



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO  
DE INGENIERO COMERCIAL**

**DISEÑO, DESARROLLO Y DOCUMENTACIÓN DEL  
PROCESO DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN EL  
INGENIO AZUCARERO DEL NORTE**

**PATRICIO HERNANDEZ UBIDIA**

**DIRECTOR: Ing. RENE BUENO**

**CODIRECTORA: Dra. AMPARO MARTINEZ CAÑIZARES**

**SANGOLQUI, Marzo del 2008**

## DEDICATORIA

A Dios, por haber permitido mi existencia y enrumbado por el camino de la Fe.

A mis Padres, los mejores amigos y guías, que con su amor y comprensión, han sabido llevarme por el sendero de la verdad y la justicia. Que con su tenacidad para salir adelante, han sido el vivo ejemplo de sacrificio, en el que he proyectado todos mis ideales.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis hermanos, Marcelo, Diana y de manera especial a Miguel, que con su apoyo incondicional, han sido el empuje que ha fortalecido mi espíritu. Se que con ellos puedo contar en todo momento.

A mis profesores guías Ing. René Bueno y Dra. Amparo Martínez, que han puesto todos sus conocimientos a mi alcance, para poder desarrollar esta tesis.

A la Escuela Politécnica del Ejército Modalidad Educación a Distancia MED, de la cual llevo las mejores enseñanzas de aprendizaje y superación.

A todos ellos, mi eterna gratitud.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

## **DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

Patricio Germánico Hernández Ubidia

### **DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada DISEÑO, DESARROLLO Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL INGENIO AZUCARERO DEL NORTE ha sido desarrollada 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 de mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo del 2008

Patricio Hernández Ubidia

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

## **AUTORIZACION**

Yo, Patricio Germánico Hernández Ubidia

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo DISEÑO, DESARROLLO Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL INGENIO AZUCARERO DEL NORTE, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2008

Patricio Hernández Ubidia

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

Ing. René Bueno  
Dra. Amparo Martínez Cañizarez

**CERTIFICAN**

Que la tesis titulada DISEÑO, DESARROLLO Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL INGENIO AZUCARERO DEL NORTE, realizada por el señor Patricio Germánico Hernández Ubidia, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la información que se presenta en este trabajo no contiene datos confidenciales, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat ( PDF ). Autorizan a nombre del autor, señor Patricio Germánico Hernández Ubidia para que se entregue a la señorita Ing. Fanny Cevallos, Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Marzo del 2008

Ing. René Bueno  
**DIRECTOR**

Dra. Amparo Martínez  
**CODIRECTORA**

## INDICE

CARÁTULA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	IV
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	V
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y CODIRECTOR.....	VI
INDICE.....	VII
INDICE DE GRÁFICOS.....	XI
INDICE DE TABLAS.....	XII
INDICE DE FIGURAS.....	XIII
INDICE DE FORMATOS.....	XIV
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
EXECUTIVE SUMMARY .....	2
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I.....	4
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	4
1.1 SINTESIS HISTORICA.....	5
1.2 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA..... -.....	6
1.3 ANALISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA .....	10
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	14
Subgerencia Financiera .....	15
Subgerencia Técnica.....	16
Recursos Humanos.....	16
Laboratorio de Calidad.....	16
Logística y Campo.....	16
Misión.....	17
Visión.....	17
1.5 MARCO TEORICO.....	18
1.6 MARCO CONCEPTUAL.....	21

CAPITULO II.....	24
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES Y ACTIVIDADES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	24
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	24
Descripción de Funciones – Director de Recursos Humanos.....	25
Descripción de Funciones – Asistente de Personal.....	27
Descripción de Funciones – Administrador de Nómina.....	29
Descripción de Funciones – Secretaria.....	30
Descripción de Funciones – Trabajadora Social.....	31
Descripción de Funciones – Jefe de Seguridad Industrial...33	
Descripción de Funciones – Auxiliar de Enfermería.....	34
Descripción de Funciones – Chofer.....	35
Descripción de Funciones – Conserjes.....	35
2.2 TECNOLOGIA.....	36
2.3 ANALISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES.....	37
VAR.....	38
VAO.....	38
SVA.....	38
2.3.1 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	41
Proceso Actual.....	41
Análisis del Proceso Actual.....	48
Efectos.....	48
2.3.2 INDUCCION, CAPACITACION Y EVALUACION.....	49
Proceso Actual.....	49
Análisis del Proceso Actual.....	56
Efectos.....	56
2.3.3 CONTROL DE ASISTENCIA.....	56
Proceso Actual.....	57



Análisis del Proceso Actual.....	60
Efectos.....	60
2.3.4 ANALISIS DE CARGOS.....	61
2.3.5 RETRIBUCIONES.....	61
Proceso Actual.....	66
Análisis del Proceso Actual.....	69
Efectos.....	69
CAPITULO III.....	70
DISEÑO, DESARROLLO Y DOCUMENTACION DEL PROCESO DE GESTION DE TALENTO HUMANO.....	70
3.1 PROPUESTA ORGANIZACIONAL.....	70
Diseñar Perfiles.....	70
Suministrar Talento Humano.....	70
Ajustar Talento Humano.....	70
Desarrollar Talento Humano.....	70
Mantener Talento Humano.....	71
Métrica de Valor.....	71
3.2 DEFINICION DE OBJETIVOS.....	71
Objetivo Corporativo.....	72
3.3 CADENA DE VALOR.....	72
3.4 MAPA DE PROCESOS.....	77
3.5 ESQUEMA PROPUESTO.....	80
Descripción del Subproceso.....	80
Diagrama de Flujo.....	80
Diagrama de Actividades y Conocimientos.....	83
Recursos y Responsabilidades.....	83
Indicadores de Gestión.....	83
Mejoramiento y/o Propuesta del Subproceso.....	83
CAPITULO IV.....	160
SISTEMA DE INDICADORES PARA EL PROCESO DE GESTION DE TALENTO HUMANO.....	160
4.1 QUE ES UN INDICADOR.....	160

Indicadores de Cumplimiento .....	160
Indicadores de Evaluación.....	160
Indicadores de Eficiencia.....	160
Indicadores de Eficacia.....	160
Indicadores de Gestión.....	161
4.2 INDICADORES DE TALENTO HUMANO.....	161
Indicadores para el control del desempeño.....	162
Indicadores relacionados con la disciplina y la integración a la empresa.....	162
Indicadores para el desarrollo del Talento Humano.....	162
4.3 PROPUESTA ESTRUCTURAL DEL SISTEMA DE INDICADORES DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO.....	163
4.3.1 ENLACE DE OBJETIVOS DEL AREA DE TALENTO HUMANO CON LOS INDICADORES DEL PROCESO ....	163
4.3.2 FUNCIONAMIENTO.....	165
4.3.3 INDICADORES PARA LA GERENCIA GENERAL... 167	
Indicador de disciplina e integración.....	167
Indicador de desempeño.....	168
Indicador de desarrollo.....	169
Gasto total por trabajador.....	170
Remuneración promedio del personal.....	170
4.3.4 INDICADORES PARA LAS AREAS DEPARTAMENTALES.....	170
Indice de Ausentismo.....	171
Productividad.....	171
Cumplimiento programa de Capacitación.....	171
Evaluación 360.....	171
CONCLUSIONES.....	173
RECOMENDACIONES.....	174
BIBLIOGRAFÍA.....	175

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1-1: Diagrama Causa Efecto.....	9
Grafico 1-2: Ventas en dólares de los últimos cinco años.....	10
Grafico 1-3: Producción de sacos de azúcar de últimos cinco años.....	11
Gráfico 1-4: Organigrama.....	15
Gráfico 1-5: Proceso.....	20
Gráfico 2-1: Organigrama.....	25
Gráfico 4-1: Estructura del Sistema de Indicadores del Proceso de Talento Humano .....	164
Gráfico 4-2: Funcionamiento del Sistema de Indicadores del Proceso de Talento Humano .....	165
Gráfico 4-3: Detalle de Indicadores para las áreas.....	166
Gráfico 4-4: Indicador de Disciplina para Gerencia General.....	167
Gráfico 4-5: Indicador Desempeño para Gerencia General.....	168
Gráfico 4-6: Indicador Desarrollo para Gerencia General.....	169

