresas, en las personas y en el entorno en general. En la actualidad, la administración de recursos humanos tiene que considerar aspectos como: tecnología, información, conocimiento, servicios, enfoque en el cliente, cultura, calidad, productividad y competitividad; con el objetivo de coadyuvar en el incremento de la rentabilidad de la empresa.

Con los cambios del entorno, las actividades de los gerentes organizacionales de cada área deben asumir nuevos roles y desarrollar nuevas habilidades para trabajar eficientemente con el grupo de colaboradores a su cargo. Al ser líderes de un área funcional de la empresa, deberán tener la capacidad de apoyar en la administración de los recursos humanos desde dos puntos de vista:

- a. Apoyar a los empleados para que reciban la remuneración justa que les corresponde por su trabajo, considerando todos los beneficios adquiridos por ley y los beneficios que la empresa les ha ofrecido.
- b. Velar por los intereses de la empresa, utilizando adecuadamente los equipos y materiales de trabajo, evitando desperdicios de materia prima o generando producto mal elaborado.

La conclusión a la que se llega es que la Administración de Recursos Humanos está desplazándose con rapidez del antiguo contexto industrial neoclásico que provocó el surgimiento del movimiento de relaciones industriales, que le sirvió de origen, para

situarse en un nuevo contexto que será el futuro nicho de operaciones: la era de la información (Idalberto, 2002).

Tabla 5:
Características de la ARH (Administración de Recursos Humanos)

	ANTES	AHORA
Cúpula de la Administración de Recursos Humanos	Orientada operacionalmente: énfasis en las reglas y los procedimientos	Orientada estratégicamente: énfasis en la misión y la visión
Funciones de la dirección	Define la misión, la visión y los objetivos para los gerentes	Define los valores que fundamentan la conducta de los gerentes y de las personas
Funciones de la gerencia media	Acompañamiento y control de los gerentes de nivel medio	Asesoría y apoyo a los gerentes de nivel medio
Funciones de la gerencia inferior	Empleado: sólo seguidor de las normas internas	Dueño del proceso. Líder de las personas
Sistemas de remuneración	Salario fijo basado en el nivel del cargo ocupado	Incentivos basados en las metas y resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible
Función principal	Prestación de servicios especializados a todos los órganos de la empresa	Asesora a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los empleados
Enfoque principal	Enfoque en los productos y servicios ofrecidos por el área de RH. Objetivos departamentales y tácticos. Prestación de servicios internos	Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales y estratégicos. Consultoría y asesoramiento.

Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano

1.7.3.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los altos directivos de las empresas, están consientes que su administración busca obtener mayores recursos para la organización; sin embargo, lo que hace posible que la empresa cumpla con la misión, visión y objetivos, son todos sus colaboradores, y que en cierta medida los convierte en un recurso determinante para el futuro de la organización.

Cuando un área y la empresa en general cumplen con su misión, es porque sus objetivos se están cumpliendo; por ende, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) señalan que en el área de recursos humanos se han definido 3 objetivos:

a. Objetivos explícitos

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a creer y desarrollarse dentro de la organización.

b. Objetivos implícitos

- Mejorar la productividad de las personas.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la legislación.

c. Objetivos a largo plazo

- Mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.
- Incrementar el valor de la empresa.
- Incrementar la rentabilidad y competitividad.
- Orientación a resultados.

1.7.3.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de recursos humanos ha dejado de ser simplemente la gestión de pago nóminas y contratación de personal, para convertirse en el área que valore el talento humano, se preocupe por el bienestar de sus colaboradores, retribuya adecuadamente el esfuerzo físico y mental, contribuya con el crecimiento profesional y realice procesos de selección alineados con la estrategia de la empresa.

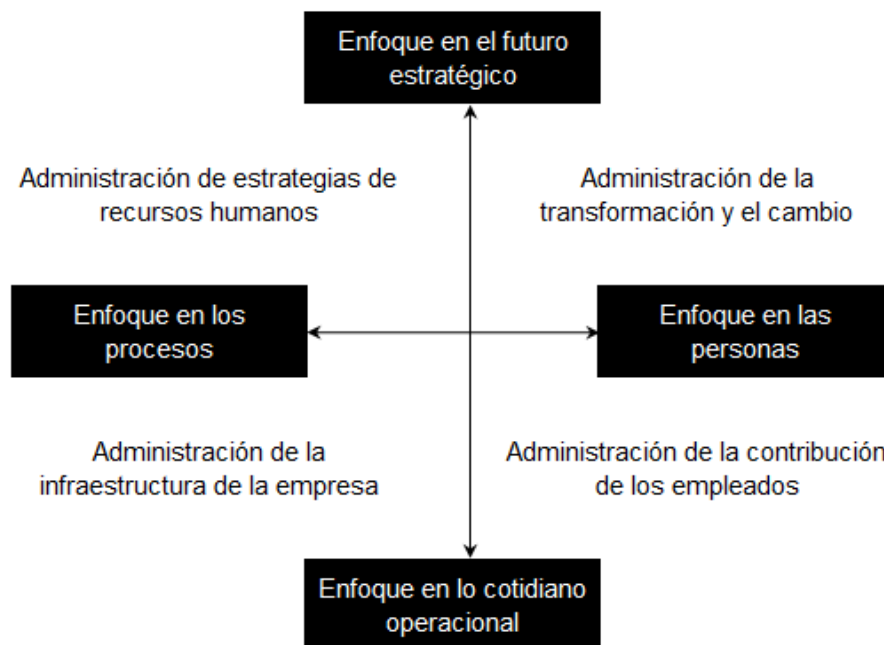


Figura 8: Las funciones de RH en la construcción de una organización competitiva

Fuente: Chiavenato, Idalberto, "Gestión del Talento Humano"

Como se puede observar en la tabla 5, Chiavenato Idalberto, ha definido las funciones del área de recursos humanos en base a 4 enfoques como: estrategia, infraestructura, contribución de los empleados y transformación – cambio, en donde la interrogante es: ¿Cómo recursos humanos puede ayudar a...?.

Hoy en día, la importancia de la administración de recursos humanos radica en considerar a las personas como una parte vital del sistema nervioso de la empresa y por ende las funciones del área cambian totalmente. Al cambiar las funciones, también contratará a personas especializadas en cada campo de acción para cumplir con el objetivo estratégico del área; los mismos que, si tienen mayor grado de preparación, formación y experiencia, mayor será la productividad del área.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) señalan que la importancia de la gestión de recursos humanos se orienta en 6 aspectos:

- **Aumento de la competencia**

La empresa victoriosa del futuro será aquella que mejor pueda atraer, retener y motivar a los empleados con talento, potenciando el desarrollo de capacidades y habilidades.

- **Coste de los recursos humanos**

El departamento de recursos humanos tiene que actuar sobre los aspectos que le generan un mayor costo a la empresa como accidentes laborales, ausentismos, compensaciones, etc.

- **Crisis de la productividad**

La eficiencia en el trabajo no es solo fruto del mayor o menor empeño/esfuerzo del individuo, sino también de sus capacidades, habilidades, sistemas de retribución, etc.

- **Ritmo y complejidad del cambio**

La gestión eficiente de los recursos humanos requiere no sólo saber cómo gestionar y canalizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, sino también unos nuevos valores sociales, debiendo adaptarse a las situaciones que se presentan

- **Síntomas en el lugar de trabajo**

El rápido cambio social ha ido acompañado de una evolución en las relaciones del trabajador con el trabajo, como estrés, alienación del trabajador, aburrimiento y descontento con el puesto de trabajo.

- **Tendencias para el siglo XXI**

- Gestionando las reducciones de empleados, las fusiones y las adquisiciones.
- Aumento de la participación estratégica.
- Aumento de las relaciones con los directores de línea.
- Nuevas prioridades en las funciones y actividades de la gestión de los recursos humanos.

1.7.3.3 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Los subsistemas de recursos humanos constituyen los procesos macro de esta área:

a. Selección

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Descripción de cargos

b. Compensación

- Remuneraciones
- Beneficios de ley
- Control de personal
- Salud y seguridad industrial

c. Evaluación

- Evaluación de desempeño
- Movimientos de personal

d. Desarrollo

- Plan de carrera
- Plan de capacitación
- Plan de entrenamiento

e. Gestión Social

- Casos sociales
- Solución de conflictos
- Relaciones con la comunidad
- Beneficios de empresa

Todos estos subsistemas permiten a la administración de recursos humanos, canalizar cada requerimiento de los

colaboradores de manera ordenada, que irán variado de una empresa a otra.

1.7.3.4 INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos al igual que toda la organización, necesita ser medida para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y la productividad de la empresa; con la finalidad de, tomar decisiones a tiempo y actuar con rapidez sobre aquellos aspectos que no estén dando el resultado esperado.

Amado Salgueiro (2001) expresa que las mediciones están dentro de nuestra forma de vida desde el momento en que nacemos, porque nos miden y nos pesan. Según pasa el tiempo medimos nuestra vida, nuestra salud, las compras que realizamos, etc.

En su libro: “Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando” hace referencia a lo mencionado por Lord Kelvin:

“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio (...)”

En este sentido, un indicador debe tener las siguientes características (Anabitarte, 2001):

- Se debe poder identificar fácilmente.

No se debe tener dificultad en medir el paquete de indicadores.

- Solo se debe medir aquello que es importante.

Los indicadores deben referirse a algo representativo de la mejora.

- Se debe comprender muy claramente.

Los ejecutivos deben hacer entender a sus subordinados y deben asegurarse de que han comprendido lo que van a medir y porqué.

- Lo que importa es el “paquete” de indicadores, no alguno en particular.

Un indicador puede ser un número, ratio, tanto por mil, y tanto por ciento.

Para la definición de los KPIs se deben considerar los siguientes aspectos (Carlos, 2014):

- **Metas y objetivos claros:** que se tiene, que se busca y el plazo para lograrlo.
- **Periodicidad:** diaria, semanal o mensual.
- **Responsables:** Definir cuáles son los directores o responsables de recibir los resultados.
- **Encargados:** Los encargados de medir los KPIs deben conocer bien lo que están haciendo.
- **Acción posterior:** Definir los responsables para dar seguimiento a las acciones del informe final.

El éxito de la aplicación de los KPIs dependerá de una inversión adecuada de tiempo en definir los indicadores que midan

apropiadamente la eficiencia de cada uno de los procesos; caso contrario, los resultados que se obtenga no generarán ningún valor agregado al desempeño de la empresa.

En la administración de recursos humanos se han definido indicadores como (Humanlab., 2012):

a. Relacionados con productividad

- Horas extras.
- Productividad de la mano de obra directa.
- Pago de salarios por horas extras.
- Horas no trabajadas por enfermedad.
- Ausentismo.
- Análisis de ausencias por tipo.

b. Relacionadas con la rotación y satisfacción

- Rotación de personal / retención.
- % Promociones internas.
- Banco de talento / identificación de alto potencial.
- Bajas voluntarias dentro y fuera del periodo de prueba.
- Encuestas de salida.

c. Relacionado con formación

- Cumplimiento del plan de formación.
- Horas de formación por empleado de la empresa
- Total horas de formación por toda la plantilla

1.8 MARCO CONCEPTUAL

Para poder entender mejor lo que desarrollaremos, es importante entender ciertos conceptos básicos:

- a. **Mapa de Procesos:** Es un diagrama de valor que permite ver a manera de inventario los procesos de una organización que proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que la gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje (Gadex, S.f).

- b. **Sistema:** Controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que este funcione eficiente y eficazmente (Harrington, 1992).

- c. **Mejoramiento de Procesos (MPE):** Es el desarrollo de la metodología y proceso a seguir para ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos (Harrington, 1992).

- d. **Reingeniería de Procesos:** Revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez (Champy, 1993).

- e. **Stakeholder:** Son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades. Su definición dependerá de la responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia o representación del sector (Krick Forstater, 2005).

- f. **Gestión de Talento Humano o Administración de Recursos Humanos:** Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del

desempeño. La Administración de Recursos Humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones (Chiavenato, 2002).

- g. Cultura Organizativa:** Los supuestos y creencias básicas compartidas por los miembros de un organización. Estas creencias actúan inconscientemente y definen lo que se da por sentado en la perspectiva que tiene una organización de sí misma y de su entorno (Gomez-Mejía, Balkin & Cardy, 2008).
- h. Remuneración:** Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales, remuneración indirecta y beneficios (Chiavenato, 2002).
- i. Programas de inducción:** Ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el procesos generar la indispensable mística de equipo. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes del programa, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender nuevas tareas (Werther y Davis, 2008)

1.9 MARCO METODOLÓGICO

Aclarada la terminología base a ser utilizada durante el desarrollo del tema de tesis planteado, se procede a realizar una descripción de las actividades principales a realizarse en el mismo:

a. Procesos Organizacionales:

- Definición de Procesos Organizacionales: se debe determinar e identificar los procesos organizacionales que se necesitan, con un enfoque en la Gestión Administrativa del área de Talento y Cultura.
- Agrupar los procesos en base a su naturaleza; los tipos que debemos estructurar son: los de cadena de valor, los directivos y los de apoyo.
- Determinar el alcance de los procesos, es decir determinar el desde dónde y hacia dónde van los procesos.

b. Diagramación:

- Se debe realizar una recopilación de las actividades que forman parte de cada proceso, partiendo de los de cadena de valor.
- Realizar el flujograma de cada proceso.
- Identificar los inputs (entradas) y los outputs (salidas) de cada una de las actividades que forman parte de los procesos.
- Determinar aquellas actividades que son críticas.
- Realizar mejoras de procesos basadas en los flujogramas.
- Documentar aquellas actividades que generen formatos o algún tipo de informe importante.

Los diagramas de flujo son una herramienta que nos ayuda a visualizar de forma gráfica la ejecución de un proceso, mediante la descripción de la secuencia lógica de los pasos o actividades que tienen que ejecutarse para la consecución de un objetivo.



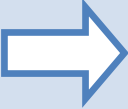

La finalidad de un diagrama de flujo es analizar e identificar aquellos procesos críticos que le representan a la empresa una alta inversión de tiempo, dinero y talento humano, en actividades que

realmente no agregan valor y que pueden ser automatizadas, eliminadas o a su vez disminuir su tiempo de ejecución en las operaciones.


Para la diagramación de los procesos es necesario realizar una narrativa de todas las actividades que se efectúan, los responsables que intervienen, el tiempo y el costo que se invierte en cada actividad. Una vez identificados todos estos puntos, podemos seleccionar una simbología para iniciar a diagramar los procesos.

En este caso se va a utilizar la simbología ASME creado por la American Society of Engineers que permiten detallar actividades de operación, inspección, demora, transporte y archivo como se indica en el siguiente cuadro (Procesos y procedimientos):

Tabla 6:
Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	FUNCIONALIDAD	OBSERVACIÓN
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento	Agrega valor (AV)
	Control / Inspección	Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.	No Agrega valor (NAV)
	Transporte / Desplazamiento	Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.	No agrega valor (NAV)
	Almacenamiento permanente	Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén	No agrega valor (NAV)


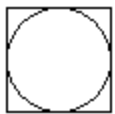
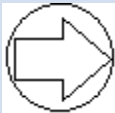
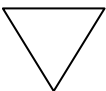
Continúa →

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	FUNCIONALIDAD	OBSERVACIÓN
	Depósito provisional / Espera	Indica demora en el desarrollo de los hechos	No agrega valor (NAV)

Fuente: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/7.pdf

Tabla 7:

Símbolos combinados de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	FUNCIONALIDAD
	Origen de una forma o un documento	Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento	Representa el acto de toma una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas	Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento	Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Fuente: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/7.pdf

c. Estructuración de Documentos:

- Se estructura la documentación de procesos.

d. Desarrollo de tableros de control:

- En base a los procesos identificados, se debe diseñar los indicadores que nos ayudarán para la toma de decisiones.

- Se definen los formatos entregables importantes de los procesos o actividades críticas con periodicidad y responsables establecidos.

e. Cadena de valor:

La metodología del análisis de la cadena de valor propuesta por Michael Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) lo comprará (Daniel Martínez Pedros, 2012).

A través de la noción de la cadena de valor, la empresa se desagrega en actividades estratégicas y de apoyo, que se descompone en un conjunto de procesos que se encuentran relacionados entre sí. Es de la efectiva coordinación entre los procesos que la empresa logra o no el margen competitivo que puede distinguirlo de sus competidores (Intec, 2005)

En la cadena de valor del área de Talento y Cultura, se van a encontrar actividades primarias que son consideradas como la base de su razón de ser, a través de las cuales se genera valor agregado, como por ejemplo: selección del recurso humano correcto que aporte con el desarrollo del área a la cual se va a vincular; y, por otro lado están las actividades de apoyo que serán todas aquellas que proporcionen soporte sin agregar valor de forma directa pero que son necesarias para la ejecución de las actividades primarias.

f. Matriz FODA

El análisis FODA es un razonamiento que permite tener una visión global de los puntos fuertes y débiles a nivel interno del área

sobre los cuales se puede intervenir de forma inmediata y aquellos aspectos que son considerados como amenazas y oportunidades a nivel externo que no se pueden modificar con facilidad pero que se pueden actuar sobre ellas internamente.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro (FODA).

Si lo vemos como una matriz se tendría lo siguiente:

Tabla 8:
Matriz FODA según su impacto

ENTORNO	POSITIVO	IMPACTO	NEGATIVO	IMPACTO
Interno	Fortalezas	Aumentar	Debilidades	Disminuir
Externo	Oportunidades	Aprovechar	Amenazas	Neutralizar

El procedimiento para la elaboración de la matriz FODA incluirá los siguientes pasos:

- Identificar los aspectos internos y externos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza).
- Relacionar entre sí cada uno de estos aspectos de manera independiente.
- Colocar una “X” en el caso de tener una incidencia directa uno sobre el otro.

- Totalizar las filas y columnas. Horizontalmente, sumar los casilleros marcados y verticalmente sumar los casilleros vacíos.
- Ordenar cada aspecto considerando la puntuación obtenida para definir con claridad aquellos de mayor y menor impacto.

Una vez definidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se construirá la matriz de estrategias FODA, en la cual cada uno de los elementos irá en el orden definido previamente en un rango de 1 a 8. En esta matriz se identifican las estrategias FO, FA, DO, DA en donde:

- FO: Estrategias para maximizar las fortalezas y las oportunidades
- FA: Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas
- DO: Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- DA: Estrategias para minimizar las debilidades y las amenazas

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 PRESENTACIÓN ESTRUCTURAL DEL ÁREA DE TALENTO Y CULTURA EN LA EMPRESA

Actualmente, nos encontramos atravesando un mercado altamente competitivo en todos los aspectos como: tecnológicos, de infraestructura, de comercialización, y por supuesto de capital humano, que en gran parte determinará el éxito o el fracaso de la organización.

Hoy en día las empresas no solo se preocupan por elaborar un producto que cumplan estándares de calidad, o que llenen las expectativas de los clientes; sino también, se preocupan por lograr un buen ambiente laboral, contribuir con el crecimiento personal y profesional de cada colaborador, retribuir sus logros, trabajar en sus áreas de mejora, responsabilizarlos de sus errores, empoderarlos de sus procesos, cuidar su salud y su seguridad, desarrollar un sentido de pertenencia, entre otros.

Todos estos aspectos se han vuelto primordiales y muy valorados en las empresas; por ende, se ha creado el departamento o el área de Recursos Humanos, Talento Humano, Gestión del Talento o Talento y Cultura; todas estas denominaciones son sinónimos de administrar adecuadamente el recurso humano, seleccionar y contratar a los nuevos colaboradores, compensar, retener al personal, bajar los índices de rotación, etc.

Tanke (citada en Dittmer, 2002) define la Administración de Recursos Humanos (ARH) como “la implementación de estrategias, planes y programas requeridos para atraer, motivar, desarrollar,

recompensar y retener a los mejores candidatos para alcanzar las metas organizacionales y los objetivos operacionales”.

Por otro lado, Chiavenato, Idalberto (2002), manifiesta que “la administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o los recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

Para Chruden y Sherman, (1987), conceptualiza la Administración de Personal, como “el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización”.

De acuerdo a las citas anteriores, la administración de recursos humanos involucra la aplicación de procesos, técnicas y políticas que permitan aprovechar al máximo el recurso humano para originar la relación ganar – ganar, tanto para la empresa como para todos los colaboradores.

En “Sfidante S.A.”, el área de Talento y Cultura es considerada como una unidad de apoyo dentro de la cadena de valor; sin embargo, es de vital importancia para el correcto funcionamiento de la empresa; ya que, esta área tiene la obligación de realizar una gestión adecuada de la administración de personal enmarcado en la normativa interna y la legislación vigente.

Es elemental mencionar que trabajar con personas es una tarea que requiere paciencia, tolerancia, habilidad de expresión y comunicación, escucha activa, diligencia, proactividad, etc.; ya que, cada persona es un mundo diferente que requiere ser escuchado y a la vez que obtenga soluciones en la medida de lo posible y al alcance que

le pueda brindar la empresa. Básicamente, la corta descripción mencionada son aspectos que describen a una persona que trabaje en el área de Recursos Humanos; es decir, son colaboradores calificados que una de sus aptitudes es el gusto por trabajar con personas directamente.

El área de Talento y Cultura actualmente tiene un equipo de 11 profesionales que se han dividido en los siguientes subsistemas:



Figura 9: Subsistemas del Talento y Cultura

Fuente: "Sfidante S.A."

Las personas que lideran cada subsistema, jerárquicamente reportan a la Gerencia de Talento y Cultura, y ésta a su vez reporta a la Presidencia Ejecutiva como se indicó en el organigrama del área, presentado en el capítulo 1 en el punto 1.4.

Cada subsistema posee su razón de ser con la cual se justifica su presencia en el área de Talento y Cultura, que básicamente, engloba las actividades a realizar por cada uno de los colaboradores que la integran.

2.1.1 SUBSISTEMA DE SELECCIÓN

Razón de ser:

- Seleccionar a la persona idónea para el cargo requerido según las necesidades de de la empresa y el área solicitante.

Responsabilidades macro:

- Administrar una base de datos de posibles candidatos con el perfil que se acople a las necesidades del negocio.
- Aplicar y analizar pruebas de selección de personal para garantizar el ingreso del candidato apto para el cargo.
- Analizar a cada uno de los candidatos para interpretar su comportamiento, actitudes, objetivos y visión, durante el transcurso de su entrevista
- Coordinar la entrega de todos los documentos de ingreso y aprobación médica para que pueda vincularse a la empresa.

2.1.2 SUBSISTEMA DE COMPENSACIONES

Razón de ser:

- Mantener un esquema de compensaciones que internamente sea equitativo y externamente sea competitivo, cumpliendo con las leyes y reglamentos vigentes en cada uno de los campos de acción.

Responsabilidades macro:

- Elaborar mensualmente roles de pago garantizando la veracidad de la información para la acreditación de los haberes a los colaboradores.
- Reportar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social los valores recibidos por los colaboradores y garantizar el pago a tiempo de las obligaciones con esta institución.
- Reportar al Ministerio de Relaciones Laborales ingresos de personal mediante contratos de trabajo y las salidas de personal a través de actas de finiquito dentro del tiempo establecido.
- Brindar una atención adecuada al cliente interno y externo en la medida de lo posible.

- Reportar contablemente los gastos generados por los gastos que implican la administración de la nómina y analizar la variación de las cuentas de gasto.
- Apoyar en la gestión de la gerencia del área.

2.1.3 SUBSISTEMA DE FIDELIZACIÓN Y GESTIÓN SOCIAL

Razón de ser:

- Lograr la conexión no solo laboral sino emocional entre los colaboradores y su entorno, brindándole apoyo y seguimiento minucioso a sus requerimientos o necesidades.

Responsabilidades macro:

- Armonizar las relaciones entre los colaboradores y la empresa, interviniendo en las soluciones de conflictos procurando que sea justa y equitativa la solución planteada.
- Coordinar la administración de los beneficios de la empresa que involucre el bienestar de los colaboradores (seguros, comedor, transporte, guardería, entre otros).
- Realizar visitas domiciliarias con especial atención a los cargos críticos definidos según la norma BASC.

2.1.4 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN

Razón de ser:

- Realizar un seguimiento al desempeño de los colaboradores, garantizando que la persona adecuada esté en el cargo correcto.

Responsabilidades macro:

- Analizar el comportamiento de los indicadores de evaluación de desempeño, con la finalidad de tener un conocimiento global del desempeño del colaborador.
- Plantear indicadores de evaluación, una vez que exista dominio de todos los procesos de la compañía.
- Garantizar que todos los colaboradores reciban su feedback para contribuir en su desarrollo personal y laboral.

2.2 PRESENTACIÓN DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

A nivel general, el subsistema administrativo o de compensaciones se encarga de analizar, procesar y diseñar propuestas al sistema de remuneraciones de los colaboradores; en donde, las compensaciones pueden ser monetarias y/o no monetarias:

Tabla 9:
Compensaciones monetarias y no monetarias

MONETARIAS	NO MONETARIAS
Sueldo o remuneración unificada	Gift card para la adquisición de productos de la canasta básica
Movilización	Guardería
Horas extras	Seguro de vida y asistencia médica
Bonos de eficiencia (fin de semana)	Seguro de accidentes personales
Remuneración variable mensual	Alimentación
Remuneración variable trimestral	Seguro de vehículos
Bono de excelencia	Órdenes de consumo de alimentos del grupo Kfc
Vacaciones gozadas	Transporte
Fondos de reserva	Uniformes

Continúa →

MONETARIAS	NO MONETARIAS
Décimo tercero	Plan celular
Décimo cuarto	Pañales para bebés hasta los 2 años
Utilidades y Salario digno	Canastas de productos para el bebé recién nacido y la mamá

A través del subsistema administrativo o de compensaciones, en “Sfidante S.A.” lo que se busca es:

- Tener una estructura salarial que sea equitativa (interno) y competitiva (externo).
- Retribuir a los colaboradores por el esfuerzo que realizan tanto físico como mental, considerando que este factor es el más importante que los motiva a trabajar satisfactoriamente.
- Retener colaboradores que agreguen valor a la empresa.
- Desarrollar e implementar políticas que generen beneficios para la empresa y para los colaboradores.
- Potencializar el desempeño de los colaboradores que demuestran el deseo insaciable por aprender cosas nuevas y que además posean una buena actitud.

2.2.1 HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

- **SISTEMA E-VOLUTION**

E-volution, es un software que simplifica y automatiza procesos y actividades de administración de personal, permitiendo a los gestores de recursos humanos dedicarse realmente al desarrollo de talento, planes de carrera, formación y objetivos centrados en los colaboradores. Esto permite además la mejora de los servicios a los colaboradores y la adopción a tecnologías de

forma amigable e intuitiva con los modelos de autoservicio (Personas, 2014).

En “Sfidante S.A.” se adquirieron 11 de los 34 módulos de los que dispone el sistema como: administración de personal, nómina, vacaciones, seguros, viáticos, subsidios, administración de tiempo, reporteador, seguridades, evaluación, e-business.

- **Administración de personal:** Este módulo le permitirá manejar la información de los colaboradores como ficha personal, estudios, experiencia laboral, ausentismos, datos familiares, permisos, documentos varios, etc. Así mismo administrará las acciones laborales de cada empleado, siendo estas parametrizables, es decir que el usuario puede definir cualquier acción laboral. Cualquier cambio que exista en los datos y acciones del empleado, serán guardados en un histórico para su posterior consulta y para el cálculo de procesos como fondo de reserva, años de servicio, pago de bonos, entre otros (Personas, 2014).
- **Nómina:** Este módulo es el encargado de procesar los roles de pagos mensuales y de beneficios anuales de los empleados; en el cual, se definen las fórmulas de los rubros creados por el usuario, se realizan auditorías, y permite ejecutar una interfaz contable de cada uno de los procesos definidos dentro del sistema.
- **Vacaciones:** Con este módulo se puede realiza: programación de vacaciones, calcular automáticamente los días pendientes de vacación, en función de políticas parametrizadas, rectificar vacaciones si un empleado regresa antes o después del periodo estipulado, anular vacaciones si el empleado al momento de salir de

vacaciones, no sale y pospone sus vacaciones, definir ausentismos que automáticamente afectan a vacaciones (Personas, 2014).

- **Seguros:** Con este módulo se puede realiza: ingresar varios tipos de seguro para los colaboradores como médico, de vida, etc.; manejar primas y coberturas corporativas, registrar reclamos de seguro, prima y cobertura por empleado, beneficiarios, registro de reclamo se seguros, reembolsos, saldos de cobertura vs. reembolsos (Personas, 2014).
- **Viáticos:** Con este módulo se puede realiza: ingresar viáticos por cualquier motivo, registrar pago de viáticos en cheque, efectivo o acreditación a una cuenta, detallar tipos de viáticos por niveles, zonas geográficas, conceptos de viáticos y tabla de rutas predefinidas, liquidar viáticos (Personas, 2014).
- **Subsidios:** Con este módulo se puede realiza: definir cualquier número de subsidios como familiares, antigüedad, matrícula, crianza, guardería, por títulos académicos, etc.; y, la política de como se calcula el subsidio, es parametrizado por el usuario, interface directa con nómina para su ingreso o descuento, reportes por cada subsidio, declaración, calificación, etc. (Personas, 2014).
- **Administración de tiempo:** Con este módulo se puede realizar: cálculo de horas extras, planificación de turnos trabajados, definir políticas para el cálculo de sobretiempos, aprobación de horas calculadas.

- **Reporteador:** Con este módulo se pueden realizar reportes personalizados de acuerdo a las necesidades del usuario, siempre y cuando no se encuentre en los reportes que son agregados por default en cada aplicación.
- **E – Business:** Este módulo ayuda a descentralizar las tareas del área de RRHH, brindando 2 herramientas: employee self service y manager self service, para que cada colaborador o gerente ingrese y de forma automatizada realice los procesos.

El modulo de e-business permite: ver y actualizar la información personal de cada empleado, con las respectivas seguridades; ingresar solicitudes de vacaciones, ingresar solicitudes de ausentismo, generar certificados de trabajo, y consultar la boleta de pago (Personas, 2014).

- **SISTEMA JD EDWARDS**

Es una poderosa herramienta para la planificación de recursos empresariales (ERP), suite completa y modular perfectamente adecuada para empresas que fabrican, construyen, distribuyen, proporcionan servicios y administran productos o activos fijos. Solo JD Edwards ofrece 70 módulos de aplicaciones que aprovechan al máximo los capitales de manufactura más recientes tales como manufactura de flujos y manufactura lean (Nova).

En este sentido, el ERP JD Edwards es una herramienta completa, pero la aplicabilidad es hacia el módulo contable y de compras. En el primer caso para obtener reportes y analizar la información que se refleje mes a mes y en el segundo caso para el registro de las órdenes de compra, solicitud de suministros,

solicitud de muestras o de producto, y registro de uniformes para entregar a los nuevos colaboradores.

JD Edwards se implementó a inicios del año 2014. En los primeros meses de su aplicación se presentaron varios inconvenientes por parte de los usuarios y en su funcionamiento. Los inconvenientes se dieron porque los usuarios estaban acostumbrados a la funcionalidad del antiguo ERP en sus accesos, reportes o carga de información; sin embargo, ya han transcurrido 17 meses de la implementación y el uso de la herramienta es más sencillo, los procesos que ejecuta son más rápidos y los reportes generados se obtienen con mayor facilidad.

2.2.2 HERRAMIENTAS DOCUMENTALES

- **ESTUDIO SALARIAL – PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC)**

Un factor indispensable para tomar decisiones correctas en materia de remuneraciones es conocer lo que sucede en el mercado laboral o en sectores específicos de la competencia; para lo cual, la empresa adquirió el estudio salarial de PwC.