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Índice de Ausentismo.....	13
Tabla 1-2: Índice de Rotación.....	13
Tabla 1-3: Personal por área.....	17
Tabla 2-1: Costos.....	40
Tabla 2-2: Análisis de Proceso – Reclutamiento.....	43
Tabla 2-3: Análisis de Proceso – Selección.....	45
Tabla 2-4: Análisis de Proceso – Contratación.....	47
Tabla 2-5: Análisis de Proceso – Inducción.....	50
Tabla 2-6: Análisis de Proceso – Capacitación (Plan de Capacitación)...	52
Tabla 2-7: Análisis de Proceso – Capacitación (Solicitud de Capacitación).....	53
Tabla 2-8: Análisis de Proceso – Evaluación.....	55
Tabla 2-9: Análisis de Proceso – Control de Asistencia.....	59
Tabla 2-10: Escala Jerárquica – Personal administrativo.....	64
Tabla 2-11: Escala Jerárquica – Personal operativo.....	65
Tabla 2-12: Análisis de Proceso – Retribuciones.....	68
Tabla 3-1: Costos Modificados.....	82

## INDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Cadena de Valor Procesos de Gestión de Talento Humano..	74
Figura 3.2: Cadena de Valor Proceso Diseñar Perfiles.....	75
Figura 3.3: Cadena de Valor Proceso Suministrar Talento Humano.....	76
Figura 3.4: Cadena de Valor Proceso Ajustar Talento Humano.....	76
Figura 3.5: Cadena de Valor Proceso Desarrollar Talento Humano.....	76
Figura 3.6: Cadena de Valor Proceso Mantener Talento Humano.....	77
Figura 3.2: Cadena de Valor Proceso Métrica de Valor.....	77
Figura 3.8: Mapa de Procesos: Macroproceso.....	78
Figura 3.9: Mapa de Procesos: Subprocesos de Talento Humano.....	79

## INDICE DE FORMATOS

Formato 3-1: Descripción del Subproceso Elaborar Perfiles.....	84
Formato 3-2: Diagrama de Flujo del Subproceso Elaborar Perfiles.....	85
Formato 3-3: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Elaborar Perfiles.....	86
Formato 3-4: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Elaborar Perfiles.....	87
Formato 3-5: Indicadores del Subproceso Elaborar Perfiles.....	88
Formato 3-6: Mejora / Propuesta del Subproceso Elaborar Perfiles.....	89
Formato 3-7: Descripción del Subproceso Selección de Personal.....	91
Formato 3-8: Diagrama de Flujo del Subproceso Elaborar Selección de Personal.....	92
Formato 3-9: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Selección de Personal.....	94
Formato 3-10: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Selección de Personal.....	96
Formato 3-11: Indicadores del Subproceso Selección de Personal.....	98
Formato 3-12: Mejora / Propuesta del Subproceso Selección de Personal.....	99
Formato 3-13: Descripción del Subproceso Inducir.....	101
Formato 3-14: Diagrama de Flujo del Subproceso Inducir.....	102
Formato 3-15: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Inducir.....	103
Formato 3-16: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Inducir.....	104
Formato 3-17: Indicadores del Subproceso Inducir.....	105
Formato 3-18 Mejora / Propuesta del Subproceso Inducir.....	106
Formato 3-19: Descripción del Subproceso Culturización.....	108
Formato 3-20: Diagrama de Flujo del Subproceso Culturización.....	109
Formato 3-21: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Culturización.....	110

Formato 3-22: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Culturización.....	111
Formato 3-23: Indicadores del Subproceso Culturización.....	112
Formato 3-24 Mejora / Propuesta del Subproceso Culturización.....	113
Formato 3-25: Descripción del Subproceso Evaluación de Desempeño.....	115
Formato 3-26: Diagrama de Flujo del Subproceso Evaluación de Desempeño.....	116
Formato 3-27: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Evaluación de Desempeño.....	118
Formato 3-28: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Evaluación de Desempeño.....	120
Formato 3-29: Indicadores del Subproceso Evaluación de Personal.....	122
Formato 3-30 Mejora / Propuesta del Subproceso Evaluación de Desempeño.....	123
Formato 3-31: Descripción del Subproceso Capacitación .....	125
Formato 3-32a: Diagrama de Flujo del Subproceso Capacitación (Plan de Capacitación).....	126
Formato 3-32b: Diagrama de Flujo del Subproceso Capacitación (Solicitud de Capacitación).....	127
Formato 3-33a: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Capacitación (Plan de Capacitación).....	128
Formato 3-33b: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Capacitación (Solicitud de Capacitación).....	129
Formato 3-34a: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Capacitación (Plan de Capacitación).....	130
Formato 3-34b: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Capacitación (Solicitud de Capacitación).....	131
Formato 3-35: Indicadores del Subproceso Capacitación.....	132
Formato 3-36 Mejora / Propuesta del Subproceso Capacitación.....	133
Formato 3-37: Descripción del Subproceso Plan de Carrera .....	135
Formato 3-38: Diagrama de Flujo del Subproceso Plan de Carrera.....	136

Formato 3-39: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Plan de Carrera.....	138
Formato 3-40: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Plan de Carrera.....	139
Formato 3-41: Indicadores del Subproceso Plan de Carrera.....	140
Formato 3-42 Mejora / Propuesta del Subproceso Plan de Carrera.....	141
Formato 3-43: Descripción del Subproceso Valoración de Cargos.....	143
Formato 3-44: Diagrama de Flujo del Subproceso Valoración de Cargos.....	144
Formato 3-45: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Valoración de Cargos.....	145
Formato 3-46: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Valoración de Cargos.....	146
Formato 3-47: Indicadores del Subproceso Valoración de Cargos.....	147
Formato 3-48 Mejora / Propuesta del Subproceso Valoración de Cargos.....	148
Formato 3-49: Descripción del Subproceso Retribución.....	150
Formato 3-50: Diagrama de Flujo del Subproceso Retribución.....	151
Formato 3-51: Diagrama de Flujo del Subproceso Rol de Pagos.....	152
Formato 3-52: Diagrama de Flujo del Subproceso Control de Asistencia.....	154
Formato 3-53: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Retribución.....	155
Formato 3-54: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Retribución.....	156
Formato 3-55: Indicadores del Subproceso Retribución.....	157
Formato 3-56 Mejora / Propuesta del Subproceso Retribución.....	158



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de tesis, plantea el tema Diseño, Desarrollo y Documentación del Proceso de Gestión de Talento Humano, para el Ingenio Azucarero del Norte ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

Se empieza haciendo un diagnóstico del problema, identificando las causas y los efectos que se originan en el proceso actual. Esto lleva a la búsqueda inmediata de una solución, para lo cual, se propone la necesidad de contar con un nuevo proceso macro, que determine las actividades a desarrollarse en el área de Talento Humano, enfocadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se presentan las herramientas a utilizarse en el diseño, desarrollo y documentación de los procesos y subprocesos, haciéndose un análisis de tiempos y costos entre procesos actuales y propuestos.

A través de este nuevo Proceso de Gestión de Talento Humano, se podrá mejorar varios de los procesos deficientes, así como desarrollar los procesos faltantes, lo que permitirá cumplir con el objetivo fundamental que es captar, desarrollar y mantener talentos con las competencias requeridas por la compañía.

Con esta propuesta, el área de Talento Humano del Ingenio Azucarero del Norte, entregará un servicio diferenciado que agregue valor mediante un capital humano potencial, permitiendo a la empresa poseer una ventaja competitiva que le permita cumplir con los objetivos establecidos en su estrategia corporativa.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This Thesis Project involves the topic of Design, Development and Documentation of the Process of Human Talent Dealing, for the “Ingenio Azucarero del Norte”, located in the city of Ibarra, at the Imbabura Province.

It starts doing a diagnosis of the problem, identifying the causes and effects that are originated in the current process. This leads to the research of and immediate solution, therefore, it proposes the need of having a new Macro Process, which determines the activities to be developed in the Human Talent area, focused in the accomplishment on the strategic objectives.

The tools that will be needed in the design, development and documentation of the process and sub process are presented, doing an analysis of the time and costs between the current process and the ones proposed.

Through this New Process of Human Talent Dealing, several of the current deficient processes will be improved, as well as the missing ones that will be developed. This will let the company accomplish the main objective that is to catch, develop and keeps talents with the required competences that the company needs.

With this proposal, the Human Talent area of the Ingenio Azucarero del Norte will give a differenced service that will have an added value by a human potential capital, allowing the company to have a competitive advantage that will let it accomplish the objectives established in its corporative strategy.

## INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo se presenta cada día más desafiante, la globalización y la competitividad empresarial avanzan a pasos agigantados, abriéndose las brechas cada vez más insalvables, para las empresas que no han admitido cambiar sus esquemas tradicionales.

La óptima empresarial actual, se preocupa de fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior. En este contexto, las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende la buen o mala marcha de la organización.

Muchas son las empresas que basadas en esta filosofía, han salido adelante, porque ha conseguido valorar el conocimiento y perfeccionar el desempeño de sus colaboradores. Siguiendo este ejemplo, el Ingenio Azucarero del Norte, en el plano del mejoramiento continuo, a visto la necesidad de estructurar el Proceso de Gestión de Talento Humano, con la mira puesta en desarrollar fortalezas, mejorando la competitividad de su personal, .

Por ello, en este proyecto de tesis, se presenta la estructura base del proceso y subprocesos de Talento Humano, enfocado al uso de competencias. Lo que se busca es impulsar una gestión moderna, que deje niveles altos de satisfacción entre sus colaboradores. Del análisis que se hace a los procesos actuales, surgen las medidas correctivas a desarrollar en la propuesta, mismas que beneficiarán a la empresa para el cumplimiento de su estrategia corporativa.

De la correcta utilización que se de al proyecto, con responsabilidad de la Dirección de Talento Humano, depende el cumplimiento de sus metas.

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **1.1. SÍNTESIS HISTÓRICA**

El Ingenio Azucarero del Norte, nace de la necesidad de los agricultores de los valles de Imbabura y Carchi, zona eminentemente rica en plantaciones de caña de azúcar, quienes desde el año 1954, solicitan a las autoridades provinciales y nacionales, la creación de una industria azucarera, que venga a sanear problemas económicos por falta de comercialización de otros productos derivados de la caña como panela y aguardiente.

Las gestiones continúan hasta que el 11 de julio de 1957, se realiza en Ibarra una Asamblea Pública con la presencia de representantes de varias instituciones públicas y los cañicultores de la región, quedando conformado el Directorio Promotor de la Empresa, el cual debía iniciar los trámites para la construcción del ingenio azucarero. Los estudios técnicos los realizó la empresa venezolana Vollmer; los trabajos de creación e instalación de maquinaria estuvieron a cargo de la empresa francesa Fives Lille Cail; y las obras de infraestructura con la compañía Granda Centeno.

En el año 1964 culminan los trabajos de construcción y montaje, comenzando formalmente a operar y producir el nuevo ingenio Tababuela el 16 de noviembre de ese mismo año. El principal problema para esta naciente empresa fue la falta de capital de operación y la inestabilidad política que originaba cambios frecuentes en las directivas de las Cajas de Previsión hoy llamadas IESS; que a su vez constituían el Directorio de la empresa. En 1966, la compañía cubana TAINA S.A. adquiere el ingenio brindando un gran aporte con técnicos cubanos que legaron al ingenio un

personal nacional capacitado en la operación de la fábrica. Lamentablemente TAINA como todos los ingenios del país, estaba sujeta al precio político del azúcar y comenzó a atravesar serias dificultades financieras que impidieron cumplir sus compromisos con el IESS. Como consecuencia de esto y para salvaguardar sus intereses económicos en 1977, el IESS embarga y asume la administración de la empresa a través de Depositarios Judiciales hasta 1985, periodo en que la situación se agrava. Como una medida urgente, el IESS convence a los cañicultores de la zona para que mediante la constitución de una empresa de economía mixta, se intente la reactivación del ingenio. Así nace el Ingenio Azucarero del Norte Compañía de Economía Mixta IANCEM, constituido su paquete accionario con el 60% del sector privado y 40% del sector público representado por el IESS.



Foto: Ingenio Azucarero del Norte - Fuente: Archivo

En estas dos últimas décadas, venciendo dificultades de carácter administrativo, técnico y financiero; ha venido consolidándose y

garantizando el empleo de alrededor de 300 trabajadores y algo más de 3000 personas externas: trabajadores agrícolas, zafreros, transportadores y comerciantes; cuya subsistencia y la de sus familias gira alrededor de esta actividad industrial.

Actualmente, *tiene 3.672 Has. de caña de azúcar en las provincias de Imbabura y Carchi, que representan a nivel nacional el 4.2% del total de caña sembrada*<sup>1</sup>. El 90% de estos cultivos pertenecen a los accionistas cañicultores y el resto a la empresa. Mantiene en propiedad dos haciendas “Calera” y “Tababuela”. La zafra a diferencia de los ingenios de la costa, gozando de los beneficios de un clima seco, se realiza todos los meses del año, salvo periodos cortos programados para mantenimiento de la fábrica.

## **1.2. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA**

El problema que se presenta en esta empresa en el área de Recursos Humanos, tiene que ver en esencia, con la falta de un adecuado Proceso de Gestión que enfoque los subprocesos y actividades del área, ocasionando un descontrol de las actividades administrativas; además, no se cuenta con documentos formales que indiquen los pasos a seguir en cada uno de los procesos, generando desorganización en el cumplimiento de los mismos, desperdicio de gran cantidad de tiempo útil y esfuerzo en el trabajo administrativo.

La problemática anteriormente descrita genera lo siguiente:

- ◆ Incumplimiento de los procedimientos administrativos de Recursos Humanos, para reclutar, seleccionar e integrar al personal nuevo. No se dispone de un esquema general único, haciendo que los procesos de selección de personal en unos casos, se desarrollen sin cumplir con todos los requerimientos necesarios para este objetivo; o en otros, no

---

<sup>1</sup> Ing. Pablo Rizzo Pastor, Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería

se pueda establecer el perfil adecuado que se necesita para cubrir la vacante, originando contratación de personal no idóneo.

- ◆ El proceso de inducción al nuevo empleado no se cumple en su totalidad, debido a la poca importancia de las personas asignadas a inducir. La mayoría aducen falta de tiempo.
- ◆ Hace falta un plan de acción para mejorar el ambiente laboral, se da poca importancia a la satisfacción de los colaboradores, lo que es motivo de causa de disminución en la productividad, debido al aumento progresivo de los índices de rotación y ausentismo.
- ◆ El plan de capacitación no cumple con todos los requerimientos de entrenamiento necesarios. Las peticiones de capacitación son mal direccionadas, debido a que se solicitan temas que no tienen afinidad con las labores del personal.
- ◆ El proceso actual de evaluación de personal no determina con exactitud la competitividad de la persona en el puesto de trabajo. Los factores que se evalúan no son los más recomendables para este objetivo.
- ◆ No se dispone de un plan de carrera que facilite el desarrollo profesional del recurso humano.
- ◆ No se dispone de un sistema de fijación de remuneraciones que permita establecer los sueldos de acuerdo a los factores de medición como son la jerarquía del puesto y la evaluación de las competencias individuales. De igual manera, no se dispone de un método para fijar la remuneración al personal nuevo que se incorpora a la empresa.