El SIREM – Servicio Integrado de Remuneraciones es la encuesta salarial de PwC que releva información salarial de un importante grupo de empresas nacionales y multinacionales, de diferentes sectores de negocio y volumen de operaciones, con la cual generamos un conjunto de estudios y comparaciones que posibilitan a las organizaciones tener un claro entendimiento de los niveles de competitividad interna y externa de sus remuneraciones (Empresariales, 2011 - 2014).

“Sfidante S.A.” se fundamenta en este estudio para cumplir con la promesa de valor, que los colaboradores tengan una estructura salarial acorde al mercado y al alcance económico - financiero de la empresa.

- **EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

En el momento de la vinculación de los nuevos colaboradores, reciben todas las herramientas, conocimientos necesarios para realizar su trabajo y capacitación en su campo de acción. Trimestral, semestral y anualmente ingresan en el proceso de evaluación de desempeño 360° con la finalidad de conocer los resultados de su trabajo.

Esta evaluación se considera 360° porque toma en cuenta la opinión de varias personas como: el jefe inmediato, compañeros de trabajo, clientes internos, clientes externos y subalternos; en donde, cada uno de los participantes posee un porcentaje de aportación en la nota final del colaborador evaluado.

Finalmente la evaluación concluye, cuando el colaborador se autoevalúa y conoce los resultados de su evaluación.

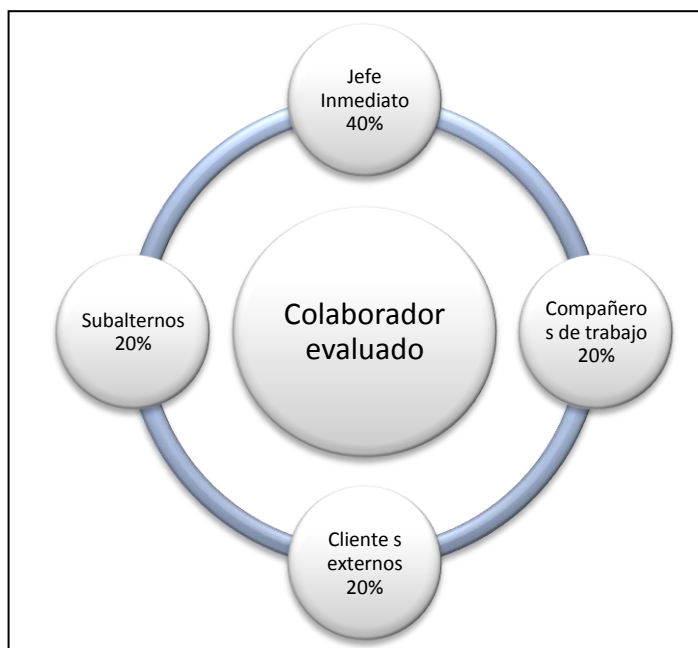


Figura 10: Porcentaje de participación en la evaluación 360°

Fuente: "Sfidante S.A."

- **INCREMENTO SALARIAL GUBERNAMENTAL**

Anualmente el Ministerio de Relaciones Laborales comunica el sueldo básico por actividad sectorial; es decir, establece el valor mínimo que debe percibir una persona dependiendo la actividad que realice.

Para que se puedan definir estas tablas sectoriales, los representantes de cada rama o sector productivo establecen reuniones con los dirigentes sindicales o representantes de los empleados a fin de determinar un incremento salarial acorde y de conveniencia para las dos partes; sin embargo, si no pudiesen llegar a un consenso, el Ministerio de Relaciones Laborales se ve en la obligación de intervenir y definir los nuevos sueldos sectoriales, partiendo del valor de la canasta básica, el índice de productividad y la inflación.

La competitividad existente en el mercado laboral y el riguroso control que está ejecutando el gobierno nacional mediante sus

instituciones como: MRL – Ministerio de Relaciones Laborales, SRI – Servicio de Rentas internas, e IESS – Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, obliga a la empresa “Sfidante S.A.” a estar preparada a los constantes cambios de su entorno, con la finalidad de mitigar los posibles riesgos como:

- **Operativos:** Relacionado directamente con la realización del proceso.
- **Administrativos:** Dificultan el control y seguimiento del proceso.
- **Financieros:** Influye en la economía del proceso y de la empresa en general.
- **Legales:** Generan sanciones que atentan a la integridad de la empresa.

2.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ “CAUSA – SÍNTOMA – EFECTO”

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo 1, numeral 1.5, mediante la matriz causa – síntoma – efecto se planteó el problema existente en el área de Talento y Cultura definido como: Ausencia de procesos documentados del subsistema administrativo que apoyen la gestión del área de talento y cultura.

En este punto se explicará a detalle las causas más relevantes del problema hallado. El comentario que se va a presentar nace de la vivencia diaria en la empresa “Sfidante S.A.”:

Tabla 10:**Primera causa en la definición del problema**

CAUSAS	SÍNTOMAS	EFECTOS
No existe una metodología que extraiga el know how de los colaboradores	Soluciones tardías a problemas existentes por la demanda de tiempo.	Pérdida de información importante o clave para el área
	Ausencia de socialización de la información por un celo profesional hacia el resto de colaboradores.	Valoración tardía de la importancia de obtener el know how de los colaboradores

La primera causa enunciada se origina al observar que los colaboradores del área, día a día, adquieren una gran cantidad de conocimientos de los procesos que son responsables, de los procesos de otras áreas en los cuales participan, y de las actividades que brindan su apoyo; sin embargo, esta información permanece en cada persona y no trasciende a documentos. Este comportamiento provoca que el área tenga que depender de una persona, convirtiéndola indispensable para la empresa.

En el caso que la persona se desvincula o sale de la empresa, es invaluable la pérdida del know how que se lleva y de igual manera la persona que ingrese a cubrir la vacante tendrá que dar la milla extra para adquirir el mismo nivel de conocimiento; sin embargo, hasta que se adapte, se demorará en solucionar los requerimientos del día a día.

Tabla 11:
Cuarta causa en la definición del problema

CAUSAS	SÍNTOMAS	EFECTOS
Realización de actividades de forma empírica	Falta de entrenamiento en las personas del equipo	Cada persona realiza las actividades de acuerdo a su criterio y experiencia
	Poca indagación con los miembros del equipo sobre cómo se deben realizar los procesos	Incumplimiento de procesos
	Ausencia de controles que detecten errores a tiempo	Alta probabilidad de cometer errores

La cuarta causa enunciada hace referencia al celo profesional que se hace presente en algunas personas del área de Talento y Cultura, lo que significa que cada colaborador tenga que realizar las actividades dentro del proceso de forma empírica de acuerdo a su criterio y a su experiencia, afectando al resultado de la gestión del área.

Este tipo de actitudes genera que los miembros del equipo, sientan una desconexión con el área por no tener el apoyo suficiente en aspectos que son totalmente desconocidos para ellos; sin embargo, no se puede dejar de lado el poco interés que demuestran los nuevos colaboradores en investigar los procesos que se realizan.

Finalmente este comportamiento es bastante riesgoso por la probabilidad de cometer errores que tengan consecuencias graves no solo para el área sino para la empresa dependiendo de la magnitud de la equivocación cometida.

Tabla 12:

Quinta causa en la definición del problema

CAUSAS	SÍNTOMAS	EFECTOS
No existe un plan de capacitación específico para cada posición	El colaborador recibe capacitaciones improvisadas	El colaborador desconoce los procesos del área
	La persona no es capacitada correctamente para el cargo que desempeña	El colaborador no se siente preparado para asumir su responsabilidad
	Seguimiento continuo o supervisión en las actividades de los colaboradores	La persona que supervise su trabajo tiene que reasignar su tiempo para revisiones

La quinta causa planteada hace referencia a la poca importancia que los miembros del equipo le dan al plan de inducción que tienen la obligación de impartir a los nuevos colaboradores, sin medir el impacto a futuro que esto puede ocasionar. Al tener una persona mal entrenada en el equipo de trabajo, va a originar pérdida de tiempo en reprocesos que se pueden evitar invirtiendo más tiempo en capacitar al nuevo colaborador.

El ingreso de un nuevo colaborador al equipo, genera una idea de que las actividades se realizarán más ordenadamente; sin embargo, al evidenciar que la persona desconoce los procesos del área va a generar un sentimiento de frustración, esto a su vez generará que la persona odie su trabajo y lo más probable es que tome la decisión de salir de la empresa.

Tabla 13:

Octava causa en la definición del problema

CAUSAS	SÍNTOMAS	EFECTOS
No se socializa la información en el área de Talento y Cultura	Se manejan criterios diferentes en el área de Talento y Cultura	Se proyecta una imagen de desorganización ante toda la empresa
	Desunión de los miembros del equipo de trabajo	Procesos mal ejecutados y que solo saben aquellos que dominan la información

La idea de ser un equipo de trabajo es que todas las personas del área se apoyen unos a otros; sin embargo, lo que se ha evidenciado es que existe dentro del mismo departamento dos grupos de trabajo, lo que origina que el equipo se desuna. Este comportamiento conlleva a que cada persona maneje criterios diferentes de los procesos del área de Talento y Cultura provocando un desorden interno que entorpece el trabajo.

Este aspecto origina que existan correcciones en los procesos mal ejecutados, y a la vez puede ocasionar una pérdida de credibilidad de toda el área.

2.4 MATRIZ RESUMEN FODA DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

A continuación se presenta la matriz FODA del subsistema administrativo:

Tabla 14:
Matriz de fortalezas del área valorando su interrelación.

FORTALEZAS	Buen ambiente laboral	Personal capacitado 100% en su campo de acción	Disponibilidad de recursos	Trabajo en equipo	Orientación a resultados	Apoyo de la gerencia del área	Personal con sentido de pertenencia hacia la empresa	Evaluaciones de desempeño 360° aprobadas	TOTAL "X"
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Buen ambiente laboral		X		X		X	X		4
Personal capacitado 100% en su campo de acción	X			X	X	X		X	5
Disponibilidad de recursos					X		X		2
Trabajo en equipo	X	X			X	X	X		5
Orientación a resultados		X	X	X		X	X	X	6
Apoyo de la gerencia del área	X	X		X	X				4
Personal con sentido de pertenencia hacia la empresa	X		X	X	X			X	5
Evaluaciones de desempeño 360° aprobadas		X			X		X		3
VERTICAL VACÍOS	4	3	6	3	2	4	3	5	
HORIZONTAL X	4	5	2	5	6	4	5	3	
TOTAL	8	8	8	8	8	8	8	8	
RANGO	6to	2do	8vo	3ro	1ro	5to	4to	7mo	

Tabla 15:
Matriz de oportunidades del área valorando su interrelación.

OPORTUNIDADES	Estructura salarial sólida acorde al mercado	Apertura a nuevas plazas de trabajo	Desarrollo de software que agreguen valor al subsistema	Posibilidad de crecimiento interno	Capacitación en varios temas relacionados al campo de acción	Proponer mejoras a los procesos	Habilidad de comunicación con todos los niveles jerárquicos	Obtención de conocimiento que puede ser aplicado en cualquier empresa	TOTAL "X"
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Estructura salarial sólida acorde al mercado		X							1
Apertura a nuevas plazas de trabajo	X			X	X		X	X	5
Desarrollo de software que agreguen valor al subsistema					X			X	2
Posibilidad de crecimiento interno		X			X	X	X	X	5
Capacitación en varios temas relacionados al campo de acción		X	X	X		X		X	5
Proponer mejoras a los procesos				X	X		X	X	4
Habilidad de comunicación con todos los niveles jerárquicos		X		X		X			3
Obtención de conocimiento que puede ser aplicado en cualquier empresa		X	X	X	X	X			5
VERTICAL VACÍOS	7	3	6	3	3	4	5	3	
HORIZONTAL X	1	5	2	5	5	4	3	5	
TOTAL	8	8	8	8	8	8	8	8	
RANGO	8vo	2do	7mo	3ro	4to	5to	6to	1ro	

Tabla 16:
Matriz de debilidades del área valorando su interrelación.

DEBILIDADES	Actividades muy manuales	Poca disponibilidad de tiempo con relación a las actividades diarias	Desorganización en la ejecución de las actividades	Complicación en el manejo de situaciones de estrés	Revisiones muy a detalle que demoran la finalización de los procesos	No todas las personas del equipo pueden trabajar bajo presión	Desorden en la solicitud de requerimientos de los colaboradores	Dependencia de una persona para la toma de decisiones	TOTAL "X"
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Actividades muy manuales		X	X		X		X		4
Poca disponibilidad de tiempo con relación a las actividades diarias	X		X				X	X	4
Desorganización en la ejecución de las actividades	X	X		X		X	X		5
Complicación en el manejo de situaciones de estrés			X			X	X		3
Revisiones muy a detalle que demoran la finalización de los procesos	X							X	2
No todas las personas del equipo pueden trabajar bajo presión			X	X			X		3
Desorden en la solicitud de requerimientos de los colaboradores	X	X	X	X		X			5
Dependencia de una persona para la toma de decisiones		X			X				2
VERTICAL VACÍOS	4	4	3	5	6	5	3	6	
HORIZONTAL X	4	4	5	3	2	3	5	2	
TOTAL	8	8	8	8	8	8	8	8	
RANGO	3ro	4to	2do	5to	7mo	6to	1ro	8vo	

Tabla 17:
Matriz de amenazas del área valorando su interrelación.

AMENAZAS	Selección por hunting a los colaboradores	Mejores ofertas laborales en el mercado	Oferta de mejores beneficios en otras empresas	Desconexión del equipo de trabajo	No existe una metodología que extraiga el know how de los colaboradores	Alta rotación de las personas del área	Contratación de personas que no agreguen valor al equipo	Pérdida de credibilidad por ofrecimientos que no se puedan cumplir	TOTAL "X"
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Selección por hunting a los colaboradores		X	X	X	X			X	5
Mejores ofertas laborales en el mercado	X		X	X	X	X	X	X	7
Oferta de mejores beneficios en otras empresas	X	X		X	X	X		X	6
Desconexión del equipo de trabajo	X	X	X		X	X		X	6
No existe una metodología que extraiga el know how de los colaboradores	X	X	X	X		X	X		6
Alta rotación de las personas del área		X	X	X	X				4
Contratación de personas que no agreguen valor al equipo		X			X			X	3
Pérdida de credibilidad por ofrecimientos que no se puedan cumplir	X	X	X	X			X		5
VERTICAL VACÍOS	3	1	2	2	2	4	5	3	
HORIZONTAL X	5	7	6	6	6	4	3	5	
TOTAL	8	8	8	8	8	8	8	8	
RANGO	5to	1ro	3ro	4to	2do	7mo	8vo	6to	

Una vez realizada la matriz F – O – D – A de manera independiente, se puede conocer con mayor detalle los factores internos y externos a nivel macro que impactan en el correcto funcionamiento del subsistema administrativo, que en resumen son:

Tabla 18:

Matriz FODA del área de Talento y Cultura

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Orientación a resultados	O1	Obtención de conocimiento que puede ser aplicado en cualquier empresa
F2	Personal capacitado 100% en su campo de acción	O2	Apertura a nuevas plazas de trabajo
F3	Trabajo en equipo	O3	Posibilidad de crecimiento interno
F4	Personal con sentido de pertenencia hacia la empresa	O4	Capacitación en varios temas relacionados al campo de acción
F5	Apoyo de la gerencia del área	O5	Proponer mejoras a los procesos
F6	Buen ambiente laboral	O6	Habilidad de comunicación con todos los niveles jerárquicos
F7	Evaluaciones de desempeño 360° aprobadas	O7	Desarrollo de software que agreguen valor al subsistema
F8	Disponibilidad de recursos	O8	Estructura salarial sólida acorde al mercado
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Desorden en la solicitud de requerimientos de los colaboradores	A1	Mejores ofertas laborales en el mercado
D2	Desorganización en la ejecución de las actividades	A2	No existe una metodología que extraiga el know how de los colaboradores
D3	Actividades muy manuales	A3	Oferta de mejores beneficios en otras empresas
D4	Poca disponibilidad de tiempo con relación a las actividades diarias	A4	Desconexión del equipo de trabajo

Continúa →

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D5	Complicación en el manejo de situaciones de estrés	A5	Selección por hunting a los colaboradores
D6	No todas las personas del equipo pueden trabajar bajo presión	A6	Pérdida de credibilidad por ofrecimientos que no se puedan cumplir
D7	Revisiones muy a detalle que demoran la finalización de los procesos	A7	Alta rotación de las personas del área
D8	Dependencia de una persona para la toma de decisiones	A8	Contratación de personas que no agreguen valor al equipo

Mediante la matriz se ha determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de Talento y Cultura, para conocer su nivel de relevancia en una escala de 1 a 8, en donde 1 tiene mayor impacto y 8 tiene menor impacto, pero no menos importante.

Por estrategias entendemos como aquellas actividades centrales que servirán para cumplir con un objetivo, que en ese caso se halla en la fusión de:

- Fortalezas – Oportunidades
- Fortalezas – Amenazas
- Debilidades – Oportunidades
- Debilidades Amenazas

Tabla 19:
Estrategias F – O y F – A

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Obtención de conocimiento que puede ser aplicado en cualquier empresa	A1	Mejores ofertas laborales en el mercado
O2	Apertura a nuevas plazas de trabajo	A2	No existe una metodología que extraiga el know how de los colaboradores		
O3	Posibilidad de crecimiento interno	A3	Oferta de mejores beneficios en otras empresas		
O4	Capacitación en varios temas relacionados al campo de acción	A4	Desconexión del equipo de trabajo		
O5	Proponer mejoras a los procesos	A5	Selección por hunting a los colaboradores		
O6	Habilidad de comunicación con todos los niveles jerárquicos	A6	Pérdida de credibilidad por ofrecimientos que no se puedan cumplir		
O7	Desarrollo de software que agreguen valor al subsistema	A7	Alta rotación de las personas del área		
O8	Estructura salarial sólida acorde al mercado	A8	Contratación de personas que no agreguen valor al equipo		
PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES		ESTRATEGIAS F-O		ESTRATEGIAS F-A	
FORTALEZAS		Plantear metas más retadoras que obliguen al colaborador a dar su milla extra en cada proceso		Coordinar inducciones al equipo de trabajo para que conozcan con claridad los procesos que se manejan	
F1	Orientación a resultados	Coordinar charlas de socialización de los procesos en el área de Talento y Cultura		Coordinar con el equipo de trabajo la documentación de los procesos de cada subsistema del área de TyC	
F2	Personal capacitado 100% en su campo de acción	Garantizar que los integrantes del equipo reciban su feedback que ayude en su crecimiento personal y profesional		Reformular el proceso de selección para evitar el incremento de rotación de personal y malas contrataciones	
F3	Trabajo en equipo	Formación de comités, que permitan la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones de los procesos a su cargo		Concientizar a los participantes de la evaluación de desempeño 360° sobre la importancia de la objetividad en las respuestas para mantener al personal correcto en el cargo correcto	
F4	Personal con sentido de pertenencia hacia la empresa				
F5	Apoyo de la gerencia del área				
F6	Buen ambiente laboral				
F7	Evaluaciones de desempeño 360° aprobadas				
F8	Disponibilidad de recursos				

Tabla 20:
Estrategias F – O y F – A

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Obtención de conocimiento que puede ser aplicado en cualquier empresa	A1	Mejores ofertas laborales en el mercado
O2	Apertura a nuevas plazas de trabajo	A2	No existe una metodología que extraiga el know how de los colaboradores		
O3	Posibilidad de crecimiento interno	A3	Oferta de mejores beneficios en otras empresas		
O4	Capacitación en varios temas relacionados al campo de acción	A4	Desconexión del equipo de trabajo		
O5	Proponer mejoras a los procesos	A5	Selección por hunting a los colaboradores		
O6	Habilidad de comunicación con todos los niveles jerárquicos	A6	Pérdida de credibilidad por ofrecimientos que no se puedan cumplir		
O7	Desarrollo de software que agreguen valor al subsistema	A7	Alta rotación de las personas del área		
O8	Estructura salarial sólida acorde al mercado	A8	Contratación de personas que no agreguen valor al equipo		
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS D-O		ESTRATEGIAS D-A	
D1	Desorden en la solicitud de requerimientos de los colaboradores	Implementar horarios de atención a los colaboradores y difundirlo mediante herramientas tecnológicas (cartelera digitales, correos informativos, etc)		Permitir al equipo de trabajo participar activamente en los procesos que requieren atención al cliente interno para mantener la conexión con el área y la empresa	
D2	Desorganización en la ejecución de las actividades	Organizar reuniones semanales con el equipo de trabajo para proponer mejoras a los procesos actuales		Contribuir con el desarrollo de los procesos del área para que no se conviertan en cuello de botella	
D3	Actividades muy manuales	Coordinar capacitaciones sobre manejo de estrés y situaciones bajo presión para los colaboradores más susceptibles a ello y difundirlo con el resto de miembros del equipo		Retroalimentar al equipo de selección sobre la contratación de personas con la habilidad de manejar situaciones de estrés y presión	
D4	Poca disponibilidad de tiempo con relación a las actividades diarias	Proponer mejoras a los procesos de revisión y aprobación de los mismos para determinar las actividades que se pueden automatizar		Validar las revisiones requeridas en los procesos con la Gerente de Talento y Cultura siendo la persona que toma las decisiones del área	
D5	Complicación en el manejo de situaciones de estrés				
D6	No todas las personas del equipo pueden trabajar bajo presión				
D7	Revisiones muy a detalle que demoran la finalización de los procesos				
D8	Dependencia de una persona para la toma de decisiones				

Las estrategias planteadas buscan maximizar las fortalezas y oportunidades; y, minimizar las debilidades y amenazas. Como se puede observar en la tabla 19 y la tabla 20, se han planteado 16 estrategias; de las cuales, 10 están orientadas al tema planteado:

- **F – O:** Coordinar charlas de socialización de los procesos en el área de Talento y Cultura.
- **F – O:** Formación de comités, que permitan la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones de los procesos a su cargo.
- **F – A:** Coordinar inducciones al equipo de trabajo para que conozcan con claridad los procesos que se manejan.
- **F – A:** Coordinar con el equipo de trabajo la documentación de los procesos de cada subsistema del área de Talento y Cultura.
- **F – A:** Reformular el proceso de selección para evitar el incremento de rotación de personal y malas contrataciones.
- **D – O:** Organizar reuniones semanales con el equipo de trabajo para proponer mejoras a los procesos actuales.
- **D – O:** Proponer mejoras a los procesos de revisión y aprobación de los mismos para determinar las actividades que se pueden automatizar.
- **D – A:** Permitir al equipo de trabajo participar activamente en los procesos que requieren atención al cliente interno para mantener la conexión con el área y la empresa.
- **D – A:** Contribuir con el desarrollo de los procesos del área para que no se conviertan en cuello de botella.
- **D – A:** Validar las revisiones requeridas en los procesos con la Gerente de Talento y Cultura siendo la persona que toma las decisiones del área.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1 INVENTARIO DE PROCESOS EXISTENTES

En base a la información obtenida en la empresa “Sfidante S.A.” en el área de Talento y Cultura, se presenta los procesos existentes:

Tabla 21:
Inventario de procesos – Subsistema Selección

MACROPROCESO	PROCESO		TIPO DE PROCESO			SUBPROCESO	TOTAL SUBPROCESOS
			ESTRATÉGICO	OPERATIVO	APOYO		
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	SELECCIÓN			X		LEVANTAMIENTO DE PERFILES	1
						RECLUTAMIENTO	1
	CONTRATACIÓN			X		OFERTA LABORAL	1
						GESTIÓN DE DOCUMENTOS DEL NUEVO COLABORADOR	1
						CREACIÓN DE LA FICHA DEL COLABORADOR	1
						INDUCCIÓN Y PRESENTACIÓN	1
	SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO			X		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°	1
	TOTAL SELECCIÓN						7

Tabla 22:
Inventario de procesos – Subsistema Compensación (Administración de personal)

MACROPROCESO	PROCESO		TIPO DE PROCESO			SUBPROCESO	TOTAL SUBPROCESOS		
			ESTRATÉGICO	OPERATIVO	APOYO				
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	DISPOSITIVOS DE ACCESO			X	CREDENCIALES DE IDENTIFICACIÓN	1		
						HUELLAS DACTILARES	1		
		GESTIÓN DOCUMENTAL				X	CERTIFICADOS DE TRABAJO	1	
							CONTRATOS DE TRABAJO	1	
							CONTROL DE FACTURAS DE LOS BENEFICIOS DE EMPRESA	1	
							DOCUMENTOS DE DESVINCULACIÓN DEL COLABORADOR	1	
		EQUIPOS Y MATERIALES DE TRABAJO				X	SUMINISTROS Y MATERIALES	1	
							EQUIPOS TECNOLÓGICO DEL ÁREA	1	
		BENEFICIOS DE LEY		X			VACACIONES ANUALES	1	
							ASISTENCIA Y SOBRETIEMPOS	1	
		TOTAL ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL							10

Tabla 23:
Inventario de procesos – Subsistema Compensación (Nómina)

MACROPROCESO	PROCESO	TIPO DE PROCESO			SUBPROCESO	TOTAL SUBPROCESOS		
		ESTRATÉGICO	OPERATIVO	APOYO				
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	COMPENSACIONES	BENEFICIOS DE LEY		X		DÉCIMO TERCERO Y DÉCIMO CUARTO	1	
						UTILIDADES	1	
		ANÁLISIS SALARIAL		X		ESTRUCTURA SALARIAL	1	
		NÓMINA DE PERSONAL					ANTICIPO DE LA PRIMERA QUINCENA	1
							PAGO DE LA SEGUNDA QUINCENA	1
					X		REMUNERACIÓN VARIABLE	1
							LIQUIDACIÓN DE HABERES	1
							IESS: APORTES, PRÉSTAMOS Y FONDOS DE RESERVA	1
		INFORMACIÓN CONTABLE / FINANCIERA				X	IMPUESTO A LA RENTA ANUAL	1
							REPORTES CONTABLES	1
		TOTAL COMPENSACIONES						10

Tabla 24:
Inventario de procesos – Subsistema Fidelización y Gestión Social

MACROPROCESO	PROCESO		TIPO DE PROCESO			SUBPROCESO	TOTAL SUBPROCESOS	
			ESTRATÉGICO	OPERATIVO	APOYO			
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	FIDELIZACIÓN			X		PLAN DE CAPACITACIÓN	1	
						PLAN DE FIDELIZACIÓN DEL COLABORADOR	1	
	GESTIÓN SOCIAL					X	VISITAS DOMICILIARIAS	1
							ANTICIPOS POR CALAMIDAD DOMÉSTICA	1
							RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	1
							CASOS SOCIALES	1
	BENEFICIOS DE EMPRESA						UNIFORMES	1
							TARJETA DE DESCUENTO - SUPERMAXI	1
							TRANSPORTE	1
							ALIMENTACIÓN	1
							SEGURO PRIVADO	1
							GUARDERÍA	1
	TOTAL FIDELIZACIÓN Y GESTIÓN SOCIAL							12

En el levantamiento del inventario de los procesos existentes en el área de Talento y Cultura, primero se identificaron 4 procesos grandes como son: Selección de Personal, Administración de Personal, Compensaciones, y Gestión Social; estos, a su vez se los ha clasificado y detallado todos los subprocesos que contiene cada uno, concluyendo que existen 39 subprocesos en el área.

3.2 CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE TALENTO Y CULTURA

A continuación se presenta la cadena de valor del área de Talento y Cultura de la empresa Sfidante S.A. mediante la que ha conseguido diferenciarse del resto de las empresas del sector industrial:



Figura 11: Cadena de valor del área de Talento y Cultura

3.3 MAPA DE PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO Y CULTURA

El mapa de procesos es una descripción gráfica de los procesos existentes en una empresa, las relaciones que existen entre cada proceso interna y externamente.

El concepto de mapa de procesos lo refuerzan Sangeeta, S., Banwet, D. y Karunes, S., (2004), cuando definen la calidad de un sistema como un concepto multidimensional que no puede evaluarse con un solo indicador dado que involucra características de entrada, procesos, rendimientos y múltiples instancias referentes al servicio, y debe estar soportado en un componente estratégico, que en el mapa de procesos se ve reflejado en los procesos directivos (Schmalbach).

Partiendo del inventario de procesos y de la cadena de valor, se ha elaborado el mapa de procesos del área de Talento y Cultura que va a permitir visualizar a nivel macro los procesos estratégicos, procesos de apoyo y los procesos de evaluación; que se van interrelacionando unos con otros y que van a tener un impacto sobre el resultado final que se obtenga.

Se debe aclarar que en este caso se han considerado los subprocesos dentro del mapa y que se han englobado en cada proceso:

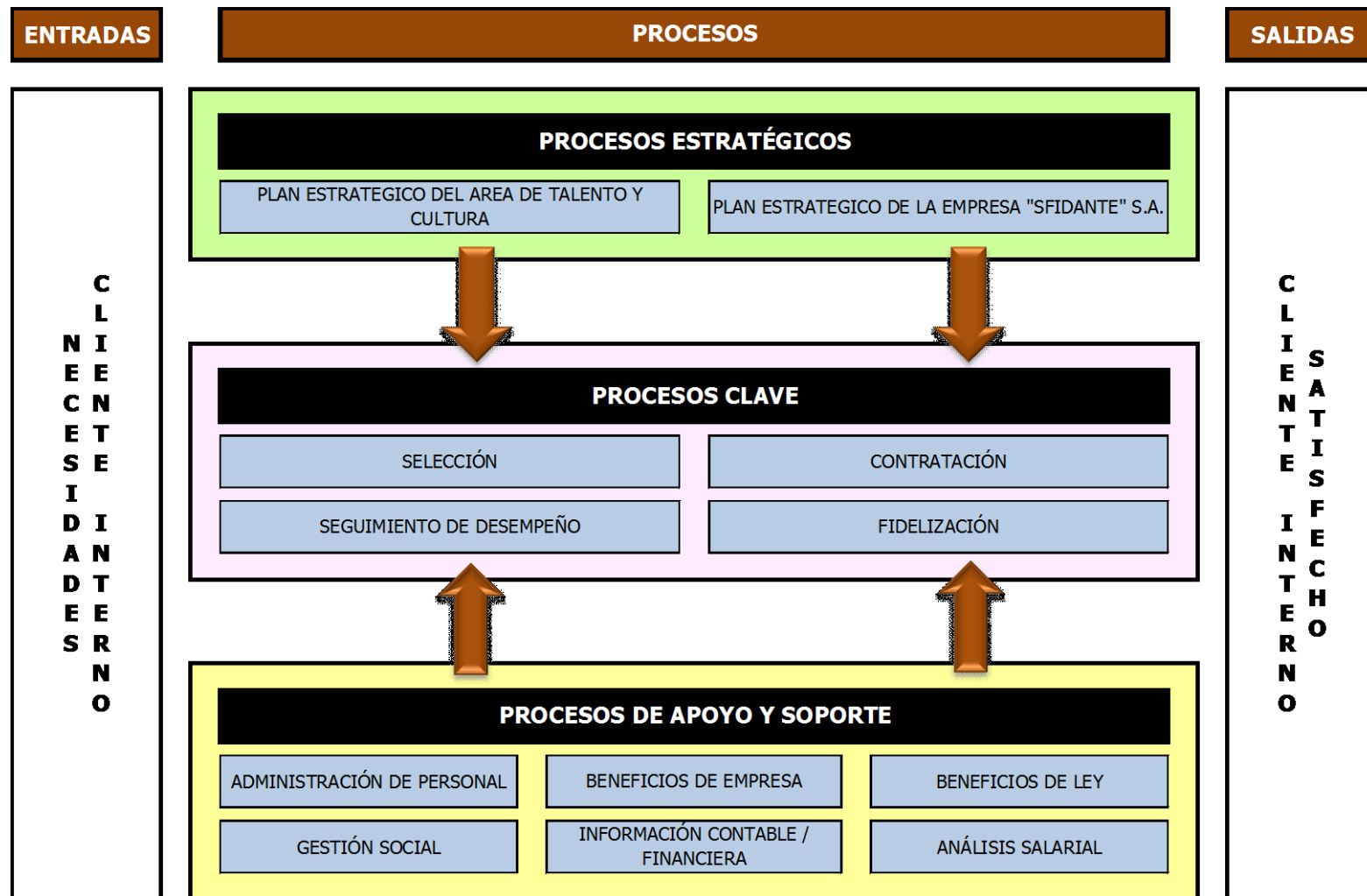


Figura 12: Mapa de procesos del área de Talento y Cultura

3.4 DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS

En este caso se va a utilizar el primer cuadro de la simbología ASME, para la diagramación de los subprocesos del módulo administrativo, que están comprendidos en el proceso de administración de personal y en el proceso de compensaciones que son el objeto de este estudio; por ende, los procesos de selección y gestión social no serán tomados en cuenta.