En los subprocesos de apoyo, se presentan los siguientes problemas:

- ◆ El no disponer de un adecuado proceso de control de asistencia, deriva en pérdida de tiempo productivo por no cumplir con los horarios de entrada, salida y uso de comedores. No existe registros de atrasos debido a la poca fiabilidad del sistema actual, detectándose que las

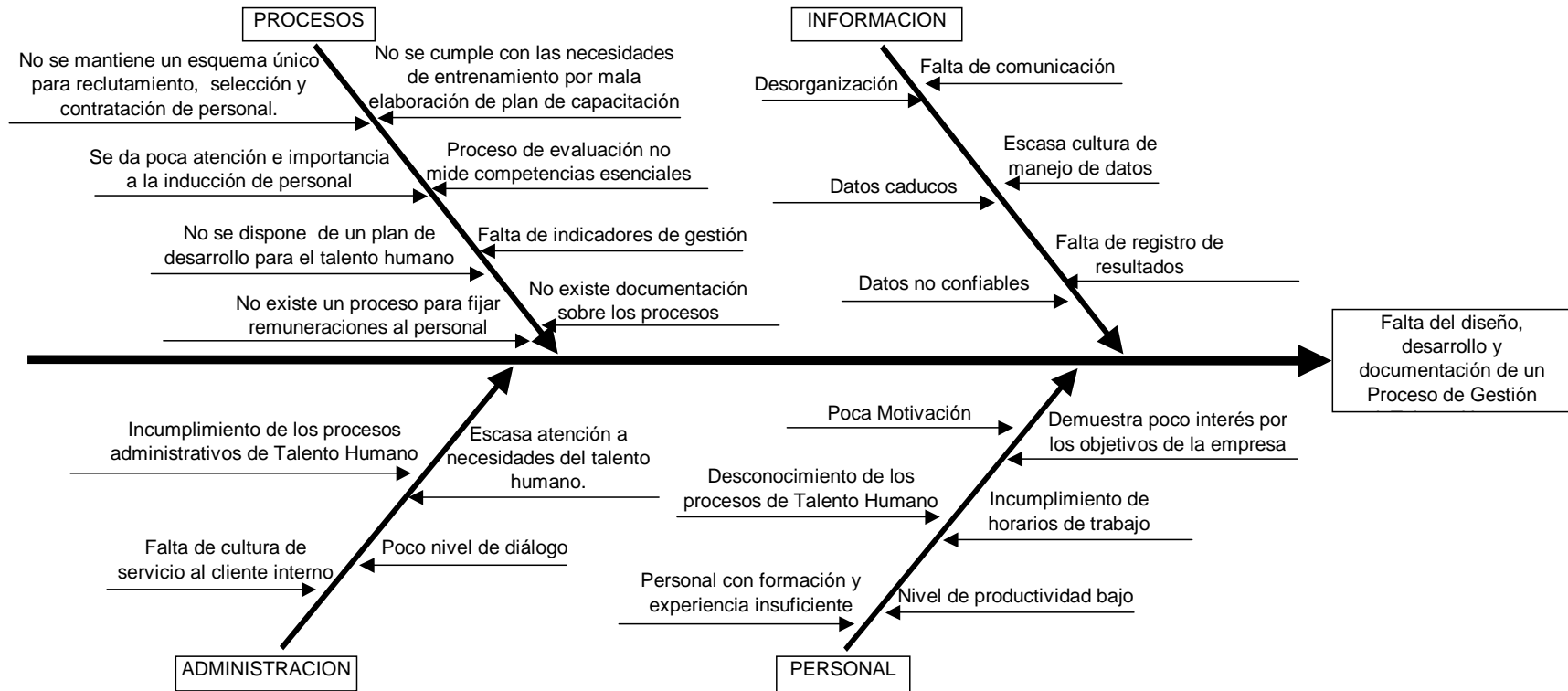
marcaciones de las tarjetas personales son realizadas por otros individuos. Además, se observa una desorganización constante al momento de utilizar el comedor, al no estar bien identificados los horarios de comida; pues, el mismo presenta en determinadas horas mucha afluencia de gente, conllevando a la utilización de más tiempo que el permitido para hacer uso de este servicio.

- ◆ El sistema actual para elaborar roles de pago, gasta gran parte del tiempo de la persona que administra la nómina. Su funcionamiento es casi manual, debiendo alimentar al sistema todos los valores por ingresos extras como bonos, pasajes, beneficios sociales no permanentes, y todos las listas de descuentos que llegan en forma quincenal como consumos en comisariatos, casas comerciales, farmacias, plan corporativo de celulares, etc. El sistema no la opción para trabajar en red y que los datos sobretodo de los descuentos, puedan ser alimentados en forma automática por los responsables de entregar y administrar esa información.

Esta problemática puede observarse en el siguiente diagrama de Causa Efecto, en el cual se localizan los lugares del proceso donde se presentan los problemas anteriormente citados.



Gráfico 1-1: Diagrama Causa Efecto, elaborado por el autor



### 1.3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA

El Ingenio Azucarero del Norte se encuentra localizado en el sector de Tababuela, provincia de Imbabura, entre los valles de Salinas y Chota. Produce y comercializa azúcar, producto que abastece a los mercados de la zona norte Carchi, Imbabura, Esmeraldas y parte de Pichincha, constituyéndose desde su creación en una de las empresas más importantes del norte del país.

Actualmente representa el 5% de la producción nacional de azúcar, y participa del grupo de los 6 ingenios azucareros que abastecen al país, con una producción total de *9'500.000 quintales de azúcar*<sup>2</sup>. Su nivel de producción alcanza para abastecer su segmento de mercado en la zona norte, pero no para controlar de manera definitiva la intromisión de otras marcas, sobre todo del producto de la costa.

#### VENTAS EN DÓLARES DE LOS ULTIMOS 5 AÑOS

Año	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas	9.027.099,85	8.483.300,07	8.681.403,90	8.527.872,30	10.490.971,60

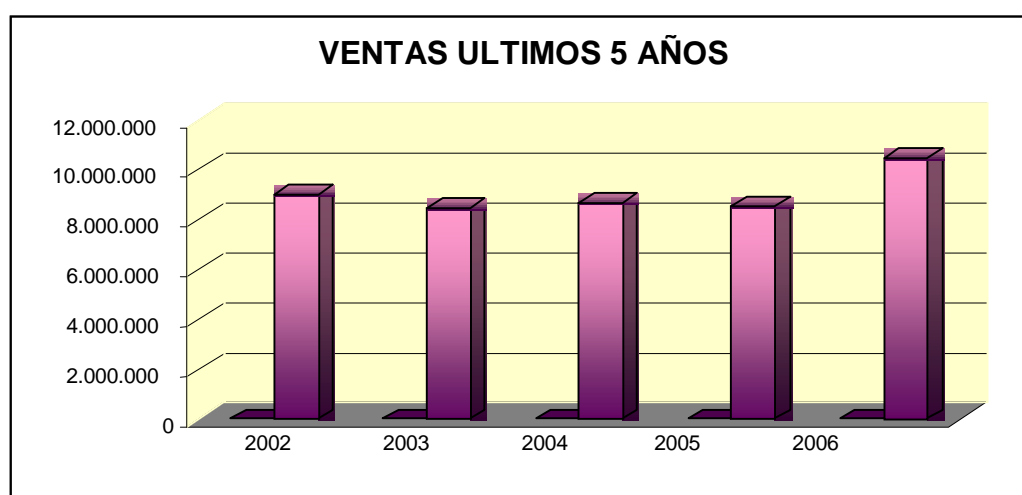


Gráfico 1-2: Fuente Ingenio Azucarero del Norte, elaborado por el autor

<sup>2</sup> Ing. Pablo Rizzo Pastor, Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería

### PRODUCCION SACOS DE AZUCAR DE ULTIMOS 5 AÑOS

Año	2002	2003	2004	2005	2006
Producción	443.920	449.247	442.379	455.121	457.177

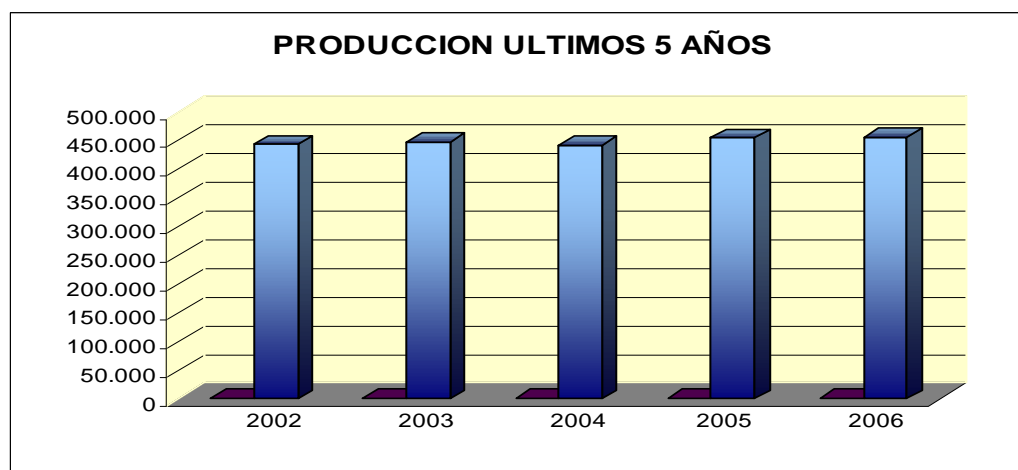


Gráfico 1-3: Fuente Ingenio Azucarero del Norte, elaborado por el autor

Los datos siguientes muestran los ingresos obtenidos por las ventas en los últimos cinco años, así como el nivel de producción en sacos de azúcar de 50 kilogramos. Es elocuente observar como estos indicadores muestran que su sistema de producción no ha crecido significativamente, debido a que gran parte de su maquinaria es de hace dos décadas atrás.

Las empresas hoy día coinciden en que la actualización de la tecnología y el crecimiento de los niveles de operación, es la mejor oportunidad para sobrevivir en un mundo inmerso en un mercado global. Partiendo de esta realidad, la administración actual del Ingenio Azucarero del Norte ha iniciado un programa agresivo de crecimiento, mismo que está en la fase de montaje en cuya primera etapa (renovación de la zona de pesaje, recepción, descarga y extracción, nuevo turbo generador, clarificador, preevaporador y tacho), se espera un aumento de la capacidad de molienda a 60 toneladas hora, con una extracción de 95% en molinos y una producción superior a 96 Kg de azúcar por tonelada. En la segunda

fase se debe llegar a la molinada de 120 toneladas hora con la rehabilitación de los molinos actuales.

Según la filosofía japonesa, las compañías de mayor éxito en el mundo poseen estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus colaboradores; lo que implica un proceso de Mejoramiento Continuo. En este contexto, en el año 2004 se consiguió la certificación del Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001:2000, para los procesos Recepción de la Caña de Azúcar, Elaboración de Azúcar Blanco y Venta de Producto Terminado. Esta norma es un método de trabajo formado por reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionalidad de la empresa. Mediante un adecuado ambiente laboral, mejora los aspectos organizativos de una empresa, los cuales en combinación con los principios técnicos dan como resultado un aumento de la satisfacción del consumidor. Además, *la inclusión de la competencia laboral en la nueva versión de la norma ISO 9001:2000, estipula que el personal debe ser competente, para lo cual la organización debe determinar los perfiles de competencia requeridos y evaluar la efectividad de la capacitación para aquellas funciones que inciden directamente en la calidad*<sup>3</sup>. Los resultados se ven llegar, la calidad del producto adicionado su valor agregado fundamentado en su mayor nivel de dulcificación, hace que sea bastante apreciado por el consumidor final, razón por lo que la demanda crece, haciendo que la compañía deba necesariamente poner en marcha el proyecto de ampliación una vez terminada su fase de montaje.

Los cambios en el Ingenio Azucarero del Norte son sustanciales y radicales, encaminados a su crecimiento empresarial. Dentro de esta reingeniería de procesos, implementó el sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP, cuyo propósito es mantener a los procesos de la compañía integrados y alcanzar mejoras sustanciales: optimización

---

<sup>3</sup> Página web interna, Certificación Ingenio Azucarero del Norte

de inventarios, bajos costos de producción, mayor nivel de cumplimiento con los clientes y rapidez en el servicio.

Todos estos cambios contrastan con el clima laboral actual. La falta de un acuerdo que establezca las relaciones obrero patronales, han originado que el personal deje de lado su compromiso con los valores de la compañía: lealtad, honestidad, constancia y responsabilidad, en perjuicio de lograr los objetivos organizacionales. El ambiente laboral para el año 2007 ha ido decreciendo hasta el punto de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, como consecuencia de perder entusiasmo por el trabajo; lo cual se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad; predominando la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. Otra de las consecuencias que se observa es el alto índice de rotación, como consecuencia de la inestabilidad laboral y que significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación.

Tabla 1-1: Índice de Ausentismo<sup>4</sup>

Periodo	Ausentismo
Enero-Diciembre 2005	3.50%
Enero-Diciembre 2006	4.31%
Enero-Noviembre 2007	4.56%

Tabla 1-2: Índice de Rotación<sup>5</sup>

Periodo	Ingresos	Salidas	Promedio Efectivo de Personal	Indice de Rotación $IR = ((I+S)/2)/PE$
Ene-Dic 2005	8	12	310	3.22%
Ene-Dic 2006	24	27	303	8.41%
Ene-Nov 2007	22	27	301	8.13%

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw Hill, 5ta Edición

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw Hill, 5ta Edición

La realidad que vive la compañía, no hace más que afianzar la importancia de su gente, como un capital indispensable para el engranaje y funcionamiento del moderno Ingenio Azucarero del Norte. *“Una administración conductual efectiva dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables<sup>6</sup>”.*

Una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello.

#### **1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

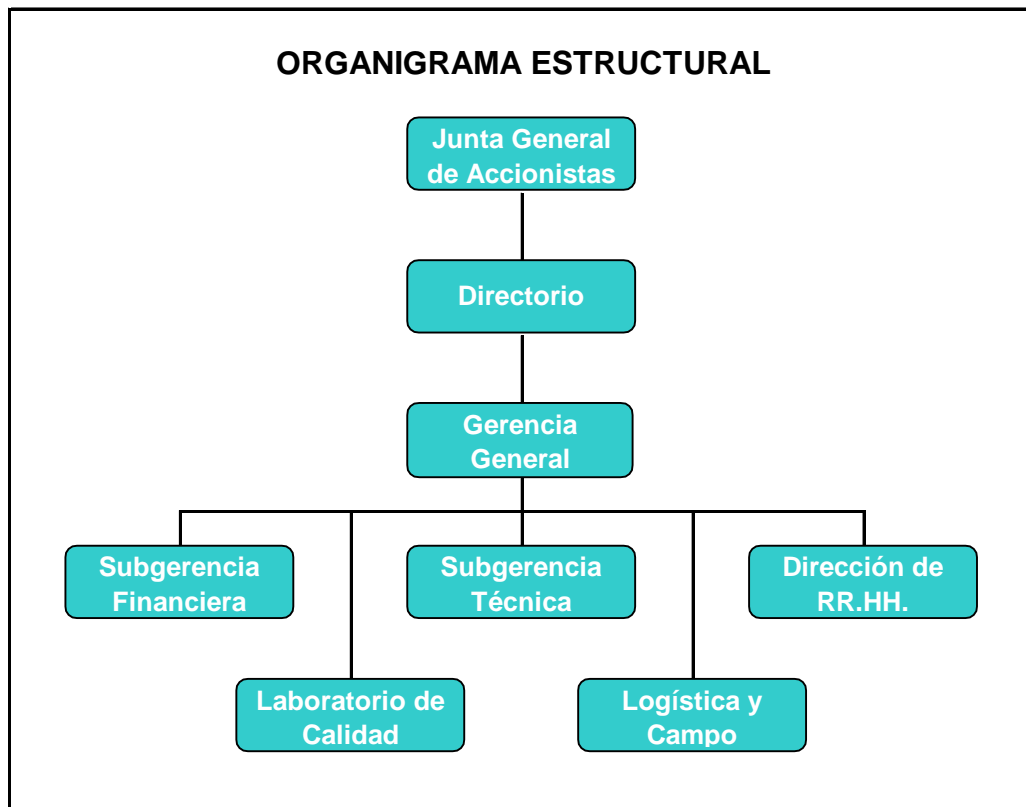
El Ingenio Azucarero del Norte es una compañía de Economía Mixta, *su capital actual lo conforman el sector público representado por el IESS con el 42.13%, y el sector privado cañicultores y empresarios privados con el 57.87%<sup>7</sup>*; los cuales en convocatoria de Junta General de Accionistas constituyen el órgano supremo de la compañía. A su vez, ésta nombra al Directorio que está conformado por cuatro directores del sector privado y tres directores del sector público cada uno con su respectivo suplente. De acuerdo a los estatutos de la empresa, el Directorio elige al Gerente General quién a su vez es el representante legal y por tanto el responsable ante las leyes ecuatorianas, ante los accionistas y el Directorio, de la buena administración, organización, utilidades y relaciones laborales con los trabajadores de la compañía.

---

<sup>6</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>7</sup> Libros Mayores de la Estructura del Capital, Ingenio Azucarero del Norte

Gráfico 1-4: Organigrama



Fuente: Ingenio Azucarero del Norte, 2007

La figura muestra la estructura organizacional actual del Ingenio Azucarero del Norte, en donde se aprecia cinco áreas perfectamente definidas, de acuerdo a su funcionalidad, todas dependientes de la Gerencia General.