Para proceder con el levantamiento se realizó reuniones con cada persona del área de Talento y Cultura de la empresa “Sfidante S.A.” que son los responsables al 100% de la ejecución de cada subproceso. En esta reunión se definieron a detalle todas las actividades, los responsables, el tiempo que toma la realización de cada una y el motivo por el cual están existiendo retrasos o demoras para concluir el subproceso.

3.5 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS A ANALIZAR

Todos los procesos del área de Talento y Cultura son importantes para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo; sin embargo, para la selección de los procesos a analizar se plantearán 5 preguntas, en donde, cada pregunta tendrá una valoración de 1, si la respuesta es afirmativa, y 0 si la respuesta es negativa:

- ¿Si mejora este proceso se reducen los tiempos?
- ¿Si mejora este proceso se reducen los costos?
- ¿Este proceso contribuye en mejorar la imagen de “Sfidante S.A.”?
- ¿Si mejora el proceso, mejora la atención y satisfacción del cliente interno y externo?
- ¿Si mejora este proceso, genera valor agregado en el colaborador?

Tabla 25:
Selección de procesos críticos

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	PREGUNTAS					TOTAL SUBPROCESOS	
			1	2	3	4	5		
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	DISPOSITIVOS DE ACCESO	CREENCIALES DE IDENTIFICACIÓN	1	1	1	1	1	5
			HUELLAS DACTILARES	1	1	0	1	0	3
		GESTIÓN DOCUMENTAL	CERTIFICADOS DE TRABAJO	1	1	1	1	1	5
			CONTRATOS DE TRABAJO	1	1	1	1	1	5
			CONTROL DE FACTURAS DE LOS BENEFICIOS DE EMPRESA	1	1	0	0	0	2
			DOCUMENTOS DE DESVINCULACIÓN DEL COLABORADOR	1	1	0	1	0	3
		EQUIPOS Y MATERIALES DE TRABAJO	SUMINISTROS Y MATERIALES	1	1	0	0	0	2
			EQUIPOS TECNOLÓGICO DEL ÁREA	1	1	0	0	0	2
		BENEFICIOS DE LEY	VACACIONES ANUALES	1	1	1	1	1	5
			ASISTENCIA Y SOBRETIEPOS	1	1	1	1	1	5
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	COMPENSACIONES	BENEFICIOS DE LEY	DÉCIMO TERCERO Y DÉCIMO CUARTO	1	1	0	0	1	3
			UTILIDADES	1	1	1	0	1	4
		ANÁLISIS SALARIAL	ESTRUCTURA SALARIAL	0	0	1	1	1	3
		NÓMINA DE PERSONAL	ANTICIPO DE LA PRIMERA QUINCENA	0	0	0	1	1	2
			PAGO DE LA SEGUNDA QUINCENA	1	1	0	1	1	4
			REMUNERACIÓN VARIABLE	1	1	0	1	1	4
			LIQUIDACIÓN DE HABERES	1	1	1	1	1	5
			IESS: APORTES, PRÉSTAMOS Y FONDOS DE RESERVA	1	1	1	0	0	3
		INFORMACIÓN CONTABLE / FINANCIERA	IMPUESTO A LA RENTA ANUAL	0	0	1	1	0	2
			REPORTES CONTABLES	1	1	0	1	0	3

Los procesos seleccionados son aquellos cuyo resultado es 5 puntos y que actualmente están generando cuellos de botella, atrasos en la conclusión del subproceso y por ende, los colaboradores sienten molestias porque no se les da importancia en la solución de sus requerimientos a la brevedad.

Es importante aclarar que el Gerente de Talento y Cultura, reunió a su equipo de trabajo y les mencionó a los responsables de cada proceso, que la propuesta de mejora está orientada, como lo dice su palabra, a mejorar la satisfacción del cliente, y no tiene la finalidad de disminuir o eliminar puestos de trabajo. Esta acción se realizó para reducir la tensión de las personas y exista mayor apertura en la explicación de sus procesos. Las personas que constan actualmente en el área de Talento y Cultura son las necesarias y no se realizarán ajustes en donde salga alguna persona o se apertura una nueva vacante; sin embargo, nada está definido con exactitud hasta la presentación de la propuesta de mejora.

3.6 LEVANTAMIENTO DE TIEMPOS Y COSTOS

3.6.1 COSTO DE NÓMINA

Para este análisis se va a considerar el costo anual que genera cada persona que participa en la ejecución de cada proceso. Esta definición está dada por el cargo que desempeña el colaborador, y se va a tener la siguiente fórmula:



Figura 13: Fórmula del costo de nómina

Debido a la confidencialidad de la información obtenida en la empresa “Sfidante S.A.”, no se va a desglosar el costo de los beneficios por rubro; sin embargo, se mencionan los ítems que se consideran en este grupo:

- Alimentación
- Seguro de vida y asistencia médica
- Seguro de accidentes
- Agasajos
- Uniformes
- Transporte
- Guardería
- Mantenimiento de llantas
- Orden de consumo
- Canasta superextra
- Celular
- Campamento vacacional
- Renovación de la credencial de identificación
- Dispensario médico

En los subprocesos en donde intervienen los gerentes y los jefes de toda la empresa, se aplicará el criterio de obtener el promedio del costo de la nómina de este grupo de colaboradores, desglosado en los ingresos, beneficios de ley y los beneficios adicionales.

En el caso del responsable definido como “colaborador”, se considerará el costo de la nómina de los cargos en donde se concentra la mayor participación de personas. En este caso el cargo es “Auxiliar de Producción” con un 29.03% que representa a 126 colaboradores de los 434 personas a nivel nacional.

Tabla 26:
Detalle de ingresos brutos por cargo

No.	CARGO	SUELDO FIJO	SUELDO VARIABLE	BONO TRIMESTRAL POR MES	TOTAL HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS
1	Analista de Compensaciones	\$ 750.00	\$ 100.00	\$ -	\$ -	\$ 850.00
2	Analista de Tesorería	\$ 1,050.00	\$ 150.00	\$ -	\$ -	\$ 1,200.00
3	Analista de Contabilidad	\$ 950.00	\$ 150.00	\$ -	\$ -	\$ 1,100.00
4	Asistente de Bodega	\$ 361.40	\$ 41.60	\$ -	\$ 104.10	\$ 507.10
5	Asistente de Compras	\$ 600.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.00
6	Asistente de Proveedores	\$ 580.00	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ 630.00
7	Asistente de Selección	\$ 580.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 580.00
8	Asistente de Talento y Cultura	\$ 600.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.00
9	Coordinador Administrativo	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ -	\$ -	\$ 1,100.00
10	Coordinador de Infraestructura	\$ 800.00	\$ 150.00	\$ -	\$ -	\$ 950.00
11	Coordinador Tributario	\$ 1,500.00	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ 1,700.00
12	Gerente de Talento y Cultura	\$ 1,800.00	\$ 300.00	\$ 100.00	\$ -	\$ 2,200.00
13	Gerente Financiero	\$ 3,500.00	\$ 400.00	\$ 200.00	\$ -	\$ 4,100.00
14	Presidente Ejecutivo	\$ 7,760.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,760.00
15	Gerente del Área	\$ 4,118.00	\$ 812.00	\$ 329.00	\$ -	\$ 5,259.00
16	Jefe del Área	\$ 1,690.00	\$ 405.00	\$ 95.00	\$ -	\$ 2,190.00
17	Colaborador	\$ 354.00	\$ -	\$ -	\$ 121.00	\$ 475.00

Tabla 27:
Detalle de beneficios de ley y de empresa por cargo

No.	CARGO	13VA. REM	14va. REM	VACACIONES (15 DÍAS)	FONDO RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL BENEFICIOS DE LEY	TOTAL BENEFICIOS EMPRESA	TOTAL COSTO NÓMINA MENSUAL
1	Analista de Compensaciones	\$ 70.83	\$ 29.50	\$ 31.25	\$ -	\$ 103.28	\$ 234.86	\$ 114.22	\$ 1,199.07
2	Analista de Tesorería	\$ 100.00	\$ 29.50	\$ 43.75	\$ 99.96	\$ 145.80	\$ 419.01	\$ 164.96	\$ 1,783.97
3	Analista de Contabilidad	\$ 91.67	\$ 29.50	\$ 39.58	\$ 91.63	\$ 133.65	\$ 386.03	\$ 241.62	\$ 1,727.65
4	Asistente de Bodega	\$ 42.26	\$ 29.50	\$ 15.06	\$ 42.24	\$ 61.61	\$ 190.67	\$ 306.25	\$ 1,004.02
5	Asistente de Compras	\$ 50.00	\$ 29.50	\$ 25.00	\$ 49.98	\$ 72.90	\$ 227.38	\$ 186.94	\$ 1,014.32
6	Asistente de Proveedores	\$ 52.50	\$ 29.50	\$ 24.17	\$ -	\$ 76.55	\$ 182.71	\$ 114.77	\$ 927.48
7	Asistente de Selección	\$ 48.33	\$ 29.50	\$ 24.17	\$ -	\$ 70.47	\$ 172.47	\$ 189.78	\$ 942.25
8	Asistente de Talento y Cultura	\$ 50.00	\$ 29.50	\$ 25.00	\$ -	\$ 72.90	\$ 177.40	\$ 216.10	\$ 993.50
9	Coordinador Administrativo	\$ 91.67	\$ 29.50	\$ 41.67	\$ 91.63	\$ 133.65	\$ 388.11	\$ 114.22	\$ 1,602.33
10	Coordinador de Infraestructura	\$ 79.17	\$ 29.50	\$ 33.33	\$ 79.14	\$ 115.43	\$ 336.56	\$ 121.07	\$ 1,407.63
11	Coordinador Tributario	\$ 141.67	\$ 29.50	\$ 62.50	\$ -	\$ 206.55	\$ 440.22	\$ 229.36	\$ 2,369.58
12	Gerente de Talento y Cultura	\$ 183.33	\$ 29.50	\$ 75.00	\$ 183.26	\$ 267.30	\$ 738.39	\$ 110.67	\$ 3,049.07
13	Gerente Financiero	\$ 341.67	\$ 29.50	\$ 145.83	\$ 341.53	\$ 498.15	\$ 1,356.68	\$ 157.40	\$ 5,614.08
14	Presidente Ejecutivo	\$ 646.67	\$ 29.50	\$ 323.33	\$ 646.41	\$ 942.84	\$ 2,588.75	\$ 784.30	\$ 11,133.05
15	Gerente del Área	\$ 438.25	\$ 29.50	\$ 171.58	\$ 368.08	\$ 638.97	\$ 1,646.38	\$ 155.51	\$ 7,060.89
16	Jefe del Área	\$ 182.50	\$ 29.50	\$ 70.42	\$ 152.02	\$ 266.09	\$ 700.52	\$ 166.04	\$ 3,056.56
17	Colaborador	\$ 39.58	\$ 29.50	\$ 14.75	\$ 29.67	\$ 57.71	\$ 171.22	\$ 348.20	\$ 994.42

- **Costo de nómina mensual y anual**

Como se mencionó en el punto 3.6.1., el costo mensual de un colaborador es el resultado de sumar los ingresos brutos de su estructura salarial, más los beneficios de ley y más los beneficios de empresa; y, el costo anual es el valor mensual que tiene un colaborador por doce meses del año.

- **Costo de nómina anual por minuto**

El costo anual por minuto es el resultado de dividir el valor del costo anual para la cantidad de minutos trabajados en el año, que en este caso son 172800 minutos:

$$\text{Costo nomina x minuto} = \frac{\text{Costo nómina anual}}{8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos} \times 30 \text{ días} \times 12 \text{ meses}}$$

3.6.2 COSTO DE OPERACIÓN

En base al balance general del mes de enero de la empresa “Sfidante S.A.”, se detalla los valores que constituyen su costo de operación:

Tabla 28:
Costos de operación

COSTOS DE OPERACIÓN	MENSUAL	ANUAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 478,884.83	\$ 5,746,617.96
Servicios básicos	\$ 48,908.89	\$ 586,906.68
Plan celular	\$ 3,691.47	\$ 44,297.64
Licencias software	\$ 29,085.08	\$ 349,020.96
Seguros	\$ 16,435.19	\$ 197,222.28
Arriendos	\$ 11,118.40	\$ 133,420.80
Instalaciones y mantenimiento	\$ 43,828.82	\$ 525,945.84
Repuestos y accesorios	\$ 43,422.21	\$ 521,066.52

Continúa →

COSTOS DE OPERACIÓN	MENSUAL	ANUAL
Suministros y materiales	\$ 1,035.66	\$ 12,427.92
Asesoría y consultoría legal	\$ 63,396.15	\$ 760,753.80
Financieros	\$ 65,139.40	\$ 781,672.80
Depreciaciones	\$ 145,837.56	\$ 1,750,050.72
Servicio de guardianía	\$ 6,986.00	\$ 83,832.00
GASTOS DE VENTA	\$ 2,661,733.83	\$ 31,940,805.96
Gastos de viaje local y exterior	\$ 15,858.60	\$ 190,303.20
Publicidad y propaganda	\$ 23,091.47	\$ 277,097.64
Promociones y muestra	\$ 101,730.12	\$ 1,220,761.44
Costo de venta	\$ 2,487,153.01	\$ 29,845,836.12
Exportación	\$ 20,897.49	\$ 250,769.88
Mater. Consum. - Movilización - Alimentación	\$ 13,003.14	\$ 156,037.68
TOTAL GASTOS	\$ 3,140,618.66	\$ 37,687,423.92
CANTIDAD DE MINUTOS	43,200.00	518,400.00
TOTAL COSTO ANUAL POR MINUTO		\$ 72.6995
CANTIDAD DE PERSONAS		434.00
TOTAL COSTO ANUAL POR MINUTO POR PERSONA		\$ 0.1675

- **Costo de operación por minuto**

Constituye en la sumatoria de todos los valores de los costos fijos propios de la empresa y que son necesarios para su funcionamiento:

$$\text{Costo operación } x \text{ min.} = \frac{\text{Costos anual}}{24 \text{ horas } x 60 \text{ minutos } x 30 \text{ días } x 12 \text{ meses}}$$

$$\text{Costo anual } x \text{ minuto } x \text{ persona} = \frac{\text{Costo de operación por minuto}}{\text{Cantidad de colaboradores}}$$

- **Costo total por minuto**

Es el resultado de sumar el costo nómina por minuto y el costo operacional por minuto. En base a este valor se va a obtener el costo

real que actualmente tiene un proceso y a la vez su propuesta de mejora.

Tabla 29:

Costo total por minuto por cargo

No.	CARGO	TOTAL COSTO NÓMINA ANUAL	COSTO NÓMINA POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	COSTO TOTAL POR MINUTO
1	Analista de Compensaciones	14,388.90	0.08327	0.16751	0.25078
2	Analista de Tesorería	21,407.68	0.12389	0.16751	0.29140
3	Analista de Contabilidad	20,731.77	0.11998	0.16751	0.28749
4	Asistente de Bodega	12,048.22	0.06972	0.16751	0.23723
5	Asistente de Compras	12,171.88	0.07044	0.16751	0.23795
6	Asistente de Proveedores	11,129.73	0.06441	0.16751	0.23192
7	Asistente de Selección	11,306.94	0.06543	0.16751	0.23294
8	Asistente de Talento y Cultura	11,921.97	0.06899	0.16751	0.23650
9	Coordinador Administrativo	19,227.96	0.11127	0.16751	0.27878
10	Coordinador de Infraestructura	16,891.50	0.09775	0.16751	0.26526
11	Coordinador Tributario	28,434.93	0.16455	0.16751	0.33206
12	Gerente de Talento y Cultura	36,588.79	0.21174	0.16751	0.37925
13	Gerente Financiero	67,368.90	0.38987	0.16751	0.55738
14	Presidente Ejecutivo	133,596.59	0.77313	0.16751	0.94064
15	Gerente del Área	84,730.67	0.49034	0.16751	0.65785
16	Jefe del Área	36,678.73	0.21226	0.16751	0.37977
17	Colaborador	11,932.98	0.06906	0.16751	0.23657

3.7 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

El análisis de valor agregado o AVA es una metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista

del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias.

Lo que se busca con este análisis es:

- Eliminar de los procesos las actividades que no agregan valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas para que sean ejecutadas de la forma más eficiente con el menor costo posible.
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

Para el análisis se pueden aplicar dos criterios:

- Si el índice de valor agregado es mayor o igual al 75% el proceso es efectivo.
- Si el índice de valor agregado es menor al 75% el proceso no es efectivo (Dávila, 2014).

En el área de Talento y Cultura de la empresa “Sfidante S.A.”, para el análisis de valor agregado partiremos de lo expuesto en el punto 1.9 literal b; y, adicionalmente se agregarán tiempos y costos en cada actividad con la finalidad de obtener el índice de eficiencia en tiempo y eficiencia en costo.













3.8 DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

En este punto se presentan los procesos del subsistema administrativo, objeto del presente trabajo:

Tabla 30:
Diagramación del proceso: Credenciales

Proceso		Administración del Personal - Dispositivos de acceso		Subproceso		Credenciales de Identificación													
Descripción		Dotar de una identificación a los colaboradores para que los distinga de los clientes externos que ingresan a las instalaciones de la empresa						Frecuencia		Semanal									
Ingreso		Vinculación del colaborador		Tiempo		5557		Dias		11.6		Eficiencia tiempo		20%		Repeticiones		1	
Salida		Credencial de identificación entregada al colaborador		Costos		\$ 1,389.75		Horas		92.6		Eficiencia costo		19%		Costo mes		\$ 5,558.99	
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES							
								AV	NAV	AV	NAV								
1	Asistente de Talento y Cultura	Registrar al colaborador en la base de datos de credenciales asignando un código de barras aleatorio						5		\$ 1.18	\$ -	No siempre se recibe la carpeta del colaborador a tiempo							
2	Asistente de Talento y Cultura	Llenar el formato de credenciales provisionales						3		\$ 0.71	\$ -	Digitación manual en donde el margen de error es alto							
3	Asistente de Talento y Cultura	Imprimir la credencial provisional						2		\$ 0.47	\$ -								
4	Asistente de Talento y Cultura	Amar la credencial. Debe contener: porta credencial, colgante o brazaletes y el impreso de la credencial						5		\$ 1.18	\$ -								
5	Asistente de Talento y Cultura	Registrar el código de barras de la credencial en el sistema de administración de personal						5		\$ 1.18	\$ -	Digitación manual en donde el margen de error es alto							
6	Colaborador	Firma del documento de entrega - recepción de credenciales							5	\$ -	\$ 1.18								
7	Asistente de Talento y Cultura	Tomar una fotografía tamaño carnet al colaborador o escanear la foto de la carpeta de documentos						10		\$ 2.37	\$ -								
8	Asistente de Talento y Cultura	Registrar en el sistema de compras la elaboración del adhesivo de la credencial						15		\$ 3.55	\$ -								

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
9	Asistente de Compras	Seleccionar la proveedor y colocar precio a la orden de compra						960		\$ 228.43	\$ -	En el proceso de compras se ha definido un día para esta actividad. Los colaboradores conocen de este tiempo y saben que deben solicitar con anticipación cualquier requerimiento
10	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la orden de compra ingresada							480	\$ -	\$ 182.04	Demora por la falta de disponibilidad de tiempo
11	Asistente de Talento y Cultura	Enviar al Asistente de Compras la base de datos de credenciales y fotografías en un solo archivo						30		\$ 7.10	\$ -	
12	Asistente de Compras	Enviar al proveedor los datos para la elaboración de las credenciales						20		\$ 4.76	\$ -	
13	Asistente de Compras	Esperar la confirmación del proveedor para para el retiro de los adhesivos de las credenciales							3,840	\$ -	\$ 913.73	El proveedor se demora 8 días en la elaboración de las credenciales independientemente la cantidad de adhesivos que se le envíen
14	Asistente de Talento y Cultura	Recibir los adhesivos de las credenciales que lleva el proveedor a la empresa para a entrega							10	\$ -	\$ 2.37	
15	Asistente de Talento y Cultura	Registrar en el sistema de compras la confirmación de recepción de los adhesivos para el pago del proveedor						10		\$ 2.37	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
16	Asistente de Talento y Cultura	Amar la credencial definitiva, pegando el adhesivo a la tarjeta de proximidad magnética						5		\$ 1.18	\$ -	
17	Asistente de Talento y Cultura	Registrar en el sistema de administración de personal, en la ficha del colaborador el código de la tarjeta magnética						5		\$ 1.18	\$ -	
18	Asistente de Talento y Cultura	Registrar en el sistema de administración de tiempo el código de la tarjeta magnética						5		\$ 1.18	\$ -	
19	Asistente de Talento y Cultura	Convocar al colaborador para cambiar la credencial provisional por la credencial definitiva						5		\$ 1.18	\$ -	
20	Colaborador	Acudir a la convocatoria							120	\$ -	\$ 28.39	La asistencia del colaborador no es inmediata
21	Colaborador	Recibir la credencial y firma del documento de entrega - recepción						5		\$ 1.18	\$ -	
22	Asistente de Talento y Cultura	Revisar en la base de registro de credenciales si se entrega por primera vez la credencial al colaborador							5	\$ -	\$ 1.18	
23	Colaborador	Firmar el documento de autorización de descuento en rol si la anterior credencial fue extraviada							2	\$ -	\$ 0.47	
24	Asistente de Talento y Cultura	Entregar la autorización de descuento firmada al Analista de Compensaciones							5	\$ -	\$ 1.18	
SUBTOTAL								1090	4467	\$ 259.21	\$ 1,130.54	
TOTAL								5557		\$ 1,389.75		
EFICIENCIA								20%		19%		

Tabla 31:
Diagramación del proceso: Huellas dactilares

Proceso	Administración del Personal - Dispositivos de acceso		Subproceso	Huellas Dactilares								
Descripción	Registrar digitalmente las huellas del colaborador para tener un control adecuado de su asistencia							Frecuencia	Semanal			
Ingreso	Vinculación del colaborador	Tiempo	388	Días	0.8	Eficiencia tiempo	16%	Repeticiones	2			
Salida	Acceso a las instalaciones y registro de asistencia	Costos	\$ 97.24	Horas	6.5	Eficiencia costo	16%	Costo mes	\$ 777.89			
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de Talento y Cultura	Revisar en el sistema de huellas si el colaborador se encuentra creado							10	\$ -	\$ 2.37	
2	Coordinador de Infraestructura	Si el colaborador no está en el sistema de huellas, revisar y corregir el error existente que no permite crear la ficha del colaborador							180	\$ -	\$ 47.75	La respuesta dependerá de la magnitud del problema
3	Coordinador de Infraestructura	Ejecutar el proceso de actualización de datos del sistema para que se cree la ficha una vez solucionado el problema						10		\$ 2.65	\$ -	
4	Asistente de Talento y Cultura	Convocar al colaborador para la toma de huellas						5		\$ 1.18	\$ -	
5	Colaborador	Acudir a la convocatoria							120	\$ -	\$ 28.39	El colaborador no acude de inmediato como la convocatoria lo indica
6	Asistente de Talento y Cultura	Conectar el dispositivo para la toma de huellas						5		\$ 1.18	\$ -	
7	Asistente de Talento y Cultura	Explicar al colaborador que se tomarán 3 huellas y que debe tener las manos limpias para iniciar el proceso						5		\$ 1.18	\$ -	
8	Asistente de Talento y Cultura	Ingresar en el sistema de huellas y buscar la ficha del colaborador						3		\$ 0.71	\$ -	

Continúa →









ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
9	Colaborador	Registrar 3 huellas, 3 veces por cada dedo en el dispositivo						15		\$ 3.55	\$ -	Demora en la toma de huellas porque las manos empiezan a transpirar y dificulta el registro en una actividad sencilla
10	Colaborador	Firmar el registro de toma de huellas							5	\$ -	\$ 1.18	
11	Asistente de Talento y Cultura	Registrar las huellas tomadas a los lectores definidos según el cargo para que el colaborador ingrese a las oficinas y registre su asistencia						10		\$ 2.37	\$ -	
12	Asistente de Talento y Cultura	Explicar al colaborador en donde se encuentran los lectores de huellas y la manera que debe utilizarlos						10		\$ 2.37	\$ -	El colaborado no escucha activamente las instrucciones de uso y tiene problemas en el acceso y registro de su asistencia
13	Asistente de Talento y Cultura	Indicar al colaborador que realice pruebas en los lectores asignados con las huellas registradas							10	\$ -	\$ 2.37	
SUBTOTAL								63	325	\$ 15.19	\$ 82.05	
TOTAL								388		\$ 97.24		
EFICIENCIA								16%		16%		

Tabla 32:
Diagramación del proceso: Certificados de trabajo

Proceso		Administración del Personal - Gestión documental		Subproceso		Certificados de Trabajo						
Descripción		Entregar un documento al colaborador que certifique su relación laboral con la empresa para los trámites que requiera						Frecuencia		Semanal		
Ingreso		Requerimiento del colaborador		Tiempo	123	Días	0.3	Eficiencia tiempo	19%	Repeticiones	5	
Salida		Certificado de trabajo firmado		Costos	\$ 37.66	Horas	2.1	Eficiencia costo	14%	Costo mes	\$ 753.14	
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➔	▼	■	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Colaborador	Solicitar de manera verbal o escrita la elaboración del certificado	✗					5		\$ 1.18	\$ -	
2	Asistente de Talento y Cultura	Ingresar los datos del colaborador en la plantilla de los certificados de trabajo	✗					5		\$ 1.18	\$ -	Digitación manual en donde el margen de error es alto
3	Asistente de Talento y Cultura	Verificar que los datos estén correctos según lo que consta en el sistema e imprimir en papel membretado					✗		10	\$ -	\$ 2.37	Digitación manual en donde el margen de error es alto
4	Gerente de Talento y Cultura	Firmar el documento		✗					60	\$ -	\$ 22.76	Demora por la falta de disponibilidad de tiempo
5	Asistente de Talento y Cultura	Colocar el sello de la empresa junto a la firma de aprobación	✗					3		\$ 0.71	\$ -	
6	Asistente de Talento y Cultura	Convocar al colaborador	✗					5		\$ 1.18	\$ -	
7	Colaborador	Acudir a la convocatoria					✗		30	\$ -	\$ 7.10	El colaborador no acude de inmediato como la convocatoria lo indica
8	Asistente de Talento y Cultura	Entregar el certificado en un sobre sellado	✗					5		\$ 1.18	\$ -	
SUBTOTAL								23	100	\$ 5.44	\$ 32.22	
TOTAL										\$ 37.66		
EFICIENCIA										14%		

Tabla 33:
Diagramación del proceso: Contratos de trabajo

Proceso		Administración del Personal - Gestión documental		Subproceso		Contratos de Trabajo						
Descripción		Documentar y legalizar la contratación de un nuevo colaborador cumpliendo con el Código de Trabajo Vigente						Frecuencia	Semanal			
Ingreso	Carpeta de documentos del colaborador	Tiempo	736	Días	1.5	Eficiencia tiempo	11%	Repeticiones	1			
Salida	Contrato de trabajo legalizado	Costos	\$ 243.57	Horas	12.3	Eficiencia costo	8%	Costo mes	\$ 974.28			
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de Talento y Cultura	Recibir la carpeta del colaborador con todos los documentos completos							5	\$ -	\$ 1.18	
2	Asistente de Talento y Cultura	Llenar los datos del colaborador en la plantilla del contrato considerando los acuerdos de vinculación						15		\$ 3.55	\$ -	Digitación manual en donde el margen de error es alto
3	Asistente de Talento y Cultura	Revisar e imprimir el contrato para las firmas						10		\$ -	\$ 2.37	
4	Coordinador Administrativo	Revisar el contrato con los documentos de la carpeta del colaborador y los datos registrados en la ficha del sistema						15		\$ -	\$ 4.18	La revisión se realiza porque las actividades que anteceden son manuales y se corre el riesgo de cometer errores
5	Coordinador Administrativo	Sumillar el contrato para la aprobación del Gerente de Talento y Cultura						3		\$ -	\$ 0.84	
6	Gerente de Talento y Cultura	Firmar el contrato como apoderado general y representante ante el Ministerio de Relaciones Laborales						480		\$ -	\$ 182.04	Demora por la falta de disponibilidad de tiempo
7	Asistente de Talento y Cultura	Convocar al colaborador para la firma del contrato						5		\$ 1.18	\$ -	
8	Colaborador	Acudir a la convocatoria						120		\$ -	\$ 28.39	El colaborador no acude de inmediato como la convocatoria lo indica

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
9	Asistente de Talento y Cultura	Explicar al colaborador el contenido del contrato de trabajo	✗					10		\$ 2.37	\$ -	
10	Colaborador	Leer y firmar el contrato de trabajo							15	\$ -	\$ 3.55	El colaborador toma su tiempo para leer lo que está firmando
11	Analista de Compensaciones	Registrar el aviso de entrada en la página web del IESS	✗					10		\$ 2.51	\$ -	
12	Analista de Compensaciones	Imprimir el aviso de entrada	✗					5		\$ 1.25	\$ -	
13	Asistente de Talento y Cultura	Escanear el contrato de trabajo y el aviso de entrada del IESS	✗					15		\$ 3.55	\$ -	
14	Asistente de Talento y Cultura	Ingresar en la página web del MRL y llenar el registro del contrato en el formato solicitado	✗					15		\$ 3.55	\$ -	
15	Asistente de Talento y Cultura	Subir o cargar los archivos escaneados	✗					3		\$ 0.71	\$ -	
16	Asistente de Talento y Cultura	Imprimir el comprobante de registro del contrato de trabajo	✗					5		\$ 1.18	\$ -	
17	Asistente de Talento y Cultura	Archivar el contrato y el aviso de entrada en la carpeta del colaborador							5	\$ -	\$ 1.18	
SUBTOTAL								83	653	\$ 19.84	\$ 223.73	
TOTAL								736		\$ 243.57		
EFICIENCIA								11%		8%		

Tabla 34:
Diagramación del proceso: Control de facturas de los beneficios de empresa

Proceso		Administración del Personal - Gestión documental		Subproceso		Control de facturas de los beneficios de empresa									
Descripción		Garantizar que el valor pagado a los proveedores de los servicios sea el correcto de acuerdo a lo contratado								Frecuencia		Mensual			
Ingreso		Factura del proveedor		Tiempo		4115	Días		8.6	Eficiencia tiempo		18%	Repeticiones		1
Salida		Factura aprobada para el pago		Costos		\$ 1,061.89	Horas		68.6	Eficiencia costo		17%	Costo mes		\$ 1,061.89
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	→	▼	■	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES			
								AV	NAV	AV	NAV				
1	Asistente de Talento y Cultura	Recibir la factura por parte del proveedor del servicio prestado en el mes en curso							5	\$ -	\$ 1.18				
2	Asistente de Talento y Cultura	Revisar que el valor facturado sea el correcto con los respaldos que se encuentran adjuntos							480	\$ -	\$ 113.52	La revisión es manual lo que retrasa el proceso de pago al proveedor			
3	Asistente de Talento y Cultura	Definir los valores que se van a descontar a los colaboradores y los valores que se registran en el gasto de nómina							1,920	\$ -	\$ 454.09	Ausencia de aptitudes de la persona responsable genera mayor tiempo			
4	Coordinador Administrativo	Validar la factura del proveedor con los respaldos y determinar si tiene inconsistencias							480	\$ -	\$ 133.82	La revisión es manual lo que retrasa el proceso de pago al proveedor			
5	Asistente de Talento y Cultura	Coordinar con el proveedor el cambio de la factura con los datos correctos en el caso de que tenga inconsistencias							480	\$ 113.52	\$ -	El proveedor entrega la nueva factura en 1 día			
6	Gerente de Talento y Cultura	Revisar y aprobar la factura correcta revisando los soportes para el pago							480	\$ -	\$ 182.04	Demora por la falta de disponibilidad de tiempo y por la revisión muy a detalle de cada valor facturado			
7	Asistente de proveedores	Ingresar la factura para el pago							30	\$ 6.96	\$ -				
8	Asistente de Talento y Cultura	Enviar a la Analista de Compensaciones los archivos de las facturas aprobadas							240	\$ 56.76	\$ -				
SUBTOTAL								750	3365	\$ 177.24	\$ 884.65				
TOTAL								4115		\$ 1,061.89					
EFICIENCIA								18%		17%					

Tabla 35:
Diagramación del proceso: Documentos de desvinculación del colaborador

Proceso		Administración del Personal - Gestión documental		Subproceso		Documentos de desvinculación del colaborador													
Descripción		Preparar los documentos para notificar al colaborador su terminación de contrato; ya sea por conclusión del periodo de prueba o despido						Frecuencia		Semanal									
Ingreso		Resultados de la evaluación de desempeño		Tiempo		638		Días		1.3		Eficiencia tiempo		17%		Repeticiones		1	
Salida		Documentos firmados de la notificación		Costos		\$ 229.29		Horas		10.6		Eficiencia costo		13%		Costo mes		\$ 917.17	
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES							
								AV	NAV	AV	NAV								
1	Coordinador Administrativo	Comunicar al Asistente de Talento y Cultura la salida del colaborador para elaborar los documentos de la notificación						5		\$ 1.39	\$ -								
2	Analista de Compensaciones	Elaborar el escenario de desvinculación del colaborador si su salida es por despido intempestivo						40		\$ 10.03	\$ -								
3	Coordinador Administrativo	Revisar el escenario de liquidación de haberes para la aprobación del Gerente de Talento y Cultura							30	\$ -	\$ 8.36								
4	Gerente de Talento y Cultura	Revisar la simulación de la liquidación de haberes							480	\$ -	\$ 182.04								
5	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la simulación de la liquidación de haberes						10		\$ 3.79	\$ -								
6	Asistente de Talento y Cultura	Llenar la notificación de terminación de contrato con los datos del colaborador asignando un número secuencial al memo						10		\$ 2.37	\$ -								
7	Asistente de Talento y Cultura	Llenar la hoja de salida del colaborador						10		\$ 2.37	\$ -	Dificultad en definir las personas que intervienen en la hoja de salida de cada colaborador							

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
8	Asistente de Talento y Cultura	Imprimir la notificación y la hoja de salida						3		\$ 0.71	\$ -	
9	Coordinador Administrativo	Revisar los documentos para la aprobación del Gerente de Talento y Cultura							5	\$ -	\$ 1.39	
10	Gerente de Talento y Cultura	Firmar el documento de notificación de terminación del contrato del colaborador							5	\$ -	\$ 1.90	
11	Gerente del Área	Firmar el documento de notificación de terminación del contrato del colaborador							10	\$ -	\$ 6.58	
12	Coordinador Administrativo	Convocar al colaborador y notificar su desvinculación						30		\$ 8.36	\$ -	
SUBTOTAL								108	530	\$ 29.02	\$ 200.27	
TOTAL								638		\$ 229.29		
EFICIENCIA								17%		13%		

Tabla 36:
Diagramación del proceso: Diagramación del proceso suministros y materiales

Proceso	Administración del Personal - Equipos y Materiales de		Subproceso	Suministros y materiales								
Descripción	Gestionar la obtención de suministros de oficina para el uso de los compañeros del área							Frecuencia	Quincenal			
Ingreso	Solicitud de suministros		Tiempo	710	Días	1.5	Eficiencia tiempo	77%	Repeticiones	1		
Salida	Suministros de oficina entregados a los compañeros de		Costos	\$ 173.27	Horas	11.8	Eficiencia costo	77%	Costo mes	\$ 346.54		
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➔	▼	■	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de Talento y Cultura	Enviar un mail a los compañeros del equipo de trabajo, en el cual se solicite la confirmación de los suministros que requieran y justificando lo pedido	✗					5		\$ 1.18	\$ -	
2	Asistente de Talento y Cultura	Ingresar los ítems solicitados en el cuadro de pedidos de suministros	✗					10		\$ 2.37	\$ -	
3	Gerente de Talento y Cultura	Revisar y aprobar los suministros solicitados por los miembros del equipo					✗		20	\$ -	\$ 7.59	
4	Gerente de Talento y Cultura	Ingresar en el sistema de compras los ítems que han sido aprobados y en las cantidades autorizadas	✗					15		\$ 5.69	\$ -	
5	Asistente de Talento y Cultura	Actualizar en el cuadro de suministros los ítems que no hay en stock para el siguiente pedido	✗					10		\$ 2.37	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
6	Asistente de Talento y Cultura	Hacer seguimiento a los ítems que ya han sido solicitados en el último pedido y aun no hay stock							120	\$ -	\$ 28.38	Seguimiento por correo electrónico o telefónicamente con los responsables lo que genera demora en la solución del stock no disponible
7	Asistente de bodega	Recibir la requisición y preparar la orden solicitada						480		\$ 113.87	\$ -	Demora por la cantidad de pedidos y la asignación de 1 sola persona. El tiempo de preparación y entrega ya está definido en los procesos de la bodega y no puede ser modificado
8	Asistente de bodega	Entregar los suministros solicitados a la Asistente de Talento y Cultura							10	\$ -	\$ 2.37	
9	Asistente de Talento y Cultura	Verificar los suministros de oficina recibidos							10	\$ -	\$ 2.37	
10	Asistente de Talento y Cultura	Entregar a los compañeros del equipo de trabajo los artículos solicitados						30		\$ 7.10	\$ -	
SUBTOTAL								550	160	\$ 132.57	\$ 40.70	
TOTAL								710		\$ 173.27		
EFICIENCIA								77%		77%		

Tabla 37:
Diagramación del proceso: Equipos tecnológicos

Proceso	Administración del Personal - Equipos y Materiales de		Subproceso	Equipos tecnológicos								
Descripción	Administrar adecuadamente los equipos (infocus, cámara fotográfica, cables y control de la sala de capacitación) que han sido entregados al área						Frecuencia	Mensual				
Ingreso	Solicitud de uso de los equipos		Tiempo	1100	Días	2.3	Eficiencia tiempo	90%	Repeticiones	4		
Salida	Equipo en perfecto estado para se utilizado		Costos	\$ 288.05	Horas	18.3	Eficiencia costo	91%	Costo mes	\$ 1,152.20		
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➔	▼	■	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Colaborador	Solicitar verbalmente a la Asistente de Talento y Cultura los equipos que se requieren	✗					5		\$ 1.18	\$ -	La solicitud es informal lo que genera molestia en el colaborador por no estar disponibles los equipos que requiere
2	Asistente de Talento y Cultura	Buscar los equipos solicitados			✗				10	\$ -	\$ 2.37	
3	Asistente de Talento y Cultura	Probar el funcionamiento de los equipos y entregar al colaborador					✗		30	\$ -	\$ 7.10	
4	Colaborador	Firmar el acta de entrega - recepción en donde se indique el quipo recibido					✗		5	\$ -	\$ 1.18	
5	Asistente de Talento y Cultura	Hacer seguimiento a la devolución de los equipos entregados		✗					20	\$ -	\$ 4.73	Los equipos no son entregados de inmediato y el seguimiento no se lo realiza a tiempo sino hasta cuando otra persona los solicitan con lo que se corre el riesgo de pérdida de los mismos
6	Asistente de Talento y Cultura	Una vez recibidos los equipos, realizar pruebas para conocer si funciona correctamente					✗		20	\$ -	\$ 4.73	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
7	Asistente de Talento y Cultura	Comunicar al Gerente de Talento y Cultura y al Coordinador de Infraestructura el daño en el equipo						10		\$ 2.37	\$ -	
8	Coordinador de Infraestructura	Coordinar el arreglo o reposición del equipo dañado si no funciona correctamente						960		\$ 254.65	\$ -	La reposición o arreglo es solicitado a un técnico externo
9	Asistente de Talento y Cultura	Explicar al colaborador el daño generado y el valor del costo, si la avería fue por error del usuario responsable						15		\$ 3.55	\$ -	
10	Colaborador	Firma de autorización de descuento del costo por el arreglo o cambio del equipo para aplicarlo en el rol de pagos							5	\$ -	\$ 1.18	
11	Colaborador	Entregar la autorización de descuento al Analista de Compensaciones							5	\$ -	\$ 1.18	
12	Coordinador de Infraestructura	Entrega - recepción del equipo arreglado o nuevo al Asistente de Talento y Cultura							10	\$ -	\$ 2.65	
13	Asistente de Talento y Cultura	Guardar los equipos en su lugar asignado							5	\$ -	\$ 1.18	
SUBTOTAL								990	110	\$ 261.75	\$ 26.30	
TOTAL										\$ 288.05		
EFICIENCIA								90%		91%		

Tabla 38:
Diagramación del proceso: Vacaciones anuales

Proceso	Administración del Personal - Beneficios de Ley	Subproceso	Vacaciones anuales									
Descripción	Dar cumplimiento a lo estipulado en el Art. 69 del Código de Trabajo Vigente y proporcionando la cantidad de días que dispone el colaborador						Frecuencia	Semanal				
Ingreso	Requerimiento del colaborador	Tiempo	185	Días	0.4	Eficiencia tiempo	24%	Repeticiones	4			
Salida	Solicitud de vacaciones aprobada	Costos	\$ 47.62	Horas	3.1	Eficiencia costo	25%	Costo mes	\$ 761.87			
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Colaborador	Solicitar al Asistente de Talento y Cultura la confirmación de los días pendientes por gozar						5		\$ 1.18	\$ -	
2	Asistente de Talento y Cultura	Consultar los días disponibles a tomar por parte del colaborador y responder a su solicitud							90	\$ -	\$ 21.29	Validación manual con la carpeta del colaborador lo que demora el tiempo de respuesta al colaborador
3	Colaborador	Conversar con el Jefe del área para solicitar la aprobación						10		\$ 2.37	\$ -	
4	Jefe del Área	Autorizar los días de vacaciones que el colaborador desea salir llegando a un acuerdo interno						10		\$ 3.80	\$ -	
5	Colaborador	Llenar la solicitud de vacaciones e imprimirla para las firmas de aprobación						10		\$ 2.37	\$ -	
6	Jefe del Área	Firmar la solicitud de vacaciones							5	\$ -	\$ 1.90	
7	Gerente de Talento y Cultura	Firmar la solicitud de vacaciones							10	\$ -	\$ 3.79	










Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
8	Colaborador	Entregar la solicitud aprobada al Asistente de Talento y Cultura							5	\$ -	\$ 1.18	
9	Asistente de Talento y Cultura	Registrar la solicitud de vacaciones en el sistema de administración de personal						10		\$ 2.37	\$ -	
10	Analista de Compensaciones	Aprobar el registro de la solicitud de vacaciones en el sistema de administración de personal y sumillar el documento							10	\$ -	\$ 2.51	
11	Analista de Compensaciones	Aprobar el registro de vacaciones en el sistema de nómina							10	\$ -	\$ 2.51	
12	Asistente de Talento y Cultura	Archivo de la solicitud de vacaciones en la carpeta del colaborador							10	\$ -	\$ 2.37	
SUBTOTAL								45	140	\$ 12.08	\$ 35.54	
TOTAL								185		\$ 47.62		
EFICIENCIA								24%		25%		

Tabla 39:
Diagramación del proceso: Asistencia y sobretiempo

Proceso	Administración del Personal - Beneficios de Ley	Subproceso	Asistencia y sobretiempo									
Descripción	Controlar la asistencia de los colaboradores acorde al horario que consta en su contrato de trabajo y calcular los sobretiempos							Frecuencia	Mensual			
Ingreso	Registro digital de la asistencia del colaborador	Tiempo	3655	Días	7.6	Eficiencia tiempo	4%	Repeticiones	1			
Salida	Horas trabajadas en la jornada y sus sobretiempos	Costos	\$ 1,079.94	Horas	60.9	Eficiencia costo	3%	Costo mes	\$ 1,079.94			
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➔	▼	■	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de Talento y Cultura	Ingresar al sistema de administración de tiempo	✗					5		\$ 1.18	\$ -	
2	Asistente de Talento y Cultura	Generar el reporte de los colaboradores que no tienen asignado código de tarjeta, reloj y grupo de planificación	✗					10		\$ 2.37	\$ -	
3	Asistente de Talento y Cultura	Corregir el reporte del sistema asignando el código de tarjeta, reloj y el grupo de planificación	✗					15		\$ 3.55	\$ -	
4	Jefe del Área	Enviar las planificaciones de trabajo de los colaboradores a su cargo		✗					1,440	\$ -	\$ 546.87	La jefatura de cada departamento espera que la información sea solicitada, caso contrario no la envía
5	Asistente de Talento y Cultura	Ingresar en el sistema de administración de tiempo, las planificaciones de trabajo por persona y grupo de planificación		✗					960	\$ -	\$ 227.04	Proceso manual en donde el margen de error es alto
6	Asistente de Talento y Cultura	Revisar que los colaboradores que constan en los grupos de planificación del sistema sean los mismos que constan en las planificaciones de trabajo recibidas					✗		30	\$ -	\$ 7.10	Actividad que requiere mucho detalle

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
7	Asistente de Talento y Cultura	Actualizar los cambios de colaboradores que no se encuentran en su grupo de planificación correcto						30		\$ 7.10	\$ -	
8	Asistente de Talento y Cultura	Calcular las horas extras de los colaboradores tomando en cuenta los registros de asistencia del sistema						10		\$ 2.37	\$ -	
9	Asistente de Talento y Cultura	Revisar si el colaborador tiene inconsistencias en sus registros de asistencia que no le permiten al sistema realizar pares de marcaciones (entrada y salida)							10	\$ -	\$ 2.37	
10	Asistente de Talento y Cultura	Corregir las inconsistencias de las marcaciones de cada colaborador							480	\$ -	\$ 113.52	La corrección es manual por persona y por día. Existen más de 1.000 registros con error
11	Asistente de Talento y Cultura	Revisar las faltas registradas en el sistema con los correos reportados por el jefe inmediato							45	\$ -	\$ 10.64	
12	Asistente de Talento y Cultura	Revisar las horas extras fuera del horario autorizado por el Ministerio de relaciones Laborales con los correos de aprobación del Gerente del área							90	\$ -	\$ 21.29	Las aprobaciones son enviadas por correo electrónico y se corre el riesgo que el mail no sea recibido a tiempo
13	Analista de Compensaciones	Generar el reporte de atrasos y descontar de las horas extras calculadas al 50%						20		\$ 5.02	\$ -	

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
14	Coordinador Administrativo	Revisar todo el módulo de administración de tiempo para que no existan errores							120	\$ -	\$ 33.45	Control minucioso por el impacto económico que genera a la empresa y a los colaboradores
15	Asistente de Talento y Cultura	Corregir los errores detectados							120	\$ -	\$ 28.38	Pérdida de tiempo en reproceso por errores de digitación
16	Analista de Compensaciones	Aprobar las horas extras que se encuentran autorizadas por el Ministerio de Relaciones Laborales en los horarios de trabajo por grupo de planificación						20		\$ 5.02	\$ -	
17	Analista de Compensaciones	Aprobar las horas extras que están fuera del horario en base a los correos aprobados por el gerente del área							210	\$ -	\$ 52.66	
18	Analista de Compensaciones	Aprobar las faltas y atrasos						10		\$ 2.51	\$ -	
19	Analista de Compensaciones	Transferir las horas extras al sistema de nómina de los colaboradores que tienen sobretiempo						20		\$ 5.02	\$ -	
20	Analista de Compensaciones	En el caso de los colaboradores que no tienen sobretiempo, cambiar el estatus del periodo de cálculo de "sin transferir a transferido"						10		\$ 2.51	\$ -	
SUBTOTAL								150	3505	\$ 36.62	\$ 1,043.32	
TOTAL								3655		\$ 1,079.94		
EFICIENCIA								4%		3%		

Tabla 40:
Diagramación del proceso: Décimo tercero y décimo cuarto

Proceso	Compensaciones - Beneficios de Ley		Subproceso	Décimo tercero y décimo cuarto								
Descripción	Cumplir con el pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo, establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales							Frecuencia	Anual			
Ingreso	Información salarial del colaborador y días laborados	Tiempo	1710	Días	3.6	Eficiencia tiempo	37%	Repeticiones	2			
Salida	Décimo tercero y cuarto legalizado	Costos	\$ 480.59	Horas	28.5	Eficiencia costo	37%	Costo mes	\$ 80.10			
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Analista de Compensaciones	Ejecutar en el sistema de nómina el cálculo preliminar del décimo						10		\$ 2.51	\$ -	
2	Analista de Compensaciones	Generar el reporte de los valores calculados						5		\$ 1.25	\$ -	
3	Analista de Compensaciones	Revisar los valores calculados							480	\$ -	\$ 120.37	
4	Coordinador Administrativo	Revisar el reporte generado para la aprobación del Gerente de Talento y Cultura							60	\$ -	\$ 16.73	La revisión implica la obtención de varios reportes del sistema para validar que esté correcto el cálculo
5	Gerente de Talento y Cultura	Revisar el pago del décimo ejecutado							40	\$ -	\$ 15.17	La Gerente de Talento y Cultura siempre revisará con mayor detenimiento todo lo que implique desembolso de dinero
6	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar el pago del décimo ejecutado						10		\$ 3.79	\$ -	
7	Analista de Compensaciones	Cerrar el pago y generar el reporte de acreditación						10		\$ 2.51	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
8	Analista de Compensaciones	Generar el archivo de transferencia para enviarlo al Coordinador Administrativo						5		\$ 1.25	\$ -	
9	Coordinador Administrativo	Ingresar en el sistema cashmanagement del banco y cargar el archivo plano						5		\$ 1.39	\$ -	
10	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la orden de transferencia para procesar la acreditación							5	\$ -	\$ 1.90	
11	Gerente Financiero	Aprobar la orden de transferencia para procesar la acreditación							5	\$ -	\$ 2.79	
12	Analista de Compensaciones	Solicitar al Analista de Tesorería la emisión de cheques de las retenciones judiciales						5		\$ 1.25	\$ -	
13	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la solicitud de cheques de retenciones judiciales							15	\$ -	\$ 5.69	
14	Analista de Tesorería	Procesar y entregar los cheques al Analista de Compensaciones para el pago a las beneficiarias						480		\$ 139.87	\$ -	El proceso de emisión de cheques establece la entrega al día siguiente por lo que no se puede disminuir el tiempo
15	Analista de Compensaciones	Llamar a las beneficiarias para entregar los cheques						15		\$ 3.76	\$ -	

Continúa →













ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
16	Analista de Tesorería	Entregar al mensajero los cheques de las beneficiarias que tienen cuenta bancaria y esperar la recepción de la papeleta de depósito							480	\$ -	\$ 139.87	Los cheques no pueden ser entregados directamente a la beneficiaria por orden del juzgado; y, los mensajeros solo llegan en la mañana a la empresa
17	Coordinador Administrativo	Entregar a la Analista de Compensaciones el reporte del banco que indica la correcta acreditación del décimo						10		\$ 2.79	\$ -	
18	Analista de Compensaciones	Escanear los documentos de respaldo del pago del décimo						30		\$ 7.52	\$ -	El tamaño del archivo no puede ser mayor a 2 Mb, pero la cantidad de documentos genera un peso mayor
19	Analista de Compensaciones	Ingresar en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales y llenar el registro del pago del décimo						30		\$ 7.52	\$ -	
20	Analista de Compensaciones	Cargar o subir los documentos en la página del Ministerio de Relaciones Laborales						5		\$ 1.25	\$ -	
21	Coordinador Administrativo	Imprimir el mail de la legalización del décimo						5		\$ 1.39	\$ -	
SUBTOTAL								625	1085	\$ 178.08	\$ 302.51	
TOTAL								1710		\$ 480.59		
EFICIENCIA								37%		37%		

Tabla 41:
Diagramación del proceso: Utilidades

Proceso		Compensaciones - Beneficios de Ley		Subproceso		Utilidades														
Descripción		Distribuir a los colaboradores el porcentaje de participación de utilidades en función de los días trabajados y sus cargas familiares.						Frecuencia		Anual										
Ingreso		Valor de la utilidad del 15% generada por la empresa		Tiempo		6156		Días		12.8		Eficiencia tiempo		68%		Repeticiones		1		
Salida		Utilidades legalizadas		Costos		\$ 1,690.09		Horas		102.6		Eficiencia costo		66%		Costo mes		\$ 140.84		
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES								
								AV	NAV	AV	NAV									
1	Asistente de Talento y Cultura	Revisar los documentos de las cargas familiares en las carpetas de los colaboradores con el reporte de cargas del sistema de administración de personal																		La validación se realiza por el olvido del Asistente de Selección en el momento de ingresar las cargas familiares en el sistema
2	Asistente de Talento y Cultura	Registrar las cargas que no se encuentran en el sistema						480		\$ 113.52	\$ -									El registro lo realiza una sola persona
3	Analista de Compensaciones	Solicitar las copias de cédula, documentos de las cargas familiares, reporte de días laborados y cuentas bancarias de los colaboradores de servicios complementarios						10		\$ 2.51	\$ -									
4	Analista de Compensaciones	Recibir los documentos solicitados al representante de la empresa de servicios complementarios						960		\$ 240.75	\$ -									Las empresas de servicios complementarios tiene que solicitar a sus empleados la obtención de los documentos. El tiempo de entrega es definido por la empresa Sfidante S.A.
5	Analista de Compensaciones	Solicitar el formulario 101 notariado a la empresa de servicios complementarios						10		\$ 2.51	\$ -									
6	Analista de Compensaciones	Recibir el formulario 101						960		\$ 240.75	\$ -									El tiempo de entrega es definido por la empresa Sfidante S.A.

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
7	Analista de Compensaciones	Generar el reporte de cuentas bancarias de los colaboradores activos y ex empleados de Slidante S.A.						10		\$ 2.51	\$ -	
8	Analista de Tesorería	Validar el estatus de las cuentas bancarias con el oficial de crédito							180	\$ -	\$ 52.45	Se depende de la disponibilidad de tiempo de una persona externa a la empresa
9	Analista de Compensaciones	Registrar en el sistema de administración de personal, los datos de los colaboradores que trabajan en las empresas de servicios complementarios						300		\$ 75.23	\$ -	El registro lo realiza una sola persona
10	Analista de Compensaciones	Ejecutar la calificación de cargas familiares en el sistema de administración de personal						10		\$ 2.51	\$ -	
11	Gerente Financiero	Entregar al Analista de Compensaciones el formulario 101 del SRI de Slidante S.A.							10	\$ -	\$ 5.57	
12	Analista de Compensaciones	Comparar los formularios 101 y revisar si Slidante S.A. generó mayor utilidad que las empresas de servicios complementarios							5	\$ -	\$ 1.25	
13	Asistente de Talento y Cultura	Comunicar a las empresas de servicios complementarios, la empresa que ha generado mayor utilidad						30		\$ 7.10	\$ -	
14	Asistente de Talento y Cultura	Excluir a los colaboradores de las empresas de servicios complementarios, si Slidante S.A. generó menor utilidad						30		\$ 7.10	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
15	Analista de Compensaciones	Ingresar en el sistema de nómina el valor de la utilidad de Slidante S.A.						5		\$ 1.25	\$ -	
16	Analista de Compensaciones	Ejecutar el cálculo de la alícuota						10		\$ 2.51	\$ -	
17	Analista de Compensaciones	Ejecutar el cálculo de utilidades de los colaboradores de Slidante S.A. y de las empresas de servicios complementarios						10		\$ 2.51	\$ -	
18	Analista de Compensaciones	Generar el reporte de utilidades para la revisión						10		\$ 2.51	\$ -	
19	Coordinador Administrativo	Revisar el reporte con los respaldos del cálculo generado							120	\$ -	\$ 33.45	Se revisan los empleados activos e inactivos de todo el año
20	Gerente de Talento y Cultura	Presentar al Presidente Ejecutivo el pago de utilidades para la aprobación						240		\$ 91.02	\$ -	Exposición detallada del impacto del pago de utilidades
21	Presidente Ejecutivo	Revisar y aprobar el pago de utilidades							120	\$ -	\$ 112.88	Revisión detallada para asegurarse que el proceso es el correcto
22	Analista de Compensaciones	Cerrar el pago y generar el reporte de acreditación						10		\$ 2.51	\$ -	
23	Analista de Compensaciones	Generar el archivo de transferencia para enviarlo al Coordinador Administrativo						8		\$ 2.01	\$ -	
24	Coordinador Administrativo	Ingresar en el sistema cashmanagement del banco y cargar el archivo plano						8		\$ 2.23	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
25	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la orden de transferencia para procesar la acreditación							10	\$ -	\$ 3.79	
26	Gerente Financiero	Aprobar la orden de transferencia para procesar la acreditación							10	\$ -	\$ 5.57	
27	Analista de Compensaciones	Solicitar la emisión de cheques de las retenciones judiciales y de los ex empleados que tienen la cuenta cerrada						5		\$ 1.25	\$ -	
28	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la solicitud de cheques							15	\$ -	\$ 5.69	
29	Analista de Tesorería	Procesar y entregar los cheques al Analista de Compensaciones para el pago						480		\$ 139.87	\$ -	El proceso de emisión de cheques establece la entrega al día siguiente por lo que no se puede disminuir el tiempo
30	Analista de Compensaciones	Llamar a todos los beneficiarios de los cheques para proceder con la entrega						30		\$ 7.52	\$ -	
31	Coordinador Administrativo	Generar el reporte de la correcta acreditación de la transferencia y enviarlo al Analista de Compensaciones						10		\$ 2.79	\$ -	
32	Analista de Compensaciones	Verificar los cheques que no han sido retirados por los ex empleados y las beneficiarias de las retenciones judiciales							20	\$ -	\$ 5.02	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
33	Analista de Compensaciones	Solicitar la anulación de los cheques y la emisión de un solo cheque a nombre del Ministerio de Relaciones Laborales						5		\$ 1.25	\$ -	
34	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la emisión de un cheque a nombre del Ministerio de Relaciones Laborales para consignarlo							10	\$ -	\$ 3.79	
35	Analista de Tesorería	Procesar y entregar el cheque al Analista de Compensaciones						480		\$ 139.87	\$ -	El proceso de emisión de cheques establece la entrega al día siguiente por lo que no se puede disminuir el tiempo
36	Analista de Compensaciones	Escanear los documentos de pago						30		\$ 7.52	\$ -	
37	Analista de Compensaciones	Ingresar en la página web del MRL y llenar el registro						60		\$ 15.05	\$ -	
38	Analista de Compensaciones	Subir o cargar los documentos de respaldo en la página web del MRL						10		\$ 2.51	\$ -	
39	Coordinador Administrativo	Imprimir el mail de confirmación de la legalización del décimo						5		\$ 1.39	\$ -	
SUBTOTAL								4216	1940	\$ 1,120.05	\$ 570.04	
TOTAL								6156		\$ 1,690.09		
EFICIENCIA								68%		66%		

Tabla 42:
Diagramación del proceso: Estructura salarial

Proceso		Compensaciones - Análisis salarial		Subproceso		Estructura salarial													
Descripción		Tener una estructura salarial que genere equidad interna y competitividad externa acorde al mercado y al decreto de gobierno.							Frecuencia		Anual								
Ingreso		Estudio salarial de PWC		Tiempo		2175		Días		4.5		Eficiencia tiempo		72%		Repeticiones		2	
Salida		Revisiones salariales aprobadas		Costos		\$ 833.41		Horas		36.3		Eficiencia costo		80%		Costo mes		\$ 138.90	
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES							
								AV	NAV	AV	NAV								
1	Gerente de Talento y Cultura	Coordinar reuniones con los gerentes de cada área para recibir una retroalimentación del desempeño del equipo de trabajo a su cargo						480		\$ 182.04	\$ -	Depende mucho del tiempo disponible de los demás gerentes							
2	Coordinador Administrativo	Generar el reporte de la estructura salarial actual y clasificado por áreas						30		\$ 8.36	\$ -								
3	Coordinador Administrativo	Generar el reporte de sueldos del sistema integrado de remuneraciones de Price WaterHouse Cooper						10		\$ 2.79	\$ -								
4	Coordinador Administrativo	Unificar los dos reportes con la finalidad de tener una referencia del sueldo que el mercado está pagando acorde al cargo								\$ -	\$ 100.36	La consolidación de los sueldos de Price se lo realiza por persona							
5	Coordinador Administrativo	Agregar en el archivo el valor del último incremento realizado y la fecha de aplicación								\$ -	\$ 66.91	La asignación se realiza por persona							
6	Gerente de Talento y Cultura	Analizar la información generada aplicando las políticas de la empresa para realizar una propuesta de incremento						480		\$ 182.04	\$ -	El análisis es efectuado por grupo profesional o nivel jerárquico							












Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
7	Gerente de Talento y Cultura	Presentar al Presidente Ejecutivo las propuestas de incremento de sueldo con un argumento fehaciente que lo justifique						360		\$ 136.53	\$ -	Se presenta a detalle por persona y por grupo
8	Presidente Ejecutivo	Aprobar los incrementos que esté de acuerdo a lo argumentado						120		\$ 112.88	\$ -	Esta actividad no puede ser asignada a otra persona
9	Coordinador Administrativo	Preparar los formatos de incremento de sueldo						30		\$ 8.36	\$ -	
10	Gerente de Talento y Cultura	Firmar los incrementos de sueldo que han sido autorizados por el Presidente Ejecutivo						15		\$ 5.69	\$ -	
11	Gerente del Área	Firmar los incrementos de sueldo que han sido autorizados por el Presidente Ejecutivo						10		\$ 6.58	\$ -	
12	Presidente Ejecutivo	Firmar los incrementos de sueldo que se autorizaron verbalmente						15		\$ 14.11	\$ -	
13	Coordinador Administrativo	Convocar al colaborador y comunicar su nueva estructura salarial que ha sido aprobada						20		\$ 5.58	\$ -	
14	Colaborador	Firmar la notificación del incremento para aplicarlo en la nómina						5		\$ 1.18	\$ -	
SUBTOTAL								1575	600	\$ 666.14	\$ 167.27	
TOTAL								2175		\$ 833.41		
EFICIENCIA								72%		80%		