**Subgerencia Financiera.-** Responsable por conseguir y mantener la salud financiera de la empresa mediante una adecuada estructura del capital financiero y de trabajo, considerando las variables internas y externas a nivel nacional e internacional en la determinación de la utilización de fondos propios y/o ajenos, a fin de evitar el riesgo financiera, asegurando la liquidez operativa y rentabilidad suficiente para financiar el crecimiento de la compañía y obtener los recursos necesarios para alcanzar los objetivos corporativos. A su vez se subdivide en los siguientes departamentos: Comercialización, Contabilidad, Adquisiciones

y Presupuesto, Pagaduría, Bodega de Materiales, Bodega de Producto Terminado, Sistemas.

**Subgerencia Técnica.-** Planifica, organiza, desarrolla y controla las actividades de transformación de la materia prima y elaboración en producto terminado para que cumpla con los estándares de calidad y de producción, estableciendo políticas adecuadas para el cumplimiento de objetivos y metas impuestas. De igual manera, planifica el equipamiento y reequipamiento de la factoría, así como del mantenimiento preventivo y correctivo de la misma para que cumpla con sus objetivos. Se subdivide en los siguientes departamentos: Producción, Mantenimiento Mecánico, Mantenimiento Eléctrico.

**Recursos Humanos.-** Responsable de la buena administración de los recursos humanos, capacitándoles y desarrollándoles de la mejor manera para obtener personal eficiente y preparado que cumpla con los objetivos generales de la empresa, implementando sistemas que aseguren las buenas relaciones laborales, que garanticen el bienestar y moral del personal. Se forma de las siguientes áreas: Personal, Nómina, Bienestar Social, Seguridad Industrial, Servicios Generales, Transporte.

**Laboratorio de Calidad.-** Responsable de los procesos de control de calidad de la materia prima, agua, elementos químicos, materiales en proceso y producto terminado, para que estos estén dentro de las normas de calidad tanto nacionales como internacionales.

**Logística y Campo.-** Responsable de la dotación de materia prima a la factoría. Abarca desde el momento de la siembra realizando visitas periódicas a los canteros, hasta el momento de la zafra y transporte de la caña de azúcar. Además, se responsabiliza de implementar sistemas adecuados de control que aseguren una administración eficiente de las haciendas. Conforman esta unidad las áreas de Supervisión de Campo, Hacienda, Laboratorio Entomológico.



La tabla siguiente muestra la distribución del recurso humano, en cada una de las áreas indicadas:

Tabla 1-3: Personal por área al mes de Octubre del 2007

Área	Personas	%
Gerencia General	4	1.30%
Subgerencia Financiera	31	10.10%
Subgerencia Técnica	192	62.54%
Recursos Humanos	18	5.86%
Control de Calidad	21	6.84%
Logística y Campo	41	13.36%
Total:	307	100%

Fuente: Ingenio Azucarero del Norte, Elaborado por el autor

Dado que el enfoque de esta empresa es la producción y comercialización de azúcar, el recurso humano se congrega en mayor porcentaje en las áreas técnicas: Subgerencia Técnica y Logística.

Esta estructura le da el toque de una organización moderna y ágil, que se acopla a los requerimientos de la misma en el cumplimiento de los objetivos corporativos, y tal como se define en su misión y visión; podemos afirmar que el Ingenio Azucarero del Norte, se está acoplando al mundo moderno competitivo.

**Misión:** *"Satisfacer las necesidades y expectativas de accionistas, cañicultores, clientes y trabajadores, mediante la producción y comercialización de azúcar bajo estándares de calidad, generado desarrollo y rentabilidad sostenida. Asumir este reto con responsabilidad frente a la sociedad y medio ambiente".*

**Visión:** *"Ser una empresa líder y de vanguardia en la producción y comercialización de azúcar en el norte del país, a través de un equipo humano creativo dentro de una organización moderna y flexible".*

## 1.5. MARCO TEÓRICO

El escenario moderno empresarial, identifica como aspectos importantes la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. *Los viejos conceptos que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un sustituible engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización*<sup>8</sup>.

El término Talento Humano considera a la persona como el capital principal, con habilidades y características que dan vida, movimiento y acción a toda organización. Es por ello que gestión moderna ha comenzado a considerar al talento humano como el capital más importante y su correcta administración como una de las tareas más fundamentales.

Los cambios diarios que surgen en el mundo influyen en el accionar de cada organización; cada uno de sus componentes debe moldearse para alinearse óptimamente a estos cambios. La gestión de ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que *"la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa"*<sup>9</sup>. Lo que hoy se necesita es hacer un cambio radical en la visión empresarial, dejando de lado el temor por lo desconocido, entender la realidad, innovar continuamente y enfrentar el futuro.

Pero para ello es necesario que las organizaciones impulsen una gestión moderna y ágil, aquella que deje de lado viejos paradigmas y se concentre en desarrollar y mantener al capital humano con niveles altos de satisfacción. Hablar de desarrollo y satisfacción del personal, es promover el concepto de Gestión de Talento Humano.

---

<sup>8</sup> Monografías.com, Gestión del Talento Humano

<sup>9</sup> Monografías.com, Gestión del Talento Humano

Como consecuencia de los cambios que pueden ocurrir en la fuerza de trabajo, muchos de ellos estarán insatisfechos en su lugar de trabajo. Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, el personal tiene una importancia sumamente considerable, al encargarse de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. Por tanto, la Gestión de Talento Humano, es influir en la relación entre organización y empleados. *"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"*<sup>10</sup>

El Ingenio Azucarero del Norte está en la línea del mejoramiento continuo, y una de las preocupaciones, es ofrecer un mejor entorno para trabajar, esto deriva en la necesidad de cambiar sus procesos ya fuera de tiempo por otros acordes a la necesidad actual con el objeto de lograr que el talento humano sea competitivo e influyente en un entorno laboral positivo.

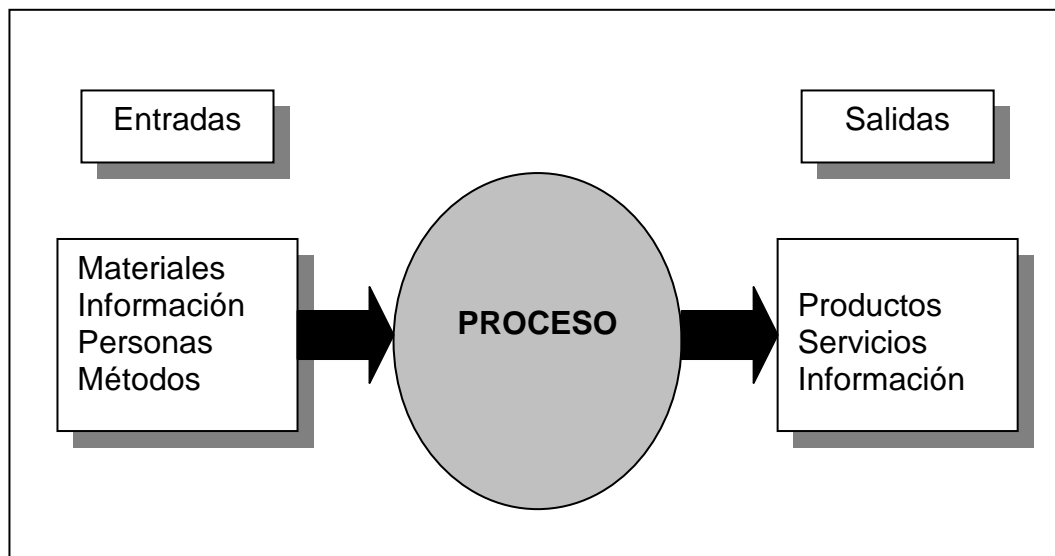
Por ello, la Gestión por Procesos toma importancia, entendiéndose a ésta como la forma de gestionar todas las actividades de la empresa que generan un valor agregado. A fin de comprender de mejor forma, definimos que proceso es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA, para conseguir un resultado y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del

---

<sup>10</sup> Monografías.com, Gestión del Talento Humano

Cliente. Pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Gráfico 1-5: Proceso



Los procesos existen en cualquier organización aunque no se encuentren identificados ni definidos, constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. Prácticamente cualquier actividad o tarea forma parte de algún proceso.