Tabla 43:
Diagramación del proceso: Anticipo primera quincena

Proceso		Compensación - Nómina de personal		Subproceso		Anticipo de la primera quincena													
Descripción		Acreditar el 15 de cada mes el 40% del sueldo fijo del colaborador						Frecuencia		Mensual									
Ingreso		Vinculación del colaborador		Tiempo		245		Días		0.5		Eficiencia tiempo		59%		Repeticiones		1	
Salida		Acreditación en las cuentas de los colaboradores		Costos		\$ 68.27		Horas		4.1		Eficiencia costo		53%		Costo mes		\$ 68.27	
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➔	▼	■	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES							
								AV	NAV	AV	NAV								
1	Asistente de Selección	Confirmar a la Analista de Compensaciones el ingreso al sistema de todos los colaboradores nuevos	✗					10		\$ 2.33	\$ -								
2	Analista de Compensaciones	Generar el reporte de sobregiros de la nómina del mes anterior	✗					5		\$ 1.25	\$ -								
3	Analista de Compensaciones	Revisar que los ex colaboradores ya no consten en el sistema					✗		10	\$ -	\$ 2.51								
4	Analista de Compensaciones	Validar que todos los nuevos colaboradores tengan registrada su cuenta bancaria					✗		10	\$ -	\$ 2.51								
5	Analista de Compensaciones	Revisar si el colaborador tiene un sobregiro mayor a \$100,00					✗		5	\$ -	\$ 1.25								
6	Analista de Compensaciones	Revisar si el colaborador tiene reposo médico mayor a 10 días por enfermedad, accidente o maternidad					✗		5	\$ -	\$ 1.25								
7	Analista de Compensaciones	Eliminar el anticipo de quincena que recibiría el colaborador si tiene un reposo superior a 10 días	✗					10		\$ 2.51	\$ -								

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
8	Analista de Compensaciones	Disminuir el valor de la quincena que recibe actualmente el colaborador para liquidar el sobregiro si tiene un sobregiro mayor a \$100						10		\$ 2.51	\$ -	
9	Analista de Compensaciones	Comunicar al colaborador el cambio realizado en el pago de su quincena						15		\$ 3.76	\$ -	
10	Analista de Compensaciones	Ejecutar en el sistema de nómina el cálculo preliminar de la primera quincena						10		\$ 2.51	\$ -	
11	Analista de Compensaciones	Generar en el sistema el reporte de la primera quincena detallado por rubro y persona						5		\$ 1.25	\$ -	
12	Analista de Compensaciones	Realizar un reporte comparativo con respecto al mes anterior						60		\$ 15.05	\$ -	Necesario para justificar la variación con respecto a los valores calculados en el mes anterior
13	Coordinador Administrativo	Revisar el reporte de la quincena con los certificados de reposo médico, sobregiros del mes anterior y altas - bajas del mes actual para la aprobación del Gerente de Talento y Cultura							30	\$ -	\$ 8.36	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
14	Gerente de Talento y Cultura	Revisar y aprobar el reporte del pago de la primera quincena							30	\$ -	\$ 11.38	La revisión es a detalle por la cantidad de dinero que se transfiere
15	Analista de Compensaciones	Cerrar la ejecución realizada y generar el reporte de transferencia						10		\$ 2.51	\$ -	
16	Analista de Compensaciones	Generar el archivo plano para la transferencia y enviarlo al Coordinador Administrativo						5		\$ 1.25	\$ -	
17	Coordinador Administrativo	Cargar el archivo plano en el sistema cashmanagement del banco						5		\$ 1.39	\$ -	
18	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la orden de transferencia para procesar la acreditación							5	\$ -	\$ 1.90	
19	Gerente Financiero	Aprobar la orden de transferencia para procesar la acreditación							5	\$ -	\$ 2.79	
SUBTOTAL								145	100	\$ 36.32	\$ 31.95	
TOTAL								245		\$ 68.27		
EFICIENCIA								59%		53%		

Tabla 44:
Diagramación del proceso: Segunda quincena

Proceso	Compensación - Nómina de personal		Subproceso	Pago de la segunda quincena								
Descripción	Garantizar la correcta liquidación o pago de la remuneración a los colaboradores por el tiempo trabajado en el mes en curso.							Frecuencia	Mensual			
Ingreso	Registro del colaborador en el sistema de administración		Tiempo	2645	Días	5.5	Eficiencia tiempo	53%	Repeticiones	1		
Salida	Acreditación en las cuentas de los colaboradores		Costos	\$ 751.07	Horas	44.1	Eficiencia costo	50%	Costo mes	\$ 751.07		
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	D	→	▼	■	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de Selección	Confirmar el ingreso de todos los colaboradores en el sistema de administración de personal					✘		5	\$ -	\$ 1.16	
2	Analista de Compensaciones	Registrar en el sistema de administración de personal las acciones de personal que implica cambio de cargo y sueldo	✘					20		\$ 5.02	\$ -	
3	Analista de Compensaciones	Registrar en el sistema de nómina los incrementos de sueldo aprobados	✘					20		\$ 5.02	\$ -	
4	Analista de Compensaciones	Revisar los sueldos de los afiliados en el IESS con los sueldos registrados en el sistema de administración de personal					✘		15	\$ -	\$ 3.76	
5	Analista de Compensaciones	Registrar en el sistema del IESS los cambios de sueldos detectados	✘					20		\$ 5.02	\$ -	
6	Analista de Compensaciones	Revisar las altas y bajas registradas en el IESS y en el sistema de administración de personal					✘		15	\$ -	\$ 3.76	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
7	Analista de Compensaciones	Registrar en el sistema las altas y bajas que estén pendientes						20		\$ 5.02	\$ -	
8	Analista de Compensaciones	Descargar del sistema del IESS el reporte de acumulación de fondos de reserva y registrarlo en el sistema de nómina						10		\$ 2.51	\$ -	
9	Analista de Compensaciones	Gestionar la obtención de los descuentos que se vayan a aplicar en los roles: comedor, seguro privado, snacks, viáticos, caja chica, credenciales perdidas, herramientas, consumo celular						60		\$ 15.05	\$ -	
10	Analista de Compensaciones	Registrar en el sistema de nómina los descuentos reportados						30		\$ 7.52	\$ -	
11	Analista de Compensaciones	Registrar en el sistema de nómina los valores recibidos para el pago de bonos y otros ingresos						15		\$ 3.76	\$ -	
12	Analista de Compensaciones	Registrar en el sistema de nómina el reporte de acumulación de fondos de reserva						5		\$ 1.25	\$ -	
13	Analista de Compensaciones	Revisar y registrar las deducciones de gastos personales para el impuesto a la renta						15		\$ 3.76	\$ -	
14	Analista de Compensaciones	Revisar los centros de costo de todos los colaboradores y registrar la actualización en los casos que aplique							90	\$ -	\$ 22.57	La revisión es por persona y por área. Solo se puede hacer esta actividad en el fin de mes

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	→	▼	■	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
15	Analista de Compensaciones	Ejecutar el cálculo preliminar de la nómina en el sistema	✗					20		\$ 5.02	\$ -	
16	Analista de Compensaciones	Cuadrar el archivo de nómina con el reporte generado							60	\$ -	\$ 15.05	Verificación de todos los valores de ingreso y descuento
17	Analista de Compensaciones	Descargar el archivo de los roles e incluir en la última línea los valores que se pagaron el mes anterior por cada rubro	✗					10		\$ 2.51	\$ -	
18	Coordinador Administrativo	Revisar el rol de pagos de todos los colaboradores considerando los respaldos de cada valor	✗					60		\$ 16.73	\$ -	
19	Coordinador Administrativo	Presentar al Gerente de Talento y Cultura el rol de pagos preliminar con las justificaciones de las variaciones	✗					60		\$ 16.73	\$ -	
20	Gerente de Talento y Cultura	Revisar el análisis de variación y los soportes de la nómina							300	\$ -	\$ 113.78	La revisión es muy a detalle por la cantidad de dinero que se transfiere
21	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la nómina o pago de la segunda quincena	✗					20		\$ 7.59	\$ -	
22	Analista de Compensaciones	Ejecutar el cierre del rol de pagos de acuerdo a la aprobación del Gerente de Talento y Cultura	✗					5		\$ 1.25	\$ -	
23	Analista de Compensaciones	Generar el reporte de acreditación	✗					5		\$ 1.25	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
24	Analista de Compensaciones	Generar el archivo plano de transferencia de los valores aprobados y enviar por correo al Coordinador Administrativo						10		\$ 2.51	\$ -	
25	Coordinador Administrativo	Ingresar en el sistema cashmanagement del banco y cargar el archivo plano						10		\$ 2.79	\$ -	
26	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la orden de transferencia para procesar la acreditación							5	\$ -	\$ 1.90	
27	Gerente Financiero	Aprobar la orden de transferencia para procesar la acreditación							5	\$ -	\$ 2.79	
28	Analista de Compensaciones	Solicitar la emisión de cheques de las retenciones judiciales						5		\$ 1.25	\$ -	
29	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la solicitud de cheques de retenciones judiciales							15	\$ -	\$ 5.69	
30	Analista de Tesorería	Procesar y entregar los cheques al Analista de Compensaciones para el pago						480		\$ 139.87	\$ -	El proceso de emisión de cheques establece la entrega al día siguiente por lo que no se puede disminuir el tiempo
31	Analista de Compensaciones	Llamar a las beneficiarias para entregar los cheques						10		\$ 2.51	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
32	Analista de Tesorería	Entregar al mensajero los cheques de las beneficias que tienen cuenta bancaria y esperar la recepción de la papeleta de depósito							480	\$ -	\$ 139.87	Los cheques no pueden ser entregados directamente a la beneficiaria por orden del juzgado; y, los mensajeros solo llegan en la mañana a la empresa
33	Analista de Compensaciones	Enviar los roles por correo electrónico a todos los colaboradores que tienen este acceso						30		\$ 7.52	\$ -	
34	Analista de Compensaciones	Imprimir y entregar los roles de pago a los colaboradores que no tienen un correo electrónico registrado							240	\$ -	\$ 60.19	La mayor cantidad de personas no tienen correo electrónico para que reciban su rol de pagos
35	Analista de Compensaciones	Solventar las dudas de los colaboradores con respecto a la estructura de los valores pagados						450		\$ 112.85	\$ -	Se solventa las dudas de cada personas, pero no siempre se van conformes con lo que escuchan
36	Analista de Compensaciones	Ejecutar en el sistema de nómina el cálculo del rol de provisiones del décimo tercero, décimo cuarto y fondos de reserva						10		\$ 2.51	\$ -	
37	Analista de Compensaciones	Revisar el reporte de las provisiones							10	\$ -	\$ 2.51	
38	Analista de Compensaciones	Cerrar el rol de provisiones						5		\$ 1.25	\$ -	
SUBTOTAL								1405	1240	\$ 378.05	\$ 373.02	
TOTAL								2645		\$ 751.07		
EFICIENCIA								53%		50%		

Tabla 45:
Diagramación del proceso: Remuneración variable

Proceso	Compensación - Nómina de personal		Subproceso	Remuneración variable								
Descripción	Pagar el valor de la remuneración variable a partir de los resultados del cumplimiento de objetivos y metas								Frecuencia	Mensual		
Ingreso	Resultados de los indicadores de gestión		Tiempo	1090	Días	2.3	Eficiencia tiempo	74%	Repeticiones	1		
Salida	Acreditación en las cuentas de los colaboradores		Costos	\$ 514.17	Horas	18.2	Eficiencia costo	80%	Costo mes	\$ 514.17		
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Coordinador Administrativo	Generar el reporte de ausentismos: Faltas y licencias sin sueldo o permisos sin sueldo						5		\$ 1.39	\$ -	
2	Coordinador Administrativo	Generar el reporte de la base de los valores de la remuneración variable por persona						5		\$ 1.39	\$ -	
3	Coordinador Administrativo	Generar el reporte de altas y bajas de colaboradores del mes anterior						5		\$ 1.39	\$ -	
4	Gerente del Área	Enviar la información de los resultados de los indicadores de su área al Coordinador Administrativo						480		\$ 315.77	\$ -	El envío de la información solo lo realizan si se solicita, caso contrario no lo envían
5	Coordinador Administrativo	Consolidar la información en el tablero de control de remuneración variable validando que estén correctos los datos						180		\$ 50.18	\$ -	Se requiere de minuciosidad en la consolidación porque es registro manual y el riesgo de error es alto
6	Coordinador Administrativo	Agregar los colaboradores que han ingresado y de igual manera eliminar a los colaboradores que ya salieron de la empresa						30		\$ 8.36	\$ -	
7	Coordinador Administrativo	Revisar y agregar los indicadores de evaluación por persona considerando el área en la que están registrados							40	\$ -	\$ 11.15	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
8	Coordinador Administrativo	Actualizar el tablero de control para conocer los valores a recibir por persona y revisar que esté correcto el cálculo						30		\$ 8.36	\$ -	
9	Gerente de Talento y Cultura	Revisar el tablero de control final para proceder con el pago							240	\$ -	\$ 91.02	La revisión es minuciosa por la cantidad de dinero a transferir
9	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar el pago de la remuneración variable						10		\$ 3.79	\$ -	
10	Coordinador Administrativo	Enviar la información del pago de la remuneración variable al Analista de Compensaciones						20		\$ 5.58	\$ -	
11	Analista de Compensaciones	Cargar los datos en el sistema de nómina para que se inserte en los roles de pago y cuadrar los valores con el archivo plano						10		\$ 2.51	\$ -	
12	Analista de Compensaciones	Cerrar el proceso ejecutado y generar el reporte de acreditación para enviarlo al Coordinador Administrativo						10		\$ 2.51	\$ -	
13	Coordinador Administrativo	Cargar el archivo plano en el sistema cashmanagement del banco						5		\$ 1.39	\$ -	
14	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la orden de transferencia para procesar la acreditación						10		\$ 3.79	\$ -	
15	Gerente Financiero	Aprobar la orden de transferencia para procesar la acreditación						10		\$ 5.57	\$ -	
SUBTOTAL								810	280	\$ 412.00	\$ 102.17	
TOTAL								1090		\$ 514.17		
EFICIENCIA								74%		80%		

Tabla 46:
Diagramación del proceso: Liquidación de haberes

Proceso	Compensación - Nómina de personal	Subproceso	Liquidación de haberes									
Descripción	Dar una directriz al colaborador que está saliendo de la empresa y entregarle su liquidación de haberes con todos los valores pendientes de pago							Frecuencia	Mensual			
Ingreso	Documentos de salida del colaborador	Tiempo	2585	Días	5.4	Eficiencia tiempo	66%	Repeticiones	10			
Salida	Acta de finiquito legalizada	Costos	\$ 723.46	Horas	43.1	Eficiencia costo	64%	Costo mes	\$ 7,234.56			
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de Talento y Cultura	Elaborar la hoja de salida del colaborador						15		\$ 3.55	\$ -	Dificultad en determinar las personas que participan en la hoja de salida por desconocimiento del responsable de la actividad
2	Colaborador	Llenar la hoja de salida con las personas indicadas en el documento, devolviendo las herramientas de trabajo y uniformes recibidos						60		\$ 14.19	\$ -	
3	Colaborador	Realizar una entrevista de salida con el Coordinador de Gestión Social						10		\$ 2.37	\$ -	
4	Colaborador	Acudir al dispensario médico para la valoración médica y recepción del informe						30		\$ 7.10	\$ -	Tiempo de espera por la cantidad de pacientes esperando su turno
5	Asistente de Talento y Cultura	Reportar la salida del colaborador a las personas clave de la empresa: monitoreo, garita, equipo de RRHH						10		\$ 2.37	\$ -	
6	Analista de Compensaciones	Recibir todos los documentos de salida del colaborador						10		\$ 2.51	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
7	Analista de Compensaciones	Reportar el aviso de salida en el sistema del IESS						10		\$ 2.51	\$ -	
8	Analista de Compensaciones	Revisar la hoja de salida del ex colaborador							5	\$ -	\$ 1.25	
9	Analista de Compensaciones	Ejecutar el cálculo de la liquidación de haberes en el sistema de nómina						10		\$ 2.51	\$ -	
10	Coordinador Administrativo	Revisar la liquidación de haberes con los documentos adjuntos							45	\$ -	\$ 12.55	
11	Gerente de Talento y Cultura	Revisar y aprobar la liquidación de haberes para el pago							300	\$ -	\$ 113.78	Validación de cada uno de los rubros pagados por persona
12	Analista de Compensaciones	Cerrar el cálculo de la liquidación y solicitar la emisión del cheque						10		\$ 2.51	\$ -	
13	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la emisión del cheque con el valor de la liquidación							15	\$ -	\$ 5.69	
14	Analista de Tesorería	Emitir el cheque con las firmas autorizadas y entregarlo al Analista de Compensaciones						480		\$ 139.87	\$ -	El proceso de emisión de cheques establece la entrega al día siguiente por lo que no se puede disminuir el tiempo
15	Analista de Compensaciones	Registrar la liquidación de haberes en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) en el formato predefinido						20		\$ 5.02	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
16	Analista de Compensaciones	Imprimir el acta de finiquito en el formato del MRL						5		\$ 1.25	\$ -	
17	Analista de Compensaciones	Ingresar en el sistema de nómina y generar el formulario 107 del impuesto a la renta						5		\$ 1.25	\$ -	
18	Gerente de Talento y Cultura	Firmar el acta de finiquito, el aviso de salida y el formulario 107							10	\$ -	\$ 3.79	
19	Analista de Compensaciones	Llamar al ex colaborador para que se acerque a cobrar su liquidación						10		\$ 2.51	\$ -	
20	Colaborador	Acude a la convocatoria para retirar su cheque de la liquidación de haberes							480	\$ -	\$ 113.55	El ex colaborador se acerca al día siguiente o cuando tiene tiempo lo que retrasa el proceso
21	Colaborador	Firmar el acta de finiquito, copia del cheque, el aviso de salida y el formulario 107							10	\$ -	\$ 2.37	
22	Analista de Compensaciones	Escanear los documentos firmados y registrarlos en la página web del MRL						40		\$ 10.03	\$ -	
23	Analista de Compensaciones	Imprimir el comprobante de legalización de la liquidación de haberes						5		\$ 1.25	\$ -	
24	Analista de Compensaciones	Revisar las personas que no se han acercado a retirar su cheque de la liquidación							10	\$ -	\$ 2.51	









Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
25	Analista de Compensaciones	Solicitar la anulación del cheque y la emisión de un cheque a nombre del Ministerio de Relaciones laborales para consignar la liquidación de haberes que no ha sido cobrada						5		\$ 1.25	\$ -	
26	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la solicitud del cheque							15	\$ -	\$ 5.69	
27	Analista de Tesorería	Procesar y entregar los cheques al Analista de Compensaciones para el pago						480		\$ 139.87	\$ -	El proceso de emisión de cheques establece la entrega al día siguiente por lo que no se puede disminuir el tiempo
28	Analista de Compensaciones	Consignar el cheque no cobrado en el Ministerio de Relaciones Laborales presentando todos los documentos solicitados por esta institución						480		\$ 120.37	\$ -	La distancia entre la empresa y el MRL incrementa el tiempo de gestión
29	Analista de Compensaciones	Registrar en la página web del MRL la consignación de la liquidación de haberes						40		\$ 10.03	\$ -	
30	Analista de Compensaciones	Imprimir el comprobante de legalización de la liquidación de haberes						5		\$ 1.25	\$ -	
SUBTOTAL								1695	890	\$ 462.29	\$ 261.17	
TOTAL								2585		\$ 723.46		
EFICIENCIA								66%		64%		

Tabla 47:
Diagramación del proceso: IESS - Aportes, préstamos y fondos de reserva

Proceso	Compensación - Nómina de personal		Subproceso	IESS - Aportes, préstamos y fondos de reserva								
Descripción	Reportar al IESS los valores brutos recibidos por los colaboradores y cancelar las obligaciones con esta institución							Frecuencia	Mensual			
Ingreso	Registro del colaborador en el sistema del IESS		Tiempo	840	Días	1.8	Eficiencia tiempo	86%	Repeticiones	1		
Salida	Comprobantes de pago cancelados		Costos	\$ 234.01	Horas	14.0	Eficiencia costo	88%	Costo mes	\$ 234.01		
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Analista de Compensaciones	Ingresar en el antiguo sistema del IESS y generar los comprobantes de pago de préstamos quirografarios e hipotecarios						10		\$ 2.51	\$ -	
2	Analista de Compensaciones	Ingresar en el nuevo sistema del IESS y descargar la planilla de sueldos						10		\$ 2.51	\$ -	
3	Analista de Compensaciones	Generar en el sistema de nómina el reporte de los ingresos aportables del colaborador que constan en el rol						10		\$ 2.51	\$ -	
4	Analista de Compensaciones	Cruzar el reporte de sueldos con el reporte de ingresos y generar un reporte consolidado						60		\$ 15.05	\$ -	
5	Analista de Compensaciones	Generar el archivo plano de los valores extras al sueldo en el formato del IESS						60		\$ 15.05	\$ -	Creación manual del archivo en donde el margen de error es alto
6	Analista de Compensaciones	Cargar el archivo batch en el antiguo sistema del IESS						10		\$ 2.51	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
7	Analista de Compensaciones	Revisar en la página web del IESS que los datos hayan sido recibidos correctamente							5	\$ -	\$ 1.25	
8	Analista de Compensaciones	Validar los datos cargados en el sistema del IESS							60	\$ -	\$ 15.05	
9	Analista de Compensaciones	Registrar los valores extras al sueldo de los ex colaboradores como consta en la liquidación de haberes						40		\$ 10.03	\$ -	El ingreso de la información dependerá del tiempo que se demore el Gerente de Talento y Cultura en aprobar las liquidaciones
10	Analista de Compensaciones	Generar los comprobantes de pago de aportes y fondos de reserva en el sistema del IESS						10		\$ 2.51	\$ -	
11	Analista de Compensaciones	Validar en la pantalla principal del IESS que el estatus de los comprobantes sea ECP que significa que están listos para el pago							5	\$ -	\$ 1.25	
12	Analista de Compensaciones	Revisar que los comprobantes generados fueron debitados correctamente de la cuenta bancaria de la empresa							5	\$ -	\$ 1.25	
13	Analista de Compensaciones	Solicitar la emisión de un cheque para pagar las planillas de IESS que no se debitaron						5		\$ 1.25	\$ -	

Continúa →















ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
14	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la emisión de cheques para pagarlo por ventanilla						30		\$ 11.38	\$ -	
15	Analista de Tesorería	Emitir el cheque y entregarlo a la Analista de Compensaciones						480		\$ 139.87	\$ -	El proceso de emisión de cheques establece la entrega al día siguiente por lo que no se puede disminuir el tiempo
16	Analista de Compensaciones	Imprimir el comprobante que está pendiente de pago							10	\$ -	\$ 2.51	
17	Analista de Compensaciones	Enviar al mensajero a certificar el cheque y a pagar la planilla que no se debió							30	\$ -	\$ 7.52	No se puede realizar transferencia bancaria por procesos del IESS
SUBTOTAL								725	115	\$ 205.17	\$ 28.84	
TOTAL								840		\$ 234.01		
EFICIENCIA								86%		88%		

Tabla 48:
Diagramación del proceso: Impuesto a la renta anual

Proceso	Compensación - Información financiera / contable		Subproceso		Impuesto a la renta anual							
Descripción	Reportar al SRI el impuesto a la renta generado por todos los colaboradores y a su vez retenido a través de los roles de pago							Frecuencia	Anual			
Ingreso	Ingresos mensuales del colaborador		Tiempo	4795	Días	10.0	Eficiencia tiempo	33%	Repeticiones	1		
Salida	Formulario 107 del Impuesto a la Renta anual		Costos	\$ 1,249.03	Horas	79.9	Eficiencia costo	34%	Costo mes	\$ 104.09		
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➔	▼	■	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Analista de Compensaciones	Generar el reporte de ingresos, deducciones y gastos personales en el sistema de nómina de todo el año por persona	✘					30		\$ 7.52	\$ -	
2	Analista de Compensaciones	Generar en el sistema de nómina el reporte de los décimos y utilidades pagados en el año	✘					10		\$ 2.51	\$ -	
3	Analista de Compensaciones	Descargar de la página web del IESS el reporte de aportes y fondos de reserva de todo el año y consolidarlo en un solo archivo	✘					90		\$ 22.57	\$ -	
4	Analista de Compensaciones	Unificar la información en un solo archivo según el requerimiento del formato del SRI		✘					1,440	\$ -	\$ 361.12	La consolidación de la información se la realiza de manera manual en donde el margen de error es alto
5	Analista de Compensaciones	Descargar la tabla de impuesto a la renta de la página web del SRI y calcular el impuesto de los colaboradores	✘					240		\$ 60.19	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
6	Coordinador Administrativo	Revisar la información consolidada y el cálculo del impuesto a la renta							480	\$ -	\$ 133.82	Validación de la información para confirmar que esté correcta
7	Coordinador Administrativo	Generar un reporte consolidado de las novedades halladas y plantear alternativas de solución en los casos que existen diferencias						480		\$ 133.82	\$ -	El sistema de nómina que se maneja actualmente no estuvo configurado de forma adecuada para realizar la retención correcta del impuesto a la renta
8	Coordinador Administrativo	Presentar al Gerente de Talento y Cultura la información consolidada que se enviara al SRI						180		\$ 50.18	\$ -	
9	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la solución planteada para los casos que existen diferencias							60	\$ -	\$ 22.76	
10	Analista de Compensaciones	Generar el archivo xml del impuesto a la renta para enviarlo al Coordinador Tributario						20		\$ 5.02	\$ -	
11	Coordinador Tributario	Validar el archivo xml en el sistema DIMM del SRI							10	\$ -	\$ 3.32	
12	Analista de Compensaciones	Corregir los errores detectados por el validador							240	\$ -	\$ 60.19	Significa un reproceso porque el archivo xml debería estar sin errores
13	Coordinador Tributario	Generar el reporte del talón resumen y los formularios 107 de todos los colaboradores						30		\$ 9.96	\$ -	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
14	Coordinador Tributario	Cargar en la página web del SRI el archivo xml que se aprobó en el validador						10		\$ 3.32	\$ -	
15	Coordinador Tributario	Imprimir el mail de la declaración efectuada						5		\$ 1.66	\$ -	
16	Coordinador Tributario	Coordinar el pago al SRI de los valores que no fueron descontados a los colaboradores						30		\$ 9.96	\$ -	
17	Analista de Compensaciones	Coordinar el descuento de los valores que fueron pagados al SRI para aplicarlo en los roles						120		\$ 30.09	\$ -	
18	Analista de Compensaciones	Imprimir los formularios 107						360		\$ 90.28	\$ -	Se dispone de una sola impresora y se debe realizar pausas en las impresiones para que los demás colaboradores puedan hacer uso de este recurso
19	Analista de Compensaciones	Coordinar la entrega a los colaboradores a nivel nacional							960	\$ -	\$ 240.75	El envío se lo realiza con una empresa de courier y por la ubicación de los colaboradores, la entrega del documento puede tardar hasta dos días
SUBTOTAL								1605	3190	\$ 427.08	\$ 821.95	
TOTAL								4795		\$ 1,249.03		
EFICIENCIA								33%		34%		

Tabla 49:
Diagramación del proceso: Reportes contables

Proceso	Compensación - Información financiera / contable		Subproceso	Reportes contables								
Descripción	Reportar al área financiera todos los valores por nómina que generan un gasto de personal					Frecuencia	Mensual					
Ingreso	Cierres procesos de nómina y beneficios de empresa		Tiempo	3600	Días	7.5	Eficiencia tiempo	45%	Repeticiones	1		
Salida	Confirmación de cierre contable		Costos	\$ 985.42	Horas	60.0	Eficiencia costo	45%	Costo mes	\$ 985.42		
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Analista de Compensaciones	Consolidar los reportes contables de las facturas de los beneficios de empresa y enviarlo al Analista de Contabilidad						60		\$ 15.05	\$ -	
2	Analista de Compensaciones	Ingresar en el sistema de nómina y procesar la contabilización del rol de pagos y de las provisiones						20		\$ 5.02	\$ -	
3	Analista de Compensaciones	Enviar por interfaz el comprobante contable del rol de pagos y el comprobante contable de las provisiones						30		\$ 7.52	\$ -	
4	Analista de Contabilidad	Confirmar la recepción y carga de los datos en el sistema contable							40	\$ -	\$ 11.50	
5	Analista de Compensaciones	Solicitar al Coordinador de Producción el envío de la distribución de personal por máquina de trabajo del mes actual							480	\$ -	\$ 120.37	La información no es enviada a tiempo por el Coordinador de Producción sino hasta cuando se solicita

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
6	Analista de Compensaciones	Generar el reporte contable del sistema ERP por cuenta de gasto de nómina y realizar la redistribución de los mismos						180		\$ 45.14	\$ -	
7	Coordinador Administrativo	Revisar las cuentas puente o transitorias que corresponden a RRHH							480	\$ -	\$ 133.82	
8	Coordinador Administrativo	Realizar los registros contables de los valores que se deban registrar en el gasto y enviarlo al Analista de Contabilidad							960	\$ -	\$ 267.63	Los registros contables se los realiza manualmente
9	Coordinador Administrativo	Analizar las variaciones de gasto de personal por unidad de negocio: administración, comercial, manufactura y enviarlo al Analista de Contabilidad						360		\$ 100.36	\$ -	El análisis es por centro de costo y que requiere de mucho detalle para conocer su variación
10	Coordinador Administrativo	Realizar las pruebas departamentales del mes actual						960		\$ 267.63	\$ -	
11	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar las pruebas departamentales							30	\$ -	\$ 11.38	
SUBTOTAL								1610	1990	\$ 440.72	\$ 544.70	
TOTAL								3600		\$ 985.42		
EFICIENCIA								45%		45%		

3.9 MATRIZ RESUMEN DE PROCESOS DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

Tabla 50:
Matriz resumen de análisis de tiempo, costo y valor agregado

PROCESO	SUBPROCESO	CANTIDAD DE ACTIVIDADES	TIEMPO EN MINUTOS			COSTO MENSUAL			EFICIENCIA		COSTO MENSUAL	ACCIÓN	
			AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	TIEMPO	COSTO			
Administración del Personal	Dispositivos de acceso	Credenciales de Identificación	24	1090	4467	5557	\$ 259.21	\$ 1,130.54	\$ 1,389.75	20%	19%	\$ 5,558.99	Se considera para la propuesta de mejora
		Huellas Dactilares	13	63	325	388	\$ 15.19	\$ 82.05	\$ 97.24	16%	16%	\$ 777.89	En análisis
	Gestión documental	Certificados de Trabajo	8	23	100	123	\$ 5.44	\$ 32.22	\$ 37.66	19%	14%	\$ 753.14	Se considera para la propuesta de mejora
		Contratos de Trabajo	17	83	653	736	\$ 19.84	\$ 223.73	\$ 243.57	11%	8%	\$ 974.28	Se considera para la propuesta de mejora
		Control de facturas de los beneficios de empresa	8	750	3365	4115	\$ 177.24	\$ 884.65	\$ 1,061.89	18%	17%	\$ 1,061.89	En análisis

Continúa →

PROCESO	SUBPROCESO	CANTIDAD DE ACTIVIDADES	TIEMPO EN MINUTOS			COSTO MENSUAL			EFICIENCIA		COSTO MENSUAL	ACCIÓN	
			AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	TIEMPO	COSTO			
Administración del Personal	Gestión documental	Documentos de desvinculación del colaborador	12	108	530	638	\$ 29.02	\$ 200.27	\$ 229.29	17%	13%	\$ 917.17	En análisis
	Equipos y materiales de trabajo	Suministros y materiales	10	550	160	710	\$ 132.57	\$ 40.70	\$ 173.27	77%	77%	\$ 346.54	Subproceso eficiente que no genera inconvenientes
		Equipos tecnológicos	13	990	110	1100	\$ 261.75	\$ 26.30	\$ 288.05	90%	91%	\$ 1,152.20	Subproceso eficiente que no genera inconvenientes
	Beneficios de ley	Vacaciones anuales	12	45	140	185	\$ 12.08	\$ 35.54	\$ 47.62	24%	25%	\$ 761.87	Se considera para la propuesta de mejora
		Asistencia y sobretiempo	20	150	3505	3655	\$ 36.62	\$ 1,043.32	\$ 1,079.94	4%	3%	\$ 1,079.94	Se considera para la propuesta de mejora
COSTO PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL											\$ 13,383.91		

Continúa →

PROCESO	SUBPROCESO	CANTIDAD DE ACTIVIDADES	TIEMPO EN MINUTOS			COSTO MENSUAL			EFICIENCIA		COSTO MENSUAL	ACCIÓN	
			AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	TIEMPO	COSTO			
Compensación	Beneficios de Ley	Décimo tercero y décimo cuarto	21	625	1085	1710	\$ 178.08	\$ 302.51	\$ 480.59	37%	37%	\$ 80.10	En análisis
		Utilidades	39	4216	1940	6156	\$ 1,120.05	\$ 570.04	\$ 1,690.09	68%	66%	\$ 140.84	En análisis
	Análisis salarial	Estructura salarial	14	1575	600	2175	\$ 666.14	\$ 167.27	\$ 833.41	72%	80%	\$ 138.90	Subproceso eficiente que no genera inconvenientes
	Nómina de personal	Anticipo de la primera quincena	19	145	100	245	\$ 36.32	\$ 31.95	\$ 68.27	59%	53%	\$ 68.27	En análisis
		Pago de la segunda quincena	37	1405	1240	2645	\$ 378.05	\$ 373.02	\$ 751.07	53%	50%	\$ 751.07	En análisis
		Remuneración variable	15	810	280	1090	\$ 412.00	\$ 102.17	\$ 514.17	74%	80%	\$ 514.17	Subproceso eficiente que no genera inconvenientes
		Liquidación de haberes	30	1695	890	2585	\$ 462.29	\$ 261.17	\$ 723.46	66%	64%	\$ 7,234.56	Se considera para la propuesta de mejora

Continúa →

PROCESO		SUBPROCESO	CANTIDAD DE ACTIVIDADES	TIEMPO EN MINUTOS			COSTO MENSUAL			EFICIENCIA		COSTO MENSUAL	ACCIÓN
				AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	TIEMPO	COSTO		
Compensación	Nómina de personal	IESS - Aportes, préstamos y fondos de reserva	17	725	115	840	\$ 205.17	\$ 28.84	\$ 234.01	86%	88%	\$ 234.01	Subproceso eficiente que no genera inconvenientes
	Información financiera / contable	Impuesto a la renta anual	19	1605	3190	4795	\$ 427.08	\$ 821.95	\$ 1,249.03	33%	34%	\$ 104.09	En análisis
		Reportes contables	11	1610	1990	3600	\$ 440.72	\$ 544.70	\$ 985.42	45%	45%	\$ 985.42	En análisis
COSTO PROCESO DE COMPENSACIONES												\$ 10,251.43	
COSTO TOTAL POR MES												\$ 23,635.34	

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

La identificación de oportunidades de mejora busca optimizar los procesos del área de Talento y Cultura con la finalidad de que su gestión sea más funcional, dinámica, diligente y recursiva; con lo cual se espera que mejore la calidad, la productividad y la atención al cliente interno, invirtiendo eficientemente el recurso humano y financiero en actividades que agreguen valor al cliente interno y a la empresa.

Como lo menciona Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. en su libro “Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis” (2000): Los diagramas de flujo y las gráficas de procesos suelen emplearse para diseñar nuevos procesos y crear diseños diferentes para procesos ya existentes, y sería conveniente usarlas periódicamente para estudiar todas las operaciones. Sin embargo, los mayores réditos parecen provenir de su aplicación a operaciones que tienen una o varias de las siguientes características:

- El proceso es lento para responder a los deseos del cliente.
- El proceso origina demasiados problemas o errores con relación a la calidad.
- El proceso es costoso.
- El proceso es un cuello de botella y el trabajo se acumula en espera de llegar al final.
- El proceso conlleva trabajo desagradable, contaminación o poco valor agregado.

Una vez levantadas las actividades de cada proceso, su tiempo de ejecución y el costo que le representa a la empresa; se tiene una visión más clara de las áreas de mejora sobre las cuales empezar a trabajar. En este punto, se va a realizar una propuesta de mejoramiento a los 6 procesos que han sido previamente definidos; sin embargo, se menciona que existen 9 procesos adicionales que requieren ser analizados. La mejora estará orientada a renovar, crear, fusionar o eliminar actividades de los procesos que permitan ser más eficientes en tiempo y costo.

Todas las propuestas planteadas van a ser presentadas al Gerente de Talento y Cultura para que proceda con su implementación si está de acuerdo con las mismas; ya que, este estudio le va a permitir tener una visión global de las áreas de mejora detectadas.

Como se puede evidenciar en la matriz, los procesos seleccionados representan el 69% de todos los procesos del subsistema administrativo; y, equivale al costo mensual de \$16.490,50 con respecto a los \$23.763,06 del costo de todos los procesos del área de Talento y Cultura.

El resultado esperado de las propuestas de mejora va a depender en gran parte del compromiso de cambio que tengan todas las personas que participan activamente en el proceso desde el grupo profesional I hasta el grupo profesional IV; y, también dependerá de la capacitación que se imparta a todos los empleados de la empresa. Por grupo profesional se entiende a todos los colaboradores de la organización divididos por niveles jerárquicos de acuerdo al cargo que desempeñan.

Tabla 51:
Identificación de oportunidades de mejora

PROCESO	SUBPROCESO	EFICIENCIA		COSTO MENSUAL	OPORTUNIDADES DE MEJORA	OBSERVACIÓN	ACCIÓN A REALIZAR	
		TIEMPO	COSTO					
Administración del Personal	Dispositivos de acceso	Credenciales de Identificación	20%	19%	\$ 5,558.99	El mayor tiempo de espera se centra en la aprobación de la orden de compra por parte del Gerente de Talento y Cultura y en la entrega de los adhesivos para las credenciales por parte del proveedor.	Se considera para la propuesta de mejora	Adquisición de una impresora de credenciales que tiene un costo de aproximadamente de \$1.500,00 que será pagado por una única vez.
	Gestión documental	Certificados de Trabajo	19%	14%	\$ 753.14	Las actividades que no agregan valor son de digitación manual en donde el margen de error es alto y la otra razón es la poca disponibilidad de tiempo del Gerente de Talento y Cultura por la cantidad de actividades que tiene que dar gestión.	Se considera para la propuesta de mejora	Proceso que se automatiza para que los datos se generen automáticamente desde el sistema. En los tiempos de revisión y aprobación del Gerente de Talento y Cultura se ha llegado a un acuerdo para que los documentos sean revisados a la brevedad posible para evitar retrasos en el cierre del proceso.
		Contratos de Trabajo	11%	8%	\$ 974.28	Existen actividades de digitación manual en donde el margen de error es alto y se ha identificado que el contrato no está siendo firmado por el nuevo colaborador el mismo día que ingresa a la empresa sino varios días después; por este motivo, al colaborador se le complica salir de su área de trabajo porque ya tiene asignadas actividades.	Se considera para la propuesta de mejora	Proceso que se automatiza para que los datos se generen automáticamente desde el sistema. En los tiempos de revisión y aprobación del Gerente de Talento y Cultura se ha llegado a un acuerdo para que los documentos sean revisados a la brevedad posible para evitar retrasos en el cierre del proceso.
	Beneficios de ley	Vacaciones anuales	24%	25%	\$ 761.87	El sistema que se maneja actualmente para la administración de este beneficio presenta algunos errores y se tiene que invertir tiempo en reprocesos revisando la información del sistema con los documentos del colaborador.	Se considera para la propuesta de mejora	Se realizará un levantamiento de información por una única vez revisando las carpetas de los colaboradores y registrando en el sistema los días que estén pendientes para que la información se genere automáticamente del sistema. Con el departamento de Sistemas de la empresa "Sfidante S.A." se implementará el módulo e-bussiness que tiene la empresa pero que no está siendo utilizado, con la finalidad de que la consulta, registro y autorización de vacaciones se procese automáticamente.

Continúa →

PROCESO		SUBPROCESO	EFICIENCIA		COSTO MENSUAL	OPORTUNIDADES DE MEJORA	OBSERVACIÓN	ACCIÓN A REALIZAR
			TIEMPO	COSTO				
Administración del Personal	Beneficios de ley	Asistencia y sobretiempo	4%	3%	\$ 1,079.94	El registro de la planificación de trabajo de los colaboradores y la corrección de las irregularidades son manuales lo que genera demora en el tiempo de entrega del subproceso y pérdida de tiempo en el reproceso generado por la revisión de todo el módulo.	Se considera para la propuesta de mejora	El módulo es liberado a los Jefes de cada área para que realicen la planificación de trabajo directamente en el sistema. La corrección de irregularidades será efectuada por el jefe inmediato del colaborador si es por planificación de trabajo y si el colaborador se olvide timbrar el ingreso y la salida será descartada la marcación.
COSTO PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL					\$ 9,128.22			
Compensaciones	Nómina de personal	Liquidación de haberes	66%	64%	\$ 7,234.56	Se han detectado errores en el sistema de nómina por lo que se requiere una validación manual de la información que genera pero se crean reprocesos que pueden ser corregidos.	Se considera para la propuesta de mejora	En los tiempos de revisión y aprobación del Gerente de Talento y Cultura y del Coordinador Administrativo se ha llegado a un acuerdo para que los documentos sean revisados a la brevedad posible para evitar retrasos en el cierre del proceso.
COSTO PROCESO DE COMPENSACIONES					\$ 7,234.56			
COSTO TOTAL POR MES					\$ 16,362.78			
COSTO TOTAL ANUAL					\$ 196,353.37			

4.1.1 BENEFICIOS DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El mejoramiento de procesos o mejoramiento continuo está orientado a generar procesos cada vez más eficientes y menos costosos; es decir, que se invierta menos esfuerzo y que los beneficios obtenidos se incrementen.

Por ende, con el mejoramiento continuo aplicado a los procesos vamos a lograr:

- Eliminar actividades repetitivas y disminuir los tiempos de entrega.
- Eliminar los errores que se cometen en la ejecución de los procesos y por ende disminución del gasto de la empresa.
- Flexibilidad de adaptación ante la implementación de tendencias tecnológicas.
- Mejorar la satisfacción del cliente interno y externo.

“Sfidante S.A.” se ha definido como una empresa desafiante, retadora y vanguardista que ha invertido tiempo, dinero, y esfuerzo para llegar a ser una de las empresas más importantes del mercado de consumo masivo. Por este hecho, el concepto de mejoramiento continuo va de la mano con su gestión en todas las áreas de la organización; en donde, siempre se buscará tener procesos con altos estándares de calidad.

4.1.2 DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Una vez analizadas las oportunidades de mejora, se presenta a continuación la diagramación mejorada para cada tipo de proceso:

Tabla 52:
Diagramación mejorada del proceso: Credenciales de identificación

Proceso	Administración del Personal - Dispositivos de acceso		Subproceso	Credenciales de Identificación									
Descripción	Dotar de una identificación a los colaboradores para que los distinga de los clientes externos que ingresan a las instalaciones de la empresa										Frecuencia	Semanal	
Ingreso	Vinculación del colaborador		Tiempo	54	Días	0.1	Eficiencia tiempo	74%	Repeticiones	1			
Salida	Credencial de identificación entregada al colaborador		Costos	\$ 12.77	Horas	0.9	Eficiencia costo	74%	Costo mes	\$ 51.09			
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente de Talento y Cultura	Registrar al colaborador en la base de datos de credenciales asignando un código de barras aleatorio						5		\$ 1.18	\$ -	Sin cambio	
2	Asistente de Talento y Cultura	Registrar el código de barras de la credencial en el sistema de administración de personal						5		\$ 1.18	\$ -	Sin cambio	
3	Asistente de Talento y Cultura	Tomar una fotografía tamaño carnet al colaborador o escanear la foto de la carpeta de documentos						5		\$ 1.18	\$ -	Mejora	El mismo día que ingresa el colaborador se tomará la fotografía
4	Asistente de Talento y Cultura	Colocar la tarjeta magnética en la impresora de credenciales para su impresión						5		\$ 1.18	\$ -	Creación	Nueva actividad por la adquisición de la impresora
5	Asistente de Talento y Cultura	Esperar que se seque la credencial impresa							5	\$ -	\$ 1.18	Creación	Nueva actividad por la adquisición de la impresora
6	Asistente de Talento y Cultura	Armar la credencial. Debe contener: porta credencial, colgante o brazalete y el impreso de la credencial						5		\$ 1.18	\$ -	Sin cambio	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
7	Asistente de Talento y Cultura	Registrar en el sistema de administración de personal, en la ficha del colaborador el código de la tarjeta magnética	X					5		\$ 1.18	\$ -	Sin cambio	
8	Asistente de Talento y Cultura	Registrar en el sistema de administración de tiempo el código de la tarjeta magnética	X					5		\$ 1.18	\$ -	Sin cambio	
9	Colaborador	Recibir la credencial y firma del documento de entrega - recepción	X					5		\$ 1.18	\$ -	Sin cambio	
10	Asistente de Talento y Cultura	Revisar en la base de registro de credenciales si se entrega por primera vez la credencial al colaborador					X		5	\$ -	\$ 1.18	Sin cambio	
11	Colaborador	Firmar el documento de autorización de descuento en rol si la anterior credencial fue extraviada					X		2	\$ -	\$ 0.47	Sin cambio	
12	Asistente de Talento y Cultura	Entregar la autorización de descuento firmada al Analista de Compensaciones			X				2	\$ -	\$ 0.47	Mejora	El analista de compensaciones se encuentra en el mismo lugar en donde el colaborador retira su credencial
SUBTOTAL								40	14	\$ 9.46	\$ 3.31		
TOTAL								54		\$ 12.77			
CONTROL DE CAMBIOS								Creación	Fusión	Mejora	Supresión		
								2	0	2	14		

Tabla 53:
Diagramación mejorada del proceso: Certificados de trabajo

Proceso	Administración del Personal - Gestión documental		Subproceso	Certificados de Trabajo									
Descripción	Entregar un documento al colaborador que certifique su relación laboral con la empresa para los trámites que requiera										Frecuencia	Semanal	
Ingreso	Requerimiento del colaborador		Tiempo	58	Días	0.1	Eficiencia tiempo	48%	Repeticiones	5			
Salida	Certificado de trabajo firmado		Costos	\$ 15.86	Horas	1.0	Eficiencia costo	42%	Costo mes	\$ 317.19			
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Colaborador	Solicitar de manera verbal o escrita la elaboración del certificado						5		\$ 1.18	\$ -	Sin cambio	
2	Asistente de Talento y Cultura	Indicarle al Colaborador el día de retiro de los certificados						5		\$ 1.18	\$ -	Creación	Actividad para evitar que el colaborador no pierda tiempo en ir a preguntar si está listo su certificado
3	Asistente de Talento y Cultura	Ingresar en el sistema de nómina en la opción de certificados de trabajo y seleccionar al colaborador						5		\$ 1.18	\$ -	Creación	Opción habilitada por la automatización
4	Asistente de Talento y Cultura	Generar el certificado de trabajo e imprimir en papel membretado						5		\$ 1.18	\$ -	Creación	Elimina la actividad de revisión de los datos que eran digitados manualmente

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
5	Gerente de Talento y Cultura	Firmar el documento							15	\$ -	\$ 5.69	Mejora	Compromiso del Gerente para entregar los documentos firmados en menor tiempo
6	Asistente de Talento y Cultura	Colocar el sello de la empresa junto a la firma de aprobación						3		\$ 0.71	\$ -	Sin cambio	
7	Colaborador	Acudir al área de Talento y Cultura el día indicado para retirar el certificado							15	\$ -	\$ 3.55	Mejora	El colaborador se acerca a retirar el certificado en el día designado
8	Asistente de Talento y Cultura	Entregar el certificado en un sobre sellado						5		\$ 1.18	\$ -	Sin cambio	
SUBTOTAL								28	30	\$ 6.62	\$ 9.24		
TOTAL								58		\$ 15.86			
CONTROL DE CAMBIOS								Creación	Fusión	Mejora	Supresión		
								3	0	2	3		

Tabla 54:
Diagramación mejorada del proceso: Contratos de trabajo

Proceso		Administración del Personal - Gestión documental		Subproceso		Contratos de Trabajo								
Descripción		Documentar y legalizar la contratación de un nuevo colaborador dando cumplimiento al Título I "Del contrato individual de trabajo" del Código de Trabajo Vigente						Frecuencia	Semanal					
Ingreso	Carpeta de documentos del colaborador		Tiempo	158		Días	0.3		Eficiencia tiempo	40%		Repeticiones	1	
Salida	Contrato de trabajo legalizado		Costos	\$ 46.15		Horas	2.6		Eficiencia costo	33%		Costo mes	\$ 184.59	
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➔	▼	■	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV			
1	Asistente de Talento y Cultura	Recibir la carpeta del colaborador con todos los documentos completos			✘				5	\$ -	\$ 1.18	Sin cambio		
2	Asistente de Talento y Cultura	Ingresar en el sistema de administración de personal y buscar la ficha del colaborador	✘					5		\$ 1.18	\$ -	Creación	Actividad requerida por la automatización del proceso	
3	Asistente de Talento y Cultura	En la opción de contratación generar el contrato de trabajo	✘					5		\$ 1.18	\$ -	Creación	Los datos se generan automáticamente del sistema para evitar la digitación manual	
4	Asistente de Talento y Cultura	Revisar e imprimir el contrato para las firmas					✘		10	\$ -	\$ 2.37	Sin cambio		
5	Gerente de Talento y Cultura	Firmar el contrato como apoderado general y representante ante el Ministerio de Relaciones Laborales					✘		60	\$ -	\$ 22.76	Mejora	Acuerdo con el Gerente para que le de prioridad a la firma de los documentos de los colaboradores	
6	Asistente de Talento y Cultura	Explicar al colaborador el contenido del contrato de trabajo	✘					10		\$ 2.37	\$ -	Sin cambio		

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
7	Colaborador	Leer y firmar el contrato de trabajo							15	\$ -	\$ 3.55	Sin cambio	El colaborador toma su tiempo para leer lo que está firmando
8	Analista de Compensaciones	Registrar el aviso de entrada en la página web del IESS	X					10		\$ 2.51	\$ -	Sin cambio	
9	Analista de Compensaciones	Imprimir el aviso de entrada	X					5		\$ 1.25	\$ -	Sin cambio	
10	Asistente de Talento y Cultura	Escanear el contrato de trabajo y el aviso de entrada del IESS	X					10		\$ 2.37	\$ -	Mejora	Realización de actividad en mejor tiempo
11	Asistente de Talento y Cultura	Ingresar en la página web del MRL y llenar el registro del contrato en el formato solicitado	X					10		\$ 2.37	\$ -	Mejora	Realización de actividad en mejor tiempo
12	Asistente de Talento y Cultura	Subir o cargar los archivos escaneados	X					3		\$ 0.71	\$ -	Sin cambio	
13	Asistente de Talento y Cultura	Imprimir el comprobante de registro del contrato de trabajo	X					5		\$ 1.18	\$ -	Sin cambio	
14	Asistente de Talento y Cultura	Archivar el contrato y el aviso de entrada en la carpeta del colaborador					X		5	\$ -	\$ 1.18	Sin cambio	
SUBTOTAL								63	95	\$ 15.11	\$ 31.03		
TOTAL								158		\$ 46.15			
CONTROL DE CAMBIOS								Creación	Fusión	Mejora	Supresión		
								2	0	3	5		

Tabla 55:
Diagramación mejorada del proceso: Vacaciones anuales

Proceso		Administración del Personal - Beneficios de Ley		Subproceso		Vacaciones anuales													
Descripción		Dar cumplimiento a lo estipulado en el Art. 69 del Código de Trabajo Vigente y proporcionando la cantidad de días que dispone el colaborador								Frecuencia		Semanal							
Ingreso		Requerimiento del colaborador		Tiempo		110		Días		0.2		Eficiencia tiempo		64%		Repeticiones		4	
Salida		Solicitud de vacaciones aprobada		Costos		\$ 29.88		Horas		1.8		Eficiencia costo		67%		Costo mes		\$ 478.05	
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	Start	End	Type	Color	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUEST	OBSERVACIONES							
							AV	NAV	AV	NAV									
1	Colaborador	Ingresar en la intranet y consultar los días de vacaciones pendientes por gozar	X				15		\$ 3.55	\$ -	Creación	Actividad creada por la automatización							
2	Colaborador	Conversar con el Jefe del área para solicitar la aprobación	X				10		\$ 2.37	\$ -	Sin cambio								
3	Colaborador	Ingresar en la intranet y registrar la solicitud de vacaciones	X				15		\$ 3.55	\$ -	Creación	Actividad creada por la automatización							
4	Jefe del Área	Autorizar on line la solicitud de vacaciones	X				10		\$ 3.80	\$ -	Creación	Proceso automático							
5	Gerente de Talento y Cultura	Autorizar on line la solicitud de vacaciones	X				15		\$ 5.69	\$ -	Creación	Proceso automático							
6	Colaborador	Ingresar en su correo electrónico y revisar la aprobación de la solicitud de vacaciones						10	\$ -	\$ 2.37	Creación	Control por seguridad del colaborador							

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
7	Analista de Compensaciones	Revisar que todas las solicitudes de vacaciones aprobadas on line consten en el sistema de administración de personal							10	\$ -	\$ 251	Creación	
8	Analista de Compensaciones	Aprobar el registro de vacaciones en el sistema de nómina							10	\$ -	\$ 251	Sin cambio	
9	Asistente de Talento y Cultura	Imprimir el mail de la aprobación de la solicitud de vacaciones						5		\$ 1.18	\$ -	Creación	
10	Asistente de Talento y Cultura	Archivo de la solicitud de vacaciones en la carpeta del colaborador							10	\$ -	\$ 237	Sin cambio	
SUBTOTAL								70	40	\$ 20.13	\$ 9.75		
TOTAL								110		\$ 29.88			
CONTROL DE CAMBIOS								Creación	Fusión	Mejora	Supresión		
								7	0	0	10		

Tabla 56:
Diagramación mejorada del proceso: Asistencia y sobretiempo

Proceso	Administración del Personal - Beneficios de Ley		Subproceso	Asistencia y sobretiempo									
Descripción	Controlar la asistencia de los colaboradores acorde al horario que consta en su contrato de trabajo y calcular los sobretiempos										Frecuencia	Mensual	
Ingreso	Registro digital de la asistencia del colaborador		Tiempo	965	Días	2.0	Eficiencia tiempo	22%	Repeticiones	1			
Salida	Horas trabajadas en la jornada y sus sobretiempos		Costos	\$ 246.37	Horas	16.1	Eficiencia costo	25%	Costo mes	\$ 246.37			
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente de Talento y Cultura	Ingresar al sistema de administración de tiempo						5		\$ 1.18	\$ -	Sin cambio	
2	Asistente de Talento y Cultura	Generar el reporte de los colaboradores que no tienen asignado código de tarjeta, reloj y grupo de planificación						10		\$ 2.37	\$ -	Sin cambio	
3	Asistente de Talento y Cultura	Corregir el reporte del sistema asignando el código de tarjeta, reloj y el grupo de planificación						15		\$ 3.55	\$ -	Sin cambio	
4	Asistente de Talento y Cultura	Actualizar en el sistema las personas de cada departamento, en el grupo de planificación correcto						30		\$ 7.10	\$ -	Creación	Los jefes de cada área deben únicamente realizar la planificación de su equipo, por lo que, se requiere que los colaboradores estén actualizados
5	Jefe del Área	Realizar la planificación de trabajo de los colaboradores a su cargo en el sistema de administración de tiempo						60		\$ 22.79	\$ -	Creación	Cada jefe tendrá acceso al sistema y registrará la planificación de trabajo de su personal a cargo

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
6	Asistente de Talento y Cultura	Calcular las horas extras de los colaboradores tomando en cuenta los registros de asistencia del sistema						10		\$ 2.37	\$ -	Sin cambio	
7	Asistente de Talento y Cultura	Generar el reporte de inconsistencias del sistema de marcaciones y planificación de trabajo						15		\$ 3.55	\$ -	Creación	
8	Asistente de Talento y Cultura	Enviar el reporte de inconsistencias por planificación de trabajo a cada jefe de área							60	\$ -	\$ 14.19	Creación	La información tiene que ser dividida según el tipo de inconsistencia antes de ser enviada a cada jefe
9	Jefe del Área	Corregir las inconsistencias de la planificación de trabajo de su equipo							30	\$ -	\$ 11.39	Creación	La información es más manejable si es de cada grupo con el que trabajan
10	Asistente de Talento y Cultura	Corregir las inconsistencias de las marcaciones de cada colaborador							480	\$ -	\$ 113.52	Sin cambio	La cantidad de correcciones va a disminuir al dividir el trabajo con el Jefe del área
11	Analista de Compensaciones	Generar el reporte de atrasos y descontar de las horas extras calculadas al 50%						20		\$ 5.02	\$ -	Sin cambio	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
12	Coordinador Administrativo	Revisar todo el módulo de administración de tiempo para que no existan errores							60	\$ -	\$ 16.73	Mejora	Al dividir las actividades de las correcciones y de planificación con los jefes de cada área, el tiempo de revisión es menor
13	Analista de Compensaciones	Aprobar las horas extras que se encuentran autorizadas por el Ministerio de Relaciones Laborales en los horarios de trabajo por grupo de planificación						20		\$ 5.02	\$ -	Sin cambio	
14	Analista de Compensaciones	Aprobar las horas extras que están fuera del horario en base a los correos aprobados por el gerente del área							120	\$ -	\$ 30.09	Mejora	El tiempo disminuye porque las horas están preaprobadas por el jefe inmediato por la liberación del módulo
15	Analista de Compensaciones	Transferir las horas extras al sistema de nómina de los colaboradores que tienen sobretiempo						20		\$ 5.02	\$ -	Sin cambio	
16	Analista de Compensaciones	En el caso de los colaboradores que no tienen sobretiempo, cambiar el estatus del periodo de cálculo de "sin transferir a transferido"						10		\$ 2.51	\$ -	Sin cambio	
SUBTOTAL								215	750	\$ 60.44	\$ 185.93		
TOTAL								965		\$ 246.37			
CONTROL DE CAMBIOS								Creación	Fusión	Mejora	Supresión		
								5	0	2	9		

Tabla 57:
Diagramación mejorada del proceso: Liquidación de haberes

Proceso		Compensación - Nómina de personal		Subproceso		Liquidación de haberes													
Descripción		Dar una directriz al colaborador que está saliendo de la empresa y entregarle su liquidación de haberes con todos los valores pendientes de pago								Frecuencia		Mensual							
Ingreso		Documentos de salida del colaborador		Tiempo		1980		Días		4.1		Eficiencia tiempo		86%		Repeticiones		10	
Salida		Acta de finiquito legalizada		Costos		\$ 554.16		Horas		33.0		Eficiencia costo		84%		Costo mes		\$ 5,541.59	
ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES						
								AV	NAV	AV	NAV								
1	Asistente de Talento y Cultura	Elaborar la hoja de salida del colaborador						10		\$ 2.37	\$ -	Mejora	Solicita apoyo al Coordinador Administrativo para determinar las personas que intervienen en la hoja de salida						
2	Colaborador	Llenar la hoja de salida con las personas indicadas en el documento, devolviendo las herramientas de trabajo y uniformes recibidos						60		\$ 14.19	\$ -	Sin cambio							
3	Colaborador	Realizar una entrevista de salida con el Coordinador de Gestión Social						10		\$ 2.37	\$ -	Sin cambio							
4	Colaborador	Acudir al dispensario médico para la valoración médica y recepción del informe						30		\$ 7.10	\$ -	Sin cambio	Tiempo de espera por la cantidad de pacientes esperando su turno						

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	◐	➔	▼	■	TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
5	Asistente de Talento y Cultura	Reportar la salida del colaborador a las personas clave de la empresa: monitoreo, garita, equipo de RRHH	✗					10		\$ 2.37	\$ -	Sin cambio	
6	Colaborador	Entregar todos los documentos de salida al Analista de Compensaciones			✗				5	\$ -	\$ 1.18	Creación	
7	Analista de Compensaciones	Explicar al colaborador los siguientes pasos después de su salida e indicarle la fecha en la que tiene que acercarse a retirar su liquidación	✗					10		\$ 2.51	\$ -	Creación	Anticipación de la fecha de entrega de la liquidación para que el ex colaborador no se demore en acudir a la empresa a retirar su liquidación
9	Analista de Compensaciones	Reportar el aviso de salida en el sistema del IESS	✗					10		\$ 2.51	\$ -	Sin cambio	
10	Analista de Compensaciones	Revisar la hoja de salida del ex colaborador					✗		5	\$ -	\$ 1.25	Sin cambio	
11	Analista de Compensaciones	Ingresar en el sistema de nómina los ingresos y descuentos que tenga el colaborador	✗					10		\$ 2.51	\$ -	Creación	
12	Analista de Compensaciones	Ejecutar el cálculo de la liquidación de haberes en el sistema de nómina	✗					10		\$ 2.51	\$ -	Sin cambio	
13	Coordinador Administrativo	Revisar la liquidación de haberes con los documentos adjuntos					✗		30	\$ -	\$ 8.36	Mejora	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
14	Gerente de Talento y Cultura	Revisar y aprobar la liquidación de haberes para el pago		X					120	\$ -	\$ 45.51	Mejora	Validación de cada uno de los rubros pagados por persona
15	Analista de Compensaciones	Cerrar el cálculo de la liquidación y solicitar la emisión del cheque	X					10		\$ 2.51	\$ -	Sin cambio	
16	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la emisión del cheque con el valor de la liquidación					X		15	\$ -	\$ 5.69	Sin cambio	
17	Analista de Tesorería	Emitir el cheque con las firmas autorizadas y entregarlo al Analista de Compensaciones	X					480		\$ 139.87	\$ -	Sin cambio	El proceso de emisión de cheques establece la entrega al día siguiente por lo que no se puede disminuir el tiempo
18	Analista de Compensaciones	Registrar la liquidación de haberes en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) en el formato predefinido	X					20		\$ 5.02	\$ -	Sin cambio	
19	Analista de Compensaciones	Imprimir el acta de finiquito en el formato del MRL	X					5		\$ 1.25	\$ -	Sin cambio	
20	Analista de Compensaciones	Ingresar en el sistema de nómina y generar el formulario 107 del impuesto a la renta	X					5		\$ 1.25	\$ -	Sin cambio	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
21	Gerente de Talento y Cultura	Firmar el acta de finiquito, el aviso de salida y el formulario 107							10	\$ -	\$ 3.79	Sin cambio	
22	Analista de Compensaciones	Llamar al ex colaborador para que se acerque a cobrar su liquidación						10		\$ 2.51	\$ -	Sin cambio	
23	Colaborador	Acude a la convocatoria para retirar su cheque de la liquidación de haberes							60	\$ -	\$ 14.19	Mejora	El ex colaborador se acerca a la empresa el día indicado por el Analista de Compensaciones
24	Colaborador	Firmar el acta de finiquito, copia del cheque, el aviso de salida y el formulario 107							10	\$ -	\$ 2.37	Sin cambio	
25	Analista de Compensaciones	Escanear los documentos firmados y registrarlos en la página web del MRL						40		\$ 10.03	\$ -	Sin cambio	
26	Analista de Compensaciones	Imprimir el comprobante de legalización de la liquidación de haberes						5		\$ 1.25	\$ -	Sin cambio	
27	Analista de Compensaciones	Revisar las personas que no se han acercado a retirar su cheque de la liquidación							10	\$ -	\$ 2.51	Sin cambio	
28	Analista de Compensaciones	Solicitar la anulación del cheque y la emisión de un cheque a nombre del Ministerio de Relaciones laborales para consignar la liquidación de haberes que no ha sido cobrada						5		\$ 1.25	\$ -	Sin cambio	

Continúa →

ORDEN	RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO EN MINUTOS		COSTO MENSUAL		CRITERIO PROPUUESTO	OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV		
29	Gerente de Talento y Cultura	Aprobar la solicitud del cheque							15	\$ -	\$ 5.69	Sin cambio	
30	Analista de Tesorería	Procesar y entregar los cheques al Analista de Compensaciones para el pago						480		\$ 139.87	\$ -	Sin cambio	El proceso de emisión de cheques establece la entrega al día siguiente por lo que no se puede disminuir el tiempo
31	Analista de Compensaciones	Consignar el cheque no cobrado en el Ministerio de Relaciones Laborales presentando todos los documentos solicitados por esta institución						480		\$ 120.37	\$ -	Sin cambio	La distancia entre la empresa y el MRL incrementa el tiempo de gestión
32	Analista de Compensaciones	Registrar en la página web del MRL la consignación de la liquidación de haberes						40		\$ 10.03	\$ -	Sin cambio	
33	Analista de Compensaciones	Imprimir el comprobante de legalización de la liquidación de haberes						5		\$ 1.25	\$ -	Sin cambio	
SUBTOTAL								1,700	280	\$ 463.61	\$ 90.55		
TOTAL								1980		\$ 554.16			
EFICIENCIA								86%		84%			
CONTROL DE CAMBIOS								Creación	Fusión	Mejora	Supresión		
								3	0	4	1		

4.1.3 HOJA DE MEJORAMIENTO

En función del replanteamiento de los procesos en la diagramación mejorada del punto anterior, se ha estructurado la hoja de mejoramiento:

Tabla 58:
Diagramación mejorada del proceso: Credenciales de identificación

Proceso	Administración del Personal - Dispositivos de acceso	Subproceso	Credenciales de Identificación
Descripción	Dotar de una identificación a los colaboradores para que los distinga de los clientes externos que ingresan a las instalaciones de la empresa		
Entrada	Vinculación del colaborador	Salida	Credencial de identificación entregada al colaborador

Problemas detectados

1. El colaborador cuando ingresa recibe una credencial provisional que básicamente es una hoja impresa con el diseño de la credencial y tiene que esperar 12 días aproximadamente para que reciba su tarjeta de identificación definitiva.
2. El 69% del tiempo total del proceso se centra en la espera para que el proveedor realice los adhesivos impresos de las credenciales y no agrega valor.
3. El 9% del tiempo del proceso está en la espera de la aprobación de la orden de compra, que no agrega valor.
4. El 17% del tiempo total se emplea en la selección de un proveedor y en colocar precio a la orden de compra. A pesar de ser una actividad que agrega valor, se puede prescindir de la misma.