Para que la Gestión por Procesos tenga los resultados esperados, se necesita de una estructura de procesos que represente el funcionamiento de la organización. Debe designarse a los responsables de los procesos, los cuales deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral). Además, se requiere evaluar continuamente a los procesos, de modo que podamos tomar acciones correctas que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos. Para ello, es necesario contar con un sistema de indicadores que permita evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos .

Con los indicadores de gestión se puede medir la consecución de logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un proceso. El valor del

indicador es el resultado de la medición del proceso y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

Para que un indicador cumpla con su objetivo, debe satisfacer los siguientes criterios:

- ◆ Debe ser medible, es decir, que permita ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- ◆ Debe ser entendible, que permita ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- ◆ Debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.
- ◆ Que agregue valor al proceso de toma de decisiones.

Un proceso de gestión con una estructura organizada, hace que una empresa se vuelva eficaz mediante la colaboración humana. Pero para ello, es necesario que el personal conozca los sistemas, procesos y procedimientos que se aplican en la organización, de ahí que es importante mantener documentados todos los procesos que rigen en la administración. Existen varias herramientas que coadyuvan a esta finalidad, todas con un solo objetivo que es mantener actualizada la información, facilitando al personal la correcta ejecución de las tareas normalizadas. Además regula la participación de los distintos sectores, así como de entes externos (usuarios, organismos de control, proveedores, clientes, etc.).

## 1.6. MARCO CONCEPTUAL

**Actividad:** Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado. Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

**Capacitación:** Entrenamiento al personal, el mismo que cubrirá el aprendizaje y la aplicación de nuevas técnicas, carencias que pudieren haber en la formación individual o actualizará conocimientos adquiridos por los trabajadores.

**Clima Laboral:** Factor que diagnostica el ambiente interno de trabajo, analizando las relaciones laborales existentes que influyen en el funcionamiento de la organización.

**Competencias:** Son todas aquellas características personales como conocimientos, destrezas, habilidades, etc., requeridas para desempeñar las labores con eficacia.

**Contratación:** Incorporar al trabajador a la empresa.

**Evaluación:** Seguimiento del rendimiento laboral

**Indicador:** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Valor numérico de medición en el desempeño de los procesos del Sistema de Gestión de Talento Humano.

**Inducción:** Ambientar al nuevo trabajador a su puesto de trabajo y la estructura de la empresa.

**Perfil del cargo:** En el sistema de gestión de Talento Humano, es la descripción de todas las competencias esenciales para obtener valor agregado en el desempeño de un cargo en particular.

**Procesos:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

**Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

**Proyecto:** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

**Reclutamiento:** Proceso de captación de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto de trabajo.

**Selección:** Fase de escogimiento de la persona idónea, en base a los candidatos calificados en el proceso de reclutamiento, utilizando los sistemas más idóneos.

**Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

**Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Talento Humano:** Es el ser humano visto desde una perspectiva moderna, donde el desarrollo de sus competencias individuales sea el capital que agrega valor a la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES ACTUALES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

Es la unidad encargada de la gestión administrativa de los recursos humanos del Ingenio Azucarero del Norte, que incluye tanto la optimización como la racionalización de las dotaciones de personal de las diferentes áreas. La labor integral de este departamento comprende la realización de actividades para que se formalicen y activen las normas y procedimientos de recursos humanos, y así poder cumplir con su objetivo estratégico que es “dotar, desarrollar y mantener personas idóneas para cumplir con los objetivos y metas de la Compañía”.

Sus programas de acción incluyen además normas para mantener las buenas relaciones laborales, que garanticen un ambiente de trabajo adecuado para el normal desenvolvimiento de las labores diarias; apoyándose para este efecto en instrumentos legales externos de control como Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social e internos como Contrato Colectivo, Reglamento Interno y Reglamento de Seguridad e Higiene de Trabajo.

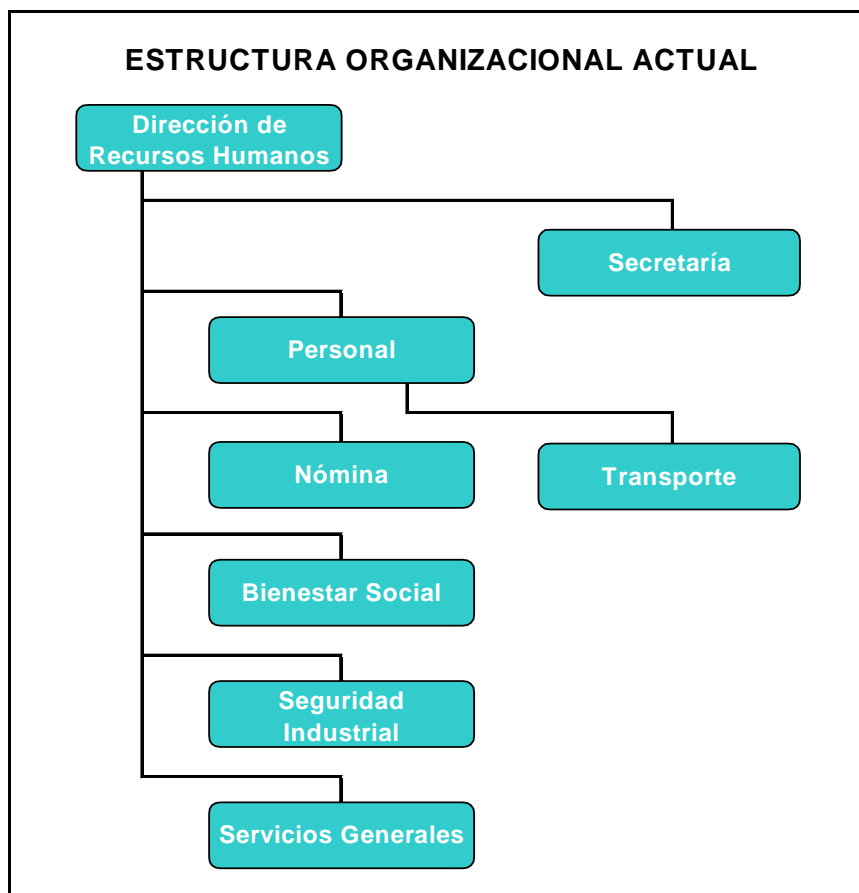
También forman parte de sus responsabilidades, la supervisión de los servicios generales que ofrece la compañía como son Comisariato, Comedor, Servicio Médico, Transporte.

La unidad de Recursos Humanos del Ingenio Azucarero del Norte es un área de servicios que brinda soporte al resto de unidades que conforman



la empresa, depende jerárquicamente de la Gerencia General y está estructurado de la siguiente manera:

Gráfico 2-1 : Organigrama



Fuente: Ingenio Azucarero del Norte, 2007

Para tener una idea más clara de la funcionalidad de este departamento, detallemos las actividades que realizan cada individuo, mismas que forman parte del Manual de Funciones en el caso del personal administrativo y del Manual de Escalafón para el personal operativo.

#### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES – Director de Recursos Humanos**

**Objetivo General:** Administración de las labores de diseño, implantación y mantenimiento de los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos,

servicios generales, así como manejo de las relaciones laborales del Ingenio Azucarero.

**De Dependencia:** Gerencia General

**Posiciones Inmediatas subordinadas:** Secretaria, Asistente de Personal, Administrador de Nómina, Médico, Auxiliares de Enfermería, Trabajadora Social, Conserjes, Jefe de Seguridad Industrial, Jardineros, Choferes

**Funciones:**

1. Asesorar a la Gerencia General sobre la administración de los Recursos Humanos en función del Código de Trabajo, Reglamento Interno, Contrato Colectivo y Reglamento de Seguridad e Higiene.
2. Responsabilizarse por el mantenimiento de las mejores relaciones laborales con las organizaciones sindicales existentes en la empresa.
3. Participar en el proceso de contratación colectiva.
4. Cumplir y desarrollar sistemas propios de la empresa relacionados con selección de personal, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, manual de funciones y escalafón, vacaciones, aspectos disciplinarios y más subsistemas.
5. Asesorar a la Gerencia General en políticas de beneficios extralegales dirigidos al personal.
6. Administrar toda clase de seguros que tengan relación con el personal, tales como de vida, accidente, ambulatorios, de vehículos, etc.
7. Elaborar el plan anual de actividades y el presupuesto de la Dirección de Recursos Humanos.
8. Desarrollar y promover programas de salud, cultura, recreación y deportes. Controlar la atención del comedor y dispensario médico.
9. Elaborar informes técnicos y presentarlo a la Gerencia General.