Soluciones propuestas

1. Adquirir una impresora de credenciales para entregar de inmediato la tarjeta de identificación a la persona que ingresa, eliminando 14 actividades que ya no son requeridas.
2. Crear 2 actividades en el proceso que van relacionadas con la impresora de credenciales.
3. Se mejora el tiempo de 2 actividades que al tener cerca a la persona nueva y en el mismo lugar al Analista de Compensaciones y al Asistente de Talento y Cultura se las puede realizar en menor tiempo.

Situación actual

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
22,228	\$ 5,558.99	20%	19%	Mensual	4

Situación propuesta

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
216	\$ 51.09	74%	74%	Mensual	4

Diferencia

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
22,012	\$ 5,507.90	54%	55%	Mensual	4

Beneficio anual esperado

Tiempo		Costo	
12 meses x 22,012 minutos	264,144	12 meses x \$ 5,507.90 costo	\$ 66,094.82

Tabla 59:
Diagramación mejorada del proceso: Certificados de trabajo

Proceso	Administración del Personal - Gestión documental	Subproceso	Certificados de Trabajo
Descripción	Entregar un documento al colaborador que certifique su relación laboral con la empresa para los trámites que requiera		
Entrada	Requerimiento del colaborador	Salida	Certificado de trabajo firmado

Problemas detectados

1. El 49% del tiempo total se centra en la espera de la firma del Gerente de Talento y Cultura; por ende, es una actividad que no agrega valor.
2. El 24% del tiempo total del proceso se genera en que el colaborador se traslade de su lugar de trabajo hasta el área de Talento y Cultura a retirar su certificado.
3. Existe una actividad de ingreso manual en donde el margen de error es alto, genera reproceso con la revisión del documento y corrección de cambios.
4. Se ha evidenciado en el área de Talento y Cultura que los colaboradores se acercan para solicitar su certificado de trabajo y ese mismo día quieren el documento firmado. Este comportamiento sucede por lo menos 3 veces en la semana en distintos días, lo que genera desorden en las actividades de trabajo del Asistente de Talento y Cultura

Soluciones propuestas

1. Definir un formato estándar de certificados de trabajo y configurarlo en el sistema de nómina para eliminar las actividades de digitación y revisión.
2. Definir un horario de atención al cliente interno, en el cual, únicamente el día lunes de cada semana está designado para entregar certificados de trabajo.
3. Compromiso por parte del Gerente de Talento y Cultura en dar atención prioritaria en la firma de los documentos del área y que le generan valor agregado al colaborador.

Situación actual

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
2,460	\$ 753.14	19%	14%	Mensual	20

Situación propuesta

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
1,160	\$ 317.19	48%	42%	Mensual	20

Diferencia

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
1,300	\$ 435.95	30%	27%	Mensual	20

Beneficio anual esperado

Tiempo	Costo
12 meses x 1,300 minutos	15,600
	12 meses x \$ 435.95 costo
	\$ 5,231.36

Tabla 60:
Diagramación mejorada del proceso: Contratos de trabajo

Proceso	Administración del Personal - Gestión documental	Subproceso	Contratos de Trabajo
Descripción	Documentar y legalizar la contratación de un nuevo colaborador dando cumplimiento al Título I "Del contrato individual de trabajo" del Código de Trabajo Vigente		
Entrada	Carpeta de documentos del colaborador	Salida	Contrato de trabajo legalizado

Problemas detectados

1. El 2% del tiempo del proceso es ocupado por el Coordinador Administrativo en realizar la primera revisión del contrato de trabajo; porque, el documento es llenado manualmente.
2. El 65% del tiempo del proceso está en la firma del Gerente de Talento y Cultura por las diversas actividades del día no le ha sido posible dar prioridad a esta actividad.
3. El colaborador ocupa un 16% del tiempo del proceso en acercarse al área de Talento y Cultura para firmar su contrato de trabajo.
4. Se realizan dos revisiones del contrato de trabajo por ser una actividad manual

Soluciones propuestas

1. Registrar en el sistema de administración de personal, los formatos de los tipos de contrato que tiene la empresa para que se genere de forma automática.
2. Compromiso por parte del Gerente de Talento y Cultura en dar atención prioritaria en la firma de los documentos del área para evitar retrasos tanto en la firma del documento como en la legalización.
3. Ya no es necesario convocar al colaborador para que firme el contrato porque se incluye esta actividad en el tiempo de inducción del Asistente de Talento y Cultura.

Situación actual

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
2,944	\$ 974.28	11%	8%	Mensual	4

Situación propuesta

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
632	\$ 184.59	40%	33%	Mensual	4

Diferencia

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
2,312	\$ 789.69	29%	25%	Mensual	4

Beneficio anual esperado

Tiempo		Costo	
12 meses x 2,312 minutos	27,744	12 meses x \$ 789.69 costo	\$ 9,476.24

Tabla 61:
Diagramación mejorada del proceso: Vacaciones anuales

Proceso	Administración del Personal - Beneficios de Ley	Subproceso	Vacaciones anuales
Descripción	Dar cumplimiento a lo estipulado en el Art. 69 del Código de Trabajo Vigente y proporcionando la cantidad de días que dispone el colaborador		
Entrada	Requerimiento del colaborador	Salida	Solicitud de vacaciones aprobada

Problemas detectados

1. El Asistente de Talento y Cultura tiene que validar la cantidad de días que dispone el colaborador con las solicitudes de vacaciones que constan en la carpeta; por ende, esta actividad representa el 49% del tiempo total del proceso.
2. No se confía el 100% en la información que genera el sistema porque se ha evidenciado que existen algunos errores en la cantidad de días que dispone cada colaborador.

Soluciones propuestas

1. Por una sola vez, se tiene que realiza una revisión de las solicitudes de vacaciones que constan en la carpeta de cada persona y registrar en el sistema los días que estén pendientes por ingresar.
2. Utilizar el módulo del e-bussiness que tiene la empresa (pero no está siendo utilizado) para que la solicitud, las aprobaciones y el registro en el sistema funcione automáticamente.
3. Socializar a todos los colaboradores sobre el funcionamiento de esta herramienta para que eviten todo tipo de molestias generadas por la burocracia en el proceso

Situación actual

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
2,960	\$ 761.87	24%	25%	Mensual	16

Situación propuesta

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
1,760	\$ 478.05	64%	67%	Mensual	16

Diferencia

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
1,200	\$ 283.83	39%	42%	Mensual	16

Beneficio anual esperado

Tiempo		Costo	
12 meses x 1,360 minutos	14,400	12 meses x \$ 323.95 costo	\$ 3,405.90

Tabla 62:
Diagramación mejorada del proceso: Asistencia y sobretiempo

Proceso	Administración del Personal - Beneficios de Ley	Subproceso	Asistencia y sobretiempo
Descripción	Controlar la asistencia de los colaboradores acorde al horario que consta en su contrato de trabajo y calcular los sobretiempos		
Entrada	Registro digital de la asistencia del colaborador	Salida	Horas trabajadas en la jornada y sus sobretiempos

Problemas detectados

1. Se invierte el 39% del tiempo en esperar que el jefe de cada área envíe las planificaciones de trabajo, siempre y cuando la persona responsable del área de Talento y Cultura lo solicite, caso contrario no lo envían a tiempo, demorando aun más la ejecución del proceso.
2. La Asistente de Talento y Cultura genera el 39% del tiempo en registrar las planificaciones de trabajo en el sistema y en corregir las irregularidades por la cantidad de personas que tienen errores en su registro.
3. El 7% del tiempo se genera en revisar todo el módulo y en corregir los errores, generando un tiempo mayor en reprocesos.
4. Se evidencia que el Asistente de Talento y Cultura tiene algunas falencias y desconocimiento en el manejo del módulo lo que genera que todas sus actividades tomen más tiempo en su ejecución.

Soluciones propuestas

1. El módulo será liberado a cada jefe de área para que registre directamente en el sistema de administración de tiempo, la planificación de trabajo de su equipo a cargo.
2. Capacitar a los nuevos usuarios sobre el funcionamiento de la herramienta y las actividades que tendrán que realiza.
3. Capacitar al Asistente de Talento y Cultura sobre el funcionamiento de todo el módulo de administración de tiempo para que sea un soporte para los jefes de cada área y no todo le pregunten a la persona de soporte del área de sistemas.
4. Las actividades de planificación, corrección de irregularidades y aprobación será compartida con el jefe de cada área de trabajo.

Situación actual

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
3,655	\$ 1,079.94	4%	3%	Mensual	1

Situación propuesta

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
965	\$ 246.37	22%	25%	Mensual	1

Diferencia

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
2,690	\$ 833.57	18%	21%	Mensual	1

Beneficio anual esperado

Tiempo	Costo
12 meses x 3,080 minutos	32,280
12 meses x \$ 923.68 costo	\$ 10,002.84

Tabla 63:
Diagramación mejorada del proceso: Liquidación de haberes

Proceso	Compensación - Nómina de personal	Subproceso	Liquidación de haberes
Descripción	Dar una directriz al colaborador que está saliendo de la empresa y entregarle su liquidación de haberes con todos los valores pendientes de pago		
Entrada	Documentos de salida del colaborador	Salida	Acta de finiquito legalizada

Problemas detectados

1. El 12% del tiempo del proceso lo genera el Gerente de Talento y Cultura en la revisión y aprobación de la liquidación de haberes por la cantidad de actividades que demandan su disponibilidad de tiempo.
2. El 19% del tiempo está en que el colaborador se acerque a la empresa a retirar su liquidación de haberes porque el Analista de Compensaciones le comunica con un día de anticipación o a su vez cuando ya a transcurrido un buen tiempo, el ex colaborador llama a la empresa para conocer la fecha que puede acercarse a retirar su liquidación.
3. El Asistente de Talento y Cultura tiene desconocimiento de las personas que intervienen en la hoja de salida y requiere del apoyo del Coordinador Administrativo; por ende, se están ocupando dos recursos en una sola actividad.
4. La persona que está saliendo de la empresa desconoce los siguientes pasos a realizar para cobrar su liquidación de haberes.

Soluciones propuestas

1. Capacitar al Asistente de Talento y Cultura sobre la funcionalidad de la hoja de salida y las personas que deben constar en el documento.
2. El Analista de Talento y Cultura debe explicar al ex colaborador los siguientes pasos a realizar para su liquidación y a su vez la fecha en la cual debe acercarse a cobrar su cheque.
3. Acordar con el Gerente de Talento y Cultura y el Coordinador Administrativo, dar prioridad en la revisión y aprobación de la liquidación de haberes, para evitar retrasos y posibles contingencias.

Situación actual

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
25,850	\$ 7,234.56	66%	64%	Mensual	10

Situación propuesta

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
19,800	\$ 5,541.59	86%	84%	Mensual	10

Diferencia

Tiempo mensual	Costo mensual	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costo	Frecuencia	Repeticiones
6,050	\$ 1,692.97	20%	20%	Mensual	10

Beneficio anual esperado

Tiempo		Costo	
12 meses x 6,050 minutos	72,600	12 meses x \$ 1,692.97 costo	\$ 20,315.64

4.1.4 DIAGRAMA DE FLUJO

En base de la diagramación mejorada, se ha estructurado el diagrama de flujo de cada uno de los procesos:

Tabla 64:
Diagramación mejorada del proceso: Liquidación de haberes

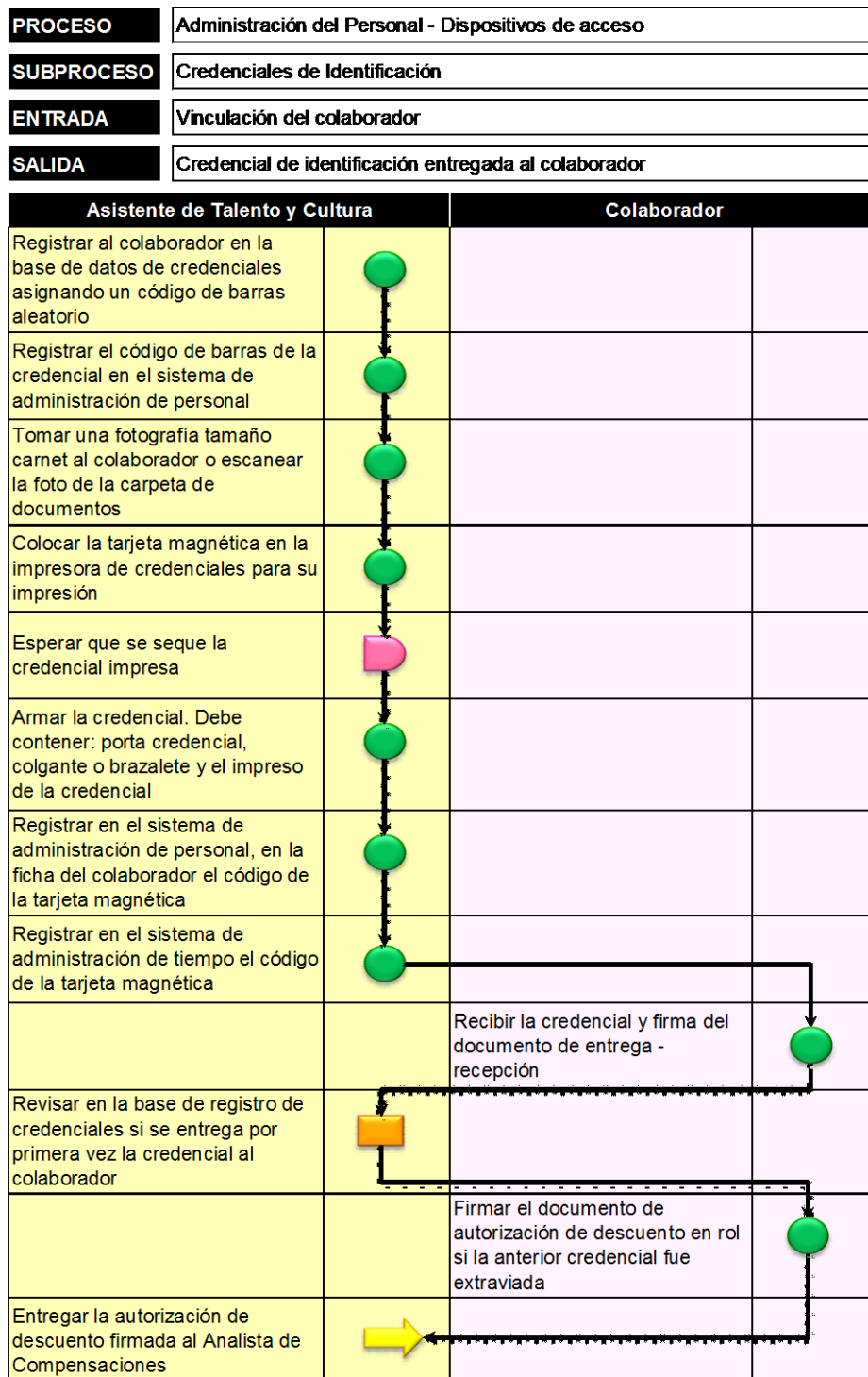
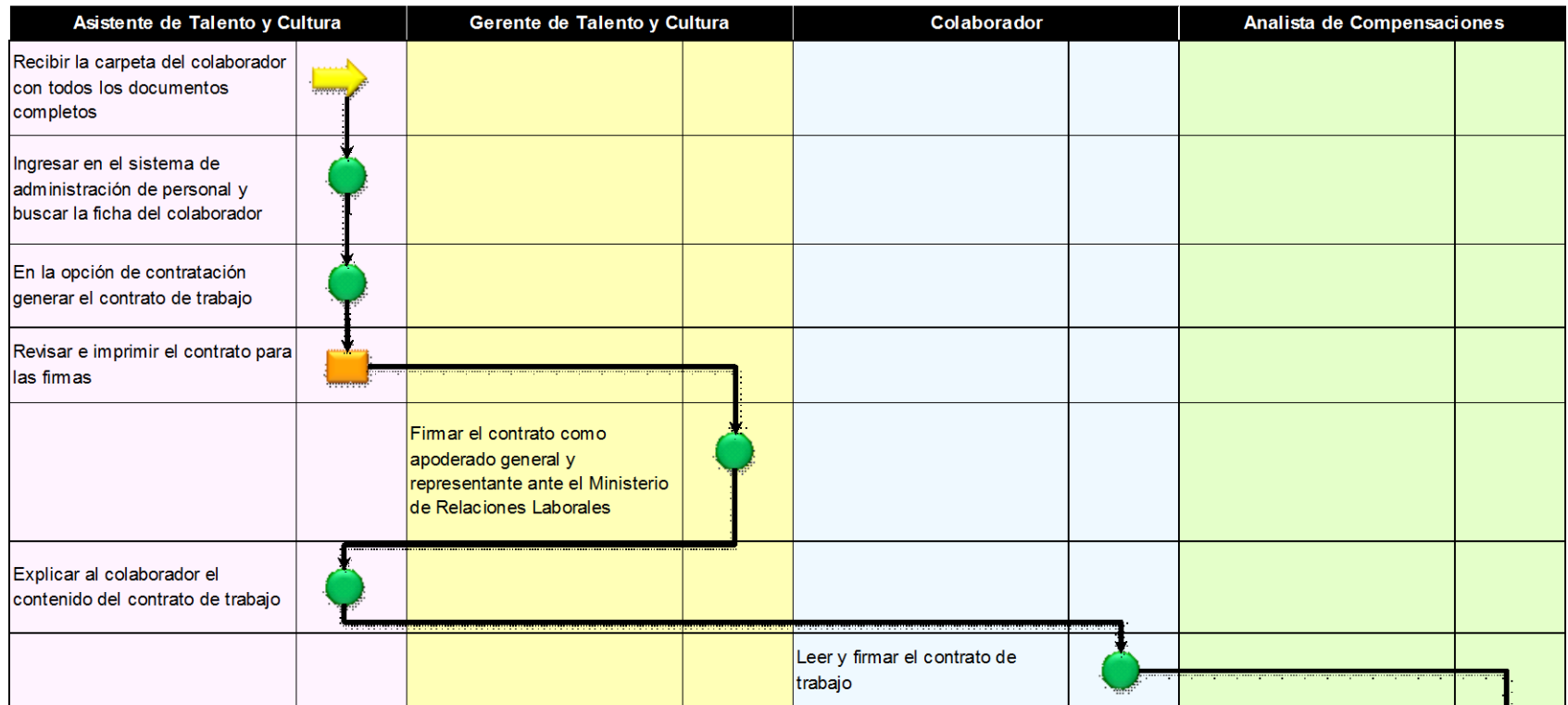


Tabla 66:
Diagrama de flujo del proceso: Contratos de trabajo

PROCESO	Administración del Personal - Gestión documental
SUBPROCESO	Contratos de Trabajo
ENTRADA	Carpeta de documentos del colaborador
SALIDA	Contrato de trabajo legalizado



Continúa →








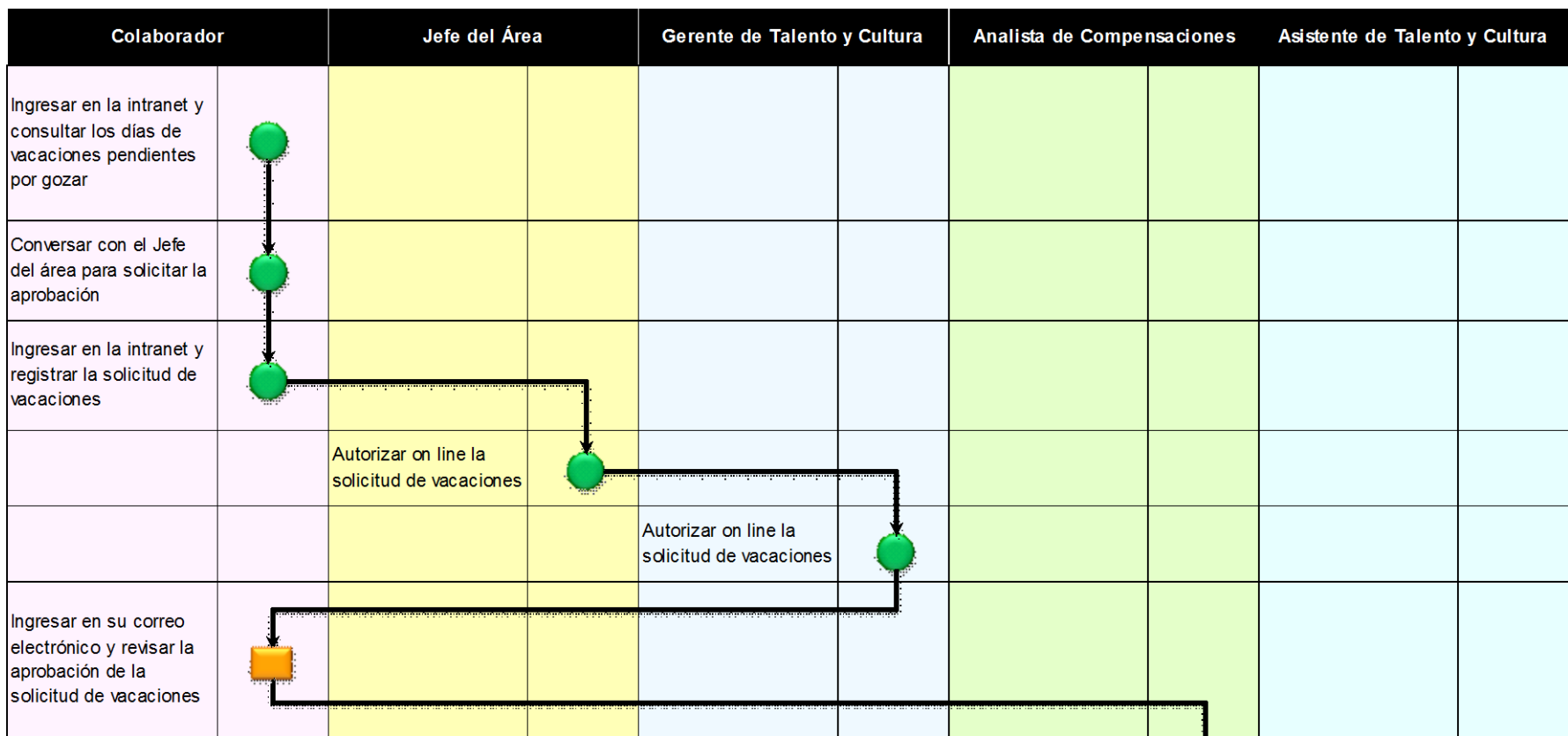
Asistente de Talento y Cultura		Gerente de Talento y Cultura		Colaborador		Analista de Compensaciones	
						Registrar el aviso de entrada en la página web del IESS	
						Imprimir el aviso de entrada	
Escanear el contrato de trabajo y el aviso de entrada del IESS							
Ingresar en la página web del MRL y llenar el registro del contrato en el formato solicitado							
Subir o cargar los archivos escaneados							
Imprimir el comprobante de registro del contrato de trabajo							
Archivar el contrato y el aviso de entrada en la carpeta del colaborador							

Tabla 67:
Diagrama de flujo del proceso: Vacaciones anuales

PROCESO	Administración del Personal - Beneficios de Ley
SUBPROCESO	Vacaciones anuales
ENTRADA	Requerimiento del colaborador
SALIDA	Solicitud de vacaciones aprobada



Continúa →





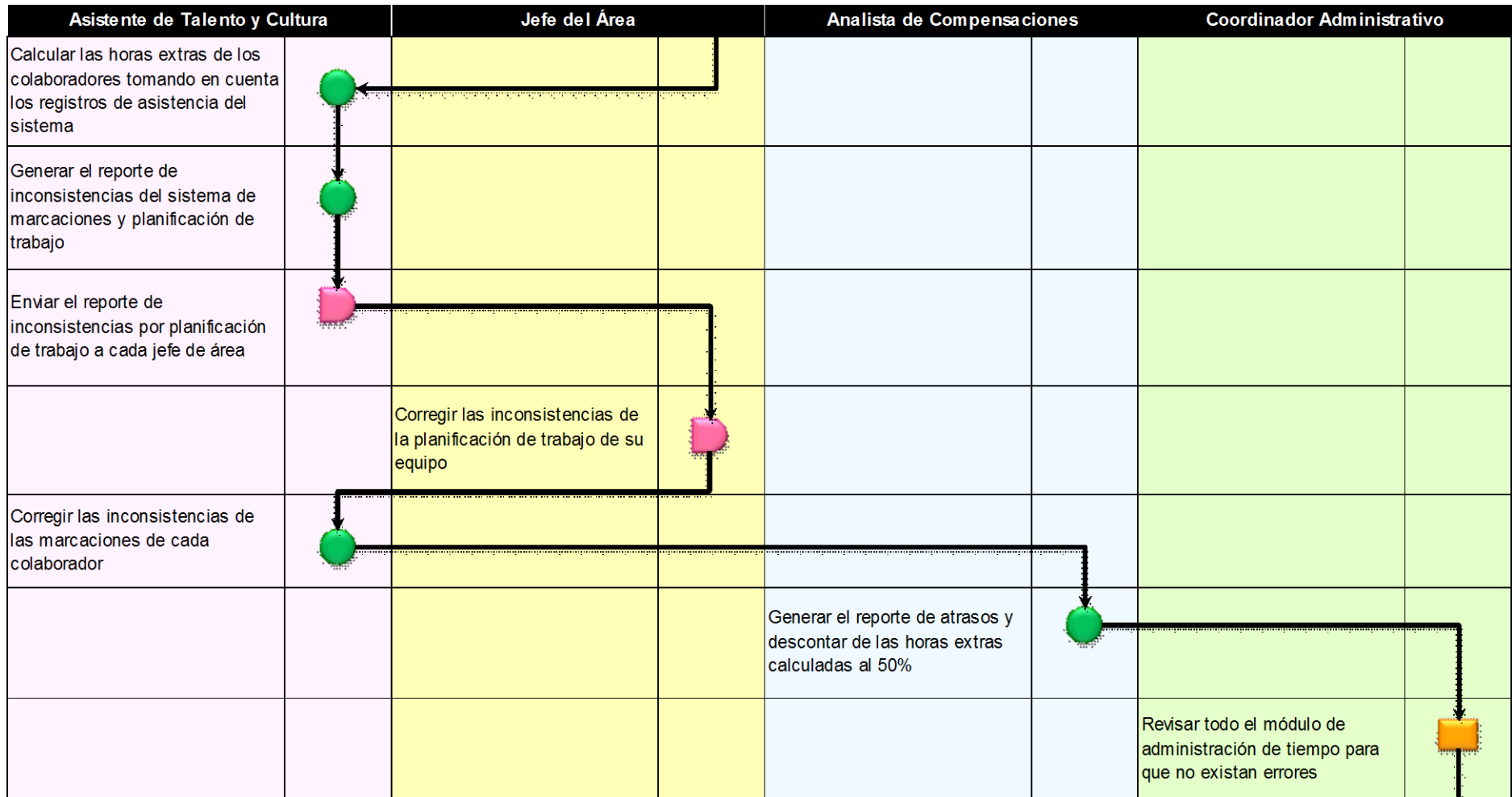
Colaborador		Jefe del Área		Gerente de Talento y Cultura		Analista de Compensaciones		Asistente de Talento y Cultura	
						Revisar que todas las solicitudes de vacaciones aprobadas on line consten en el sistema de administración de personal			
						Aprobar el registro de vacaciones en el sistema de nómina			
								Imprimir el mail de la aprobación de la solicitud de vacaciones	
								Archivo de la solicitud de vacaciones en la carpeta del colaborador	

Tabla 68:
Diagrama de flujo del proceso: Asistencia y sobretiempo

PROCESO	Administración del Personal - Beneficios de Ley						
SUBPROCESO	Asistencia y sobretiempo						
ENTRADA	Registro digital de la asistencia del colaborador						
SALIDA	Horas trabajadas en la jornada y sus sobretiempos						
	Asistente de Talento y Cultura	Jefe del Área		Analista de Compensaciones		Coordinador Administrativo	
Ingresar al sistema de administración de tiempo	●						
Generar el reporte de los colaboradores que no tienen asignado código de tarjeta, reloj y grupo de planificación	↓						
Corregir el reporte del sistema asignando el código de tarjeta, reloj y el grupo de planificación	↓						
Actualizar en el sistema las personas de cada departamento, en el grupo de planificación correcto	↓						
		Realizar la planificación de trabajo de los colaboradores a su cargo en el sistema de administración de tiempo	●				