10. Elaborar políticas y procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos.
11. Organizar y supervisar la Seguridad Industrial en función del Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo del Ingenio Azucarero del Norte, que garantice las instalaciones físicas, maquinaria, equipo e integridad de todo el personal.
12. Organizar y supervisar los servicios generales: limpieza, mantenimiento, pintura, etc., de las instalaciones administrativas y espacios verdes.

#### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES – Asistente de Personal**

**Objetivo General:** Responsable de la aplicación, ejecución y control de diversos programas de Recursos Humanos como reclutamiento, preselección, calificación y capacitación de personal. Organizar, supervisar y mantener el servicio de transporte de personal.

**Reporta a:** Director de Recursos Humanos

**Posiciones Inmediatas subordinadas:** Choferes

#### **Funciones:**

1. Proveer de personal ocasional según solicitud de las diferentes áreas de la empresa. Participar en la selección de personal nuevo conjuntamente con la empresa proveedora, a fin de escoger al más idóneo cumpliendo con los requerimientos básicos de selección.
2. Hacer seguimientos a la información de las empresas proveedoras de personal: avisos de entrada y salida de trabajadores, contratos de trabajo, pagos de décimos, aportes, etc.
3. Participar en lo que se refiere a selección de personal para ascensos promociones y llenar vacantes, con el análisis de documentación y aplicación de pruebas determinadas.

4. Diseñar y actualizar reglamentos y manuales de funciones del personal administrativo, operativo e intermediado.
5. Coordinar y controlar el seguimiento del programa de calificación de personal.
6. Organizar y controlar el transporte del personal de la empresa, designando rutas y horarios de los buses en función con las labores de la empresa. Atender solicitudes de este servicio para juntas de accionistas, asambleas de trabajadores, programas especiales, etc.
7. Elaborar el plan anual de capacitación en base a las necesidades de entrenamiento del personal de la empresa. Dar cumplimiento al plan de capacitación mediante la realización de charlas, seminarios y cursos.
8. Controlar la alimentación diaria recibida por los trabajadores, previo informe quincenal, para el pago respectivo al proveedor de la alimentación.
9. Coordinación con los departamentos la determinación de horarios de trabajo, comida y transporte, en periodos de mantenimiento e interzafra.
10. Presentar mensualmente indicadores de gestión del área : horas de trabajo efectivas, horas extras, horas de capacitación, accidentes, índices de ausentismo, etc.
11. Preparar la información mensual tanto del personal permanente como intermediado, que se remite al INEC.
12. Coordinar el paseo anual de los trabajadores.
13. Coordinar el transporte y personal de estibaje para el reparto de azúcar y arroz.
14. Realizar trámites legales en la Inspectoría de Trabajo en referencia a terminación laboral de trabajadores.

15. Coordinar con las diferentes áreas de la empresa prácticas preprofesionales que solicitan las instituciones educativas secundarias y superiores del país.

### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES – Administrador de Nómina**

**Objetivo General:** Preparación y elaboración de los roles de pago de los trabajadores, a fin de tener los datos para el pago oportuno.

**Reporta a:** Director de Recursos Humanos

#### **Funciones:**

1. Elaborar y emitir quincenalmente el rol de pagos, con los respectivos auxiliares de descuentos, registro y cálculo de subrogaciones, compensaciones, bonos, ingresos en general.
2. Elaborar planillas, comprobantes de pago de aportes y préstamos del IESS del personal de la Empresa.
3. Elaborar el presupuesto anual de remuneraciones de personal y más beneficios sociales.
4. Elaborar y tramitar liquidaciones por terminación de relaciones laborales hasta su legalización en la Inspección del Trabajo.
5. Elaborar mensualmente la Rotación de personal.
6. Elaborar y controlar las solicitudes de préstamos y anticipos a los trabajadores.
7. Elaboración de subsidios de enfermedad correspondiente al 25% y 75% que le correspondan al trabajador.
8. Elaborar y controlar las solicitudes de préstamos y anticipos a los trabajadores.

9. Preparar planillas de pago por concepto de Décimo Tercero, Décimo Cuarto, Fondos de Reserva y Utilidades.
10. Elaborar el calendario anual de vacaciones del personal y preparar las liquidaciones de las vacaciones previa presentación de la solicitud autorizada.
11. Elaborar y emitir la planilla de pago de los extrabajadores que se acogieron a la jubilación patronal.
12. Registrar las novedades de asistencia del personal, permisos personales, sindicales, turnos, vacaciones, certificados médicos, así como horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias para el pago respectivo.
13. Elaborar el Informe de Variación de Costos.

#### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES – Secretaria**

**Objetivo General:** Ejecución de labores variadas de secretaría y apoyo administrativo en su dependencia.

**Reporta a:** Director de Recursos Humanos

#### **Funciones Generales:**

1. Atender al público personal y telefónicamente para dar información concretar entrevistas y organizar la agenda de su jefe inmediato.
2. Redactar oficios, memorandos y otros documentos similares, así como preparar documentación para reuniones internas y externas.
3. Digitar y despachar oportunamente oficios, actas, circulares, informes especiales, formularios, órdenes de pago, otros similares, y previa autorización del jefe inmediato distribuirlos en las áreas.
4. Revisar que la documentación de los diferentes trámites esté completa.

5. Establecer un archivo eficaz, teniendo prioridad con temas de absoluta reserva.

**Funciones Específicas:**

1. Elaborar disposiciones de subrogaciones y compensaciones en base al requerimiento autorizado por la Dirección de Recursos Humanos.
2. Elaborar el reporte de alimentación mensual para el registro contable pertinente.
3. Elaborar actas de finiquito.
4. Atender a todos los trabajadores en sus requerimientos diarios tales como: certificados de trabajo, viáticos, subsistencias.
5. Mantener actualizadas las carpetas individuales de los trabajadores.
6. Entrega quincenal de los comprobantes de pago de sueldos, décimos reliquidaciones, etc.
7. Hacer el seguimiento de los asuntos pendientes relacionados con su función hasta llegar a la culminación inmediata de los trámites.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES – Trabajadora Social**

**Objetivo General:** Programar, ejecutar y supervisar actividades de Trabajo Social, coordinando los medios con los que cuenta IANCEM para resolver las necesidades de los trabajadores y sus familiares por medio de la investigación socio económica.

**Reporta a:** Director de Recursos Humanos

**Funciones Generales:**

1. Establecer, aplicar y actualizar periódicamente el mapa socio económico de la empresa.

2. Diseñar y desarrollar programas de beneficio social individual o colectivo como: capacitación, vivienda, educación, etc., en base a la información receptada en el mapa socio económico.
3. Supervisar diariamente y en conjunto con el departamento médico, el área física del comedor, así como el aprovisionamiento de alimentos.
4. Organizar y coordinar conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos actividades sociales dirigidos a los trabajadores como: Aniversarios, Día de la Mujer, Fiesta de Navidad, Fin de Año, etc.
5. Orientar al personal sobre prestaciones del Instituto Seguridad Social, tales como préstamos quirografarios, hipotecarios, fondos de reserva, subsidios, accidentes de trabajo, jubilación, compensación de gastos médicos y atención médica de especialidad, facilitando la documentación necesaria según el caso.
6. Monitorear el ambiente laboral y promover el mejoramiento de las relaciones obrero patronal.
7. Realizar investigación pre-ocupacional de antecedentes laborales en casos que lo ameriten.
8. Informar y orientar a los trabajadores sobre reglamentos y demás disposiciones de orden social, laboral y económico.
9. Preparar la información necesaria para determinar el número de cargas familiares para el pago de subsidio familiar, educación, becas, utilidades y obsequios navideños.
10. Acudir y gestionar la atención médica en los hospitales del ESS o del Ministerio de Salud, según sea el caso de los trabajadores del IANCEM, intermediados o zafreros
11. Colaborar en la ejecución de programas de Higiene y Seguridad Industrial.



12. Supervisar el mantenimiento y el buen uso de los artículos existentes en cada una de las villas.
13. Supervisar en forma diaria el contenido de las carteleras, así como el mantenimiento de cada una de ellas.

### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES – Jefe de Seguridad Industrial**

**Objetivo General:** Precautelar el bienestar