Continúa →



Continúa →

Asistente de Talento y Cultura		Jefe del Área		Analista de Compensaciones		Coordinador Administrativo	
				Aprobar las horas extras que se encuentran autorizadas por el Ministerio de Relaciones Laborales en los horarios de trabajo por grupo de planificación			
				Aprobar las horas extras que están fuera del horario en base a los correos aprobados por el gerente del área			
				Transferir las horas extras al sistema de nómina de los colaboradores que tienen sobretiempo			
				En el caso de los colaboradores que no tienen sobretiempo, cambiar el estatus del periodo de cálculo de "sin transferir a transferido"			

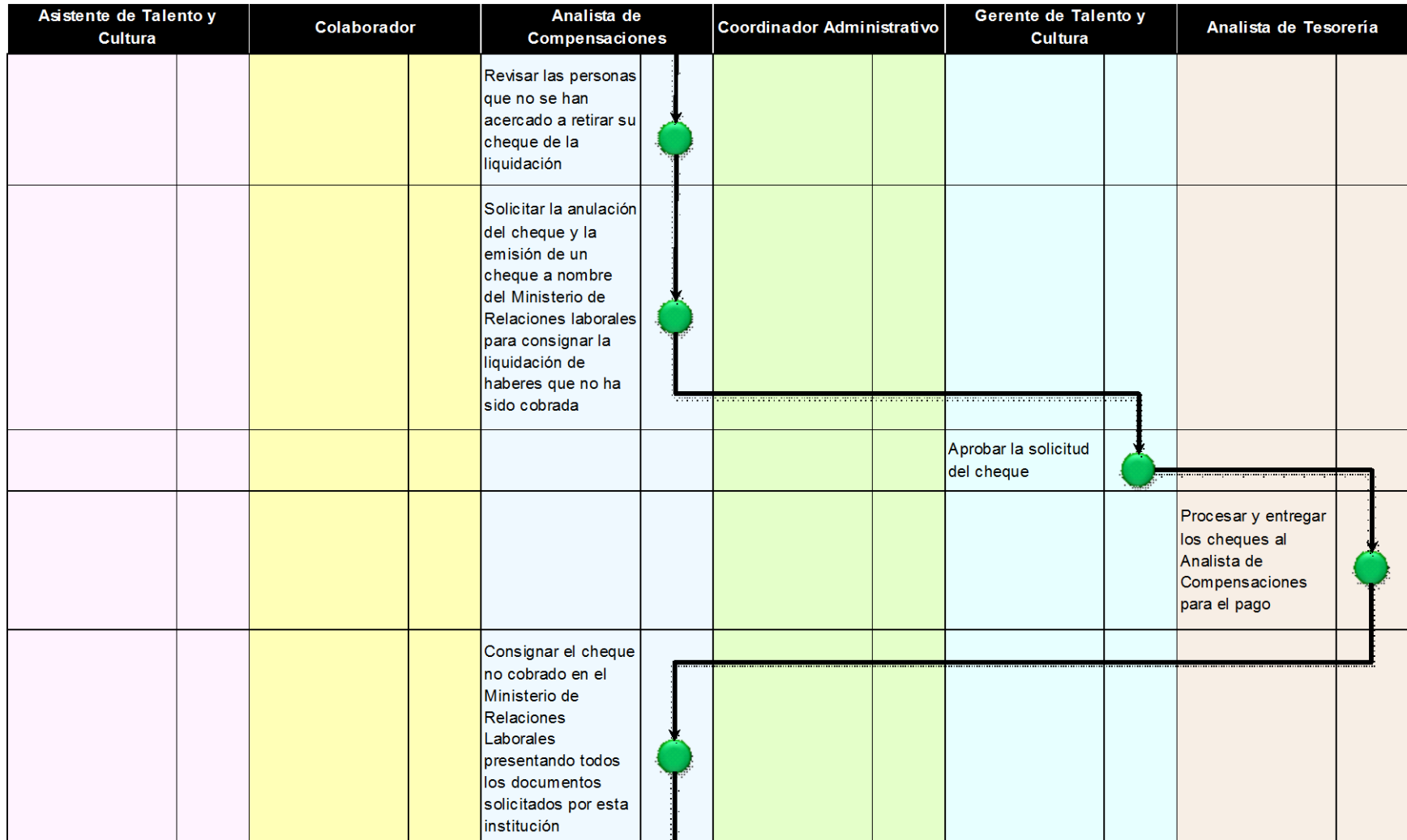
Tabla 69:
Diagrama de flujo del proceso: Liquidación de haberes

PROCESO	Compensación - Nómina de personal									
SUBPROCESO	Liquidación de haberes									
ENTRADA	Documentos de salida del colaborador									
SALIDA	Acta de finiquito legalizada									
Asistente de Talento y Cultura	Colaborador	Analista de Compensaciones	Coordinador Administrativo	Gerente de Talento y Cultura	Analista de Tesorería					
Elaborar la hoja de salida del colaborador										
	Llenar la hoja de salida con las personas indicadas en el documento, devolviendo las herramientas de trabajo y uniformes recibidos									
	Realizar una entrevista de salida con el Coordinador de Gestión Social									
	Acudir al dispensario médico para la valoración médica y recepción del informe									



Continúa →

Asistente de Talento y Cultura	Colaborador	Analista de Compensaciones	Coordinador Administrativo	Gerente de Talento y Cultura	Analista de Tesorería
Reportar la salida del colaborador a las personas clave de la empresa: monitoreo, garita, equipo de RRHH					
	Entregar todos los documentos de salida al Analista de Compensaciones				
		Explicar al colaborador los siguientes pasos después de su salida e indicarle la fecha en la que tiene que acercarse a retirar su liquidación			
		Reportar el aviso de salida en el sistema del IESS			
		Revisar la hoja de salida del ex colaborador			
		Ingresar en el sistema de nómina los ingresos y descuentos que tenga el colaborador			

Continúa →



Continúa →

Asistente de Talento y Cultura		Colaborador		Analista de Compensaciones		Coordinador Administrativo		Gerente de Talento y Cultura		Analista de Tesorería	
				Registrar en la página web del MRL la consignación de la liquidación de haberes							
				Imprimir el comprobante de legalización de la liquidación de haberes							

4.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE INVERSIÓN

Una vez realizado el planteamiento de la propuesta de mejora a los 6 procesos, se puede evidenciar que la empresa “Sfidante S.A.” tiene que analizar los costos de inversión que generarán la puesta en marcha de las soluciones planteadas. En este contexto, los costos van orientados a la inversión en capital humano y en adquisición de bienes muebles.

La inversión en capital humano, hace referencia a la capacitación o adiestramiento del capital humano para mejorar sus aptitudes en la ejecución de su trabajo. La inversión está enfocada en 5 temas de capacitación:

Tabla 70:
Costos de inversión – Capacitación 1

NOMBRE DEL CURSO	Planificación de trabajo en el módulo de administración de tiempo			
PARTICIPANTES	Jefaturas de área			
MATERIALES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Reservación sala	1	Unidad	\$ -	\$ -
Impresión de folletos	9	Unidad	\$ 10.00	\$ 90.00
Esferos	9	Unidad	\$ 0.30	\$ 2.70
Refrigerios	10	Unidad	\$ 2.00	\$ 20.00
Aguas	10	Unidad	\$ 1.00	\$ 10.00
Capitador - Coordinador Administrativo*	4	Horas	\$ 16.73	\$ 66.92
TOTAL INVERSIÓN				\$ 189.62

* El valor unitario es tomado de la hoja de costos de personal en el cual se incluye el costo de la nómina y el costo de operación.

Tabla 71:
Costos de inversión – Capacitación 2

NOMBRE DEL CURSO	Administración del módulo de administración de tiempo			
PARTICIPANTE	Asistente de Talento y Cultura			
MATERIALES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Reservación sala	1	Unidad	\$ -	\$ -
Impresión de folletos	1	Unidad	\$ 15.00	\$ 15.00
Esferos	1	Unidad	\$ 0.30	\$ 0.30
Refrigerios	2	Unidad	\$ 2.00	\$ 4.00
Aguas	2	Unidad	\$ 1.00	\$ 2.00
Capitador - Coordinador Administrativo	8	Horas	\$ 16.73	\$ 133.84
TOTAL INVERSIÓN				\$ 155.14

Tabla 72:
Costos de inversión – Capacitación 3

NOMBRE DEL CURSO	Documentos de salida del colaborador			
PARTICIPANTE	Asistente de Talento y Cultura			
MATERIALES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Reservación sala	1	Unidad	\$ -	\$ -
Impresión del folleto	1	Unidad	\$ 5.00	\$ 5.00
Esferos	1	Unidad	\$ 0.30	\$ 0.30
Aguas	2	Unidad	\$ 1.00	\$ 2.00
Capitador - Coordinador Administrativo	3	Horas	\$ 16.73	\$ 50.19
TOTAL INVERSIÓN				\$ 7.30

El comunicado de solicitud y aprobación de vacaciones on line será enviada por el correo institucional y a la vez será impreso para colocarlo en las 3 carteleras ubicadas en el comedor y los vestidores.

Tabla 73:
Costos de inversión – Socialización de vacaciones on line

SOCIALIZACIÓN	Solicitud y aprobación de vacaciones on line			
PARTICIPANTES	Todos los colaboradores de la empresa			
MATERIALES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Elaboración del arte del comunicado*	8	Horas	\$ 0.25	\$ 2.01
Impresión en A3	3	Unidad	\$ 2.00	\$ 6.00
TOTAL INVERSIÓN				\$ 8.01

* El valor unitario fue calculado del sueldo del Asistente de Diseño Gráfico, en el cual se incluye el costo de la nómina y el costo de operación.

Tabla 74:
Resumen de costos de inversión en capital humano

COSTO DE INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO	
DETALLE	VALOR
Planificación de trabajo en el módulo de administración de tiempo	\$ 189.62
Administración del módulo de administración de tiempo	\$ 155.14
Documentos de salida del colaborador	\$ 7.30
Solicitud y aprobación de vacaciones on line	\$ 8.01
TOTAL INVERSIÓN	\$ 360.07

La inversión en bienes muebles consiste en la adquisición de bienes que pueden movilizarse de un lugar a otro, pero que permanecen en un sitio o área específica; en este caso, constituye la compra de una impresora de credenciales con las siguientes características:

- **Marca:** Zebra
- **Modelo:** ZXP Series 3
- **Características** (Credenciales seguras, 2015):
 - a. Impresión directa a tarjeta, en una o en ambas caras.
 - b. Rápidas velocidades de impresión: hasta 750 tarjetas/hora monocromo, 180 tarjetas/hora a todo color YMCKO y 140 tarjetas/hora a todo color YMCKOK.
 - c. Capacidades de codificación completas para cubrir una gran variedad de mercados y aplicaciones.
 - d. Excelente calidad de impresión con colores luminosos, y vívidas fotografías, texto y códigos de barras.
 - e. Diseño intuitivo para facilidad de utilización: simplifica las necesidades de formación.

f. Funciones opcionales de seguridad, para la emisión instantánea de tarjetas impresas.

- **Software:** Card Studio ID Clasicc Software

A continuación se detalla la proforma en donde se evidencia el costo final del equipo en \$1,960.90. Este valor incluye el equipo, software, tarjetas PVC adhesivas y las cintas de impresión para 200 credenciales:


Tabla 75:
Proforma impresora para credenciales



PROFORMA : IMPAC-JB-000267

RUC: 1792323452001

Matriz: Enrique Gangotena N26-94 Entre Orellana y Santa María
Telf: (593) 02-2444358 / 098170771

CLIENTE:	SEÑORITA MAYRA RODRIGUEZ	FECHA:	19/03/2015	
ATENCION:		TELEFONO	984565218	
DIRECCION:	QUITO			
Producto	DETALLE	Cantidad	Valor unit.	Valor total
	<u>IMPRESORA DE CARNETS PARA UN SOLO LADO</u>			
	Zebra ZXP Series 3 Single-Sided Card Printer, USB, US Cord	1	\$ 1.258,80	\$ 1.258,80
	CARD STUDIO ID CLASICC SOFTWARE	1	\$ 96,00	\$ 96,00
	TARJETAS DE PVC ADHESIVAS, 10 MIL, 5 PACKS DE 100,	1	\$ 318,00	\$ 318,00
	CINTAS XI SERIES, COLOR YMCKO FOR ZXP3, 200 IMAGES	1	\$ 49,21	\$ 49,21
	Zebra ZXP Series 3, Cleaning Kit, 4 print engine cleaning cards and 4 feeder cleaning	1	\$ 28,80	\$ 28,80
				
	PRECIOS NO INCLUYEN IVA			
			SUBTOTAL	\$ 1.750,81
			IVA 12%	\$ 210,09
			TOTAL	\$ 1.960,90

Vigencia: 15 DIAS.

ENTREGA: INMEDIATA

GARANTIA: 1 año, NO APLICA PARA CONSUMIBLES

PAGO: 70% de entrada y el 30% contra entrega

FAVOR GIRAR CHEQUES Y RETENCION A NOMBRE DE: IMPACTEG CIA LTDA

Atentamente,
JOANNA BOHORQUEZ
IMPACTEG CIA. LTDA
Telf: (593) 02-2444358 / 026-041867
Cel: (593) 0992695461
[email: ventas3@impacteg.com.ec](mailto:ventas3@impacteg.com.ec)

4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROCESOS

Tabla 76:
Comparativo del mejoramiento de procesos

PROCESO	SUB PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	REPETICIONES	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	REPETICIONES	
				TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO			
Administración del Personal	Dispositivos de acceso	Credenciales de Identificación	22,228	\$ 5,558.99	20%	19%	Mensual	4	216	\$ 51.09	74%	74%	Mensual	4
	Gestión documental	Certificados de Trabajo	2,460	\$ 753.14	19%	14%	Mensual	20	1,160	\$ 317.19	48%	42%	Mensual	20
	Gestión documental	Contratos de Trabajo	2,944	\$ 974.28	11%	8%	Mensual	4	632	\$ 184.59	40%	33%	Mensual	4
	Beneficios de Ley	Vacaciones anuales	2,960	\$ 761.87	24%	25%	Mensual	16	1,760	\$ 478.05	64%	67%	Mensual	16
	Beneficios de Ley	Asistencia y sobretiempo	3,655	\$ 1,079.94	4%	3%	Mensual	1	965	\$ 246.37	22%	25%	Mensual	1
Compensación	Nómina de personal	Liquidación de haberes	25,850	\$ 7,234.56	66%	64%	Mensual	10	19,800	\$ 5,541.59	86%	84%	Mensual	10
TOTAL TIEMPO Y COSTO			60,097	\$ 16,362.78					24,533	\$ 6,818.88				

Continúa →

PROCESO	SUB PROCESO	DIFERENCIA						BENEFICIO ANUAL		
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	REPETICIONES	TIEMPO	COSTO	
				TIEMPO	COSTO					
Administración del Personal	Dispositivos de acceso	Credenciales de Identificación	22,012	\$ 5,507.90	54%	55%	Mensual	4	264,144	\$ 66,094.82
	Gestión documental	Certificados de Trabajo	1,300	\$ 435.95	30%	27%	Mensual	20	15,600	\$ 5,231.36
	Gestión documental	Contratos de Trabajo	2,312	\$ 789.69	29%	25%	Mensual	4	27,744	\$ 9,476.24
	Beneficios de Ley	Vacaciones anuales	1,200	\$ 283.83	39%	42%	Mensual	16	14,400	\$ 3,405.90
	Beneficios de Ley	Asistencia y sobretiempo	2,690	\$ 833.57	18%	21%	Mensual	1	32,280	\$ 10,002.84
Compensación	Nómina de personal	Liquidación de haberes	6,050	\$ 1,692.97	20%	20%	Mensual	10	72,600	\$ 20,315.64
TOTAL TIEMPO Y COSTO			35,564	\$ 9,543.90					426,768	\$ 114,526.79

4.4 INFORME DE BENEFICIO ESPERADO

La empresa “Sfidante S.A.” cuenta con el área de Talento y Cultura para gestionar todos los temas relacionados con sus colaboradores, en base a la normativa vigente, los valores de la empresa y los recursos financieros y tecnológicos que dispone.

Para el análisis de este tema se han efectuado varios pasos como son: la determinación del problema mediante la vivencia del día a día en el área mencionada, el levantamiento de procesos mediante reuniones con cada persona responsable de la ejecución de los subprocesos, y una reunión con el Gerente de Talento y Cultura para determinar los puntos críticos que le están generando un cuello de botella en la gestión de su área.

En la propuesta de mejora, se presenta la diagramación mejorada, el diagrama de flujo mejorado y la hoja de mejoramiento (valga la redundancia); mediante los cuales se puede comprobar el ahorro en tiempo y en costo que se puede obtener si se implementa las sugerencias planteadas.

Como se puede observar en los documentos de la propuesta de mejora, se han creado actividades que no estaban tomadas en cuenta, y se han eliminado aquellas que son obsoletas luego de ser analizadas.

Inicialmente, los 6 procesos seleccionados (Credenciales de identificación, certificados de trabajo, contratos de trabajo, vacaciones anuales, asistencia y sobretiempo, y liquidación de haberes) generaban una inversión de 60.097 minutos con un costo mensual de \$16,362.78; es decir, la empresa invertía anualmente \$ 196,353.37.

Finalmente en la propuesta de mejora, los mismos 6 procesos representan una inversión de 24,533 minutos con un costo mensual de \$ 6,818.88; es decir, la empresa va a invertir anualmente \$ 81,826.57.

En conclusión, la empresa ahorraría 35,954 minutos con un costo mensual de \$ 9,543.90, que anualmente significa \$114,526.79. Este valor puede ser invertido en actividades más productivas que le generen mayores beneficios al área de Talento y Cultura, y a la empresa en general.

4.5 JUSTIFICACIÓN DE LAS EFICIENCIAS ALCANZADAS

Al iniciar el levantamiento de procesos, se pudo determinar que en promedio se tenía el 24% de eficiencia en tiempo y el 22% de eficiencia en costo; sin embargo, en la propuesta de mejora se evidencia un incremento de este indicador en 32 puntos en tiempo y 32 puntos en costo, lo que significa una mejora de eficiencia en un 56% en tiempo y un 54% en costo; ya que, las actividades que se realizan en la propuesta generan mayor valor agregado al proceso, mediante la mejora, creación o eliminación de actividades; y a su vez una reducción del costo.

La justificación de la mejora en los indicadores de eficiencia en tiempo y en costo se encuentran a detalle en la hoja de mejoramiento de cada proceso; pero en resumen se debe a:

- Acuerdos con el Gerente de Talento y Cultura y el Coordinador Administrativo en los tiempos de entrega de los documentos que requieren su aprobación.
- Automatización del subproceso de certificados y contratos de trabajo mediante la configuración de los formatos de estos

documentos en el sistema de administración de personal y de nómina.

- Coordinación con el área de Selección para que el colaborador firme su contrato de trabajo el día de su inducción.
- Implementación de la herramienta e – business para la automatización del proceso de vacaciones anuales; mediante la cual se podrá consultar los días de vacaciones disponibles, realizar la solicitud, y autorizar los días de vacaciones requeridos por los colaboradores.
- Automatización del proceso de elaboración de credenciales de identificación mediante la adquisición de una impresora especial para este proceso, lo que generó que el 58% de las actividades se supriman.
- Socializar los procesos del área de Talento y Cultura, con la finalidad de que todos los colaboradores conozcan las mejoras propuestas.

4.6 DISEÑO DE MEDIDAS DE SEGUIMIENTO DENTRO DEL PROCESO

Las medidas de seguimiento constituyen los indicadores de evaluación de la gestión del área de Talento y Cultura mediante los cuales se medirán su productividad.

A continuación se presenta los KPIs del subsistema administrativo:

Tabla 77:
KPIs del área del subsistema administrativo

No.	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	
1	Administración del Personal	Dispositivos de acceso	Gestión de carnetización	Define la cantidad de empleados que cuentan con su credencial de identificación	Porcentaje	$(\text{Personal carnetizado} / \text{total de empleados}) * 100$	
2			Credenciales de Identificación	Portabilidad de las credenciales de identificación	Define la cantidad de empleados que cumplen con la política de seguridad de portar la credencial en un lugar visible para identificarlos con facilidad	Ratio	$\text{Revisión de identificación de empleados} / \text{total de empleados}$
3		Gestión documental	Certificados de Trabajo	Gestión de certificados de trabajo	Define la cantidad de certificados de trabajo que son entregados dentro del tiempo establecido	Ratio	$\text{Total de certificados entregados} / \text{total certificados solicitados}$
4			Contratos de Trabajo	Contratos legalizados	Define la gestión de legalización de contratos dentro del mes en curso	Porcentaje	$(\text{Contratos de trabajo legalizados} / \text{total de empleados que ingresan en el mes}) * 100$
5			Vacaciones anuales	Tiempo efectivo trabajado	Define la eficiencia de los días trabajados efectivamente	Porcentaje	$(100 - (\text{Días de vacaciones gozados} / \text{total días mes comercial}) * 100)$
6				Vacaciones negadas	Define la accesibilidad del jefe de cada área para que el empleado goce de sus vacaciones y a la vez es un indicador de la organización de trabajo del jefe con el personal que dispone	Ratio	$\text{Solicitudes de vacaciones rechazadas} / \text{total de solicitudes de vacaciones del mes}$

Continúa →

No.	PROCESO		SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
7	Administración del Personal	Beneficios de Ley	Asistencia y sobretiempo	Horas extras trabajadas	Define la cantidad de horas máximas que puede trabajar un empleado según el Código de Trabajo	Unidad	Total de horas extras por categoría: suplementarias y extraordinarias
8			Asistencia y sobretiempo	Ingresos extras	Define el porcentaje de horas extras que está recibiendo el colaborador mensualmente y que constituye un ingreso extra a su sueldo habitual	Porcentaje	Valor total de horas extras / Total de ingresos brutos aportables
9				Índice de ausentismo	Mide el porcentaje de faltas injustificadas de los empleados	Porcentaje	(Días de faltas injustificadas / Días laborables del mes)*100
10	Compensación	Nómina de personal	Liquidación de haberes	Liquidaciones de haberes legalizadas	Define el porcentaje de liquidaciones entregadas a tiempo; es decir, dentro del mismo mes de salida del empleado	Porcentaje	(Liquidaciones legalizadas / total empleados desvinculados en el mes)*100
11				Desvinculaciones en el mes	Define el porcentaje de desvinculaciones que se dan mensualmente independientemente el motivo de salida	Porcentaje	(Cantidad de desvinculaciones del mes / total de empleados) * 100

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El área de Talento y Cultura cuenta con personal apto, con buena actitud de trabajo, preparación académica de tercer nivel, con compromiso al 100% con la empresa y que brindan su apoyo a todo el equipo; sin embargo, nada es perfecto, ya que la Asistente de Talento y Cultura tiene 5 meses desempeñando su cargo y se ha evidenciado que no es una persona que agregue valor al equipo en cuanto al cumplimiento de las actividades propias del cargo. La mencionada persona pone mayor interés en realizar actividades secundarias de apoyo y no las actividades principales de su cargo.
- La monotonía de trabajo en el área ha generado un dominio en la ejecución de las actividades de los subprocesos analizados. Esta habilidad se podría considerar como un gran aporte para mejorar los procesos; sin embargo, la persona responsable de los procesos ha caído en su zona de confort, atrofiando su capacidad de análisis para buscar las áreas de mejora de sus procesos.
- El subsistema administrativo del área de Talento y Cultura no tiene sus procesos documentados, lo que está generando retrasos en la capacitación de nuevas personas que se vinculan al área. En la capacitación se exponen todos los temas del perfil del puesto; pero debido a la cantidad de información que recibe la persona nueva, no lo comprende todo inmediatamente, se generan dudas en el momento de realizar su trabajo y no tiene el apoyo de algún documento en el cual pueda informarse.

- Muchas de las actividades que se ejecutan en los procesos del subsistema administrativo del área de Talento y Cultura son manuales, lo que genera desperdicio de tiempo, reprocesos, controles y demoras en la finalización de los procesos. Estas actividades en su mayoría pueden ser automatizadas mediante el uso de las herramientas informáticas con las que cuenta la empresa; sin embargo, no se lo ha considerado como una prioridad la mejora en los procesos.
- Los objetivos planteados al inicio de la investigación fueron cumplidos en su totalidad teniendo como resultado un ahorro importante en tiempo y costo en cada proceso, mejorando la productividad del área de Talento y Cultura. Al analizar cada uno de los procesos, eliminar y crear actividades se puede evidenciar que anualmente se tendría un ahorro de \$115,608.10, la eficiencia en tiempo mejora en un 50% y la eficiencia en costo mejora en un 52% en promedio.
- “Sfidante S.A.”, es una empresa industrial con 19 años de presencia en el mercado ecuatoriano, generando fuentes de empleo a nivel nacional, e incluyendo a personas con capacidades especiales. Esta empresa que está ubicada en el Valle de los Chillos, de la Provincia de Pichincha, ha logrado un buen posicionamiento en el mercado con sus productos de uso higiénico y cuidado personal, cumpliendo con estándares de calidad y que han logrado satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Otro de los inconvenientes detectados en el desarrollo de este estudio es la falta de planificación en el pedido de los adhesivos de las credenciales, porque existe un tiempo de espera innecesario hasta tener un mínimo de credenciales a elaborar

para enviar la orden de compra al proveedor; y, el mismo comportamiento se observa en la adquisición de tarjetas magnéticas, portacredenciales y cordones colgantes, porque no se tiene la precaución de manejar un stock mínimo para realizar la nueva compra; sino hasta cuando todo se acaba, en ese momento se coordina la adquisición de estos artículos, lo que provoca que los colaboradores no puedan usar su credencial en un lugar visible, como lo indica la norma de seguridad BASC y por otro lado tienen que esperar más tiempo hasta que reciban la credencial solicitada.

- Otro factor que está provocando un incremento en el costo de los procesos es el tiempo de revisión y aprobación del Gerente de Talento y Cultura y del Coordinador Administrativo, debido a la cantidad de actividades que realizan en el día a día y al tiempo limitado que disponen en su jornada laboral, que no es manejado con una agenda o cronograma de actividades que les permita tener mayor organización.
- No se han desarrollado e implementado indicadores de gestión en el área de Talento y Cultura que les permita conocer los resultados de su gestión; sino, se dan cuenta que algo está mal cuando existen quejas de los colaboradores o cuando existe una segunda revisión por parte de entidades externas a la organización, como auditores externos.

5.2 RECOMENDACIONES

- El presente estudio es un documento que le va a servir a la empresa en su totalidad porque cuando lo ponga en práctica ahorrará tiempo y dinero en cada proceso, proyectando una imagen internamente de mayor organización, mejor atención al

cliente interno, rapidez en las respuestas a sus requerimientos y por ende su satisfacción.

- Realizar los programas de capacitación sugeridos en este estudio para que la implementación pueda tener los resultados favorables esperados y de igual manera evaluar que los colaboradores hayan comprendido el 100% de la información impartida.
- Planificar inducciones más estructuradas para los nuevos colaboradores que se vinculan al área de Talento y Cultura, que les permita tener un conocimiento más sólido de las actividades a realizar y por ende de los procesos de los cuales serán responsables en su totalidad. Es importante que cada persona dimensione la importancia de que una actividad del proceso sea ejecutada o no a tiempo, conociendo las consecuencias que se pueden tener no solo internamente en la empresa sino ante entidades de control como el Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o el Servicio de Rentas Internas.
- Toda la responsabilidad de la gestión del área de Talento y Cultura recae sobre el Gerente porque es la persona directamente responsable de los logros y los fracasos que tenga todo el equipo; por ende, debe buscar mecanismos que genere que las personas a su cargo salgan de la zona de confort y se coloquen el chip del mejoramiento continuo para que puedan detectar a tiempo las áreas de mejora de cada uno de los procesos que manejan, porque siempre existirán actividades que se puedan automatizar, mejorar en tiempo o eliminar para ser más eficientes.

- Analizar los recursos económicos – financieros que tiene la empresa para conocer la factibilidad de invertir en la adquisición de la impresora de credenciales que le va a permitir al área de Talento y Cultura mejorar la eficiencia del proceso entregando a tiempo la identificación del colaborador evitando contingencias ante controles de las instituciones que regulan el correcto funcionamiento de la empresa.
- Para poner en práctica el mejoramiento continuo de los procesos del área, es importante contar con el apoyo total de los colaboradores que son responsables de cada proceso porque son una fuente trascendental de información, que aportarán con grandes ideas para que funcione el proceso de mejoramiento.
- La gran mayoría de los colaboradores del área de Talento y Cultura tienen el conocimiento de la ejecución de las actividades y el orden en que se realizan; por lo que, es importante utilizar herramientas como la diagramación del proceso para que se puedan detectar con facilidad los problemas existentes y a la vez proponer soluciones. Una vez que se tengan todos los cambios sugeridos se deben diagramar nuevamente el proceso y ponerlo en práctica para conocer su funcionalidad.
- Es importante para el área de Talento y Cultura el tener documentado los procesos de todos los subsistemas, para que no corra el riesgo de perder información valiosa de la empresa cuando los colaboradores se desvinculan por renuncia voluntaria o por conclusión de su contrato de trabajo. Si la empresa tiene documentados sus procesos, invertirá menor tiempo en capacitar a la nueva persona, tendrá mejores resultados del desempeño del nuevo colaborador y no se sentirá el cambio de una persona antigua en el cargo con una persona nueva porque los procesos se seguirán manejando de la misma manera.

- Se recomienda aplicar indicadores de gestión que permitan evaluar objetivamente los resultados que se están obteniendo en la ejecución de las actividades de los procesos para determinar los problemas que se están generando o las mejoras que se pueden proponer. Todas las personas tenemos que ser medidos para que a partir de los resultados que se obtengan plantear metas más retadoras por alcanzar e ir corrigiendo las falencias que se presenten.

BIBLIOGRAFÍA

- Ricardo Camacho (2008), Lima – Perú. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>
- Fernandez, Adolfo, S.f. disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/mejoramiento2004-2.pdf>
- Harrington, James (1993), *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Colombia, Mc Graw Hill
- Chiavenato, Idalberto (2002), *Gestión del Talento Humano*, Colombia, Mc Graw Hill
- Amado Salgueiro Anabitarte, 2001. *Indicadores de gestión y cuadro de mando de mando*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Santana, Carlos (2014), Aspectos clave a la hora de definir los Key Performance Indicators (KPIs), disponible en: <http://www.acsendo.com/es/blog/aspectos-clave-la-hora-de-definir-los-key-performance-indicators-kpis/>
- Krick, Forstater, Monaghan & Sillanpää (2005), *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, Vol. 2, Disponible en: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>
- Procesos y procedimientos, disponible en: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/7.pdf
- Champy, M. H. (1993). *Reingeniería*. Nueva York: Norma.
- Charles H; Porter, M (2000). *Preparando el Futuro*, Gestión 2000, Barcelona.
- Davenport, T.H. (1993). *Innovación de Procesos*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Goldratt, E. (1996). *La Meta. Un proceso de mejora continua*, Ediciones Castillo, 5ta Edición. Mexico.
- Horowitz, J; Jurgens Panak, M. (1993). *La Satisfacción total del cliente*, Ediorial Mc GrawHill, Madrid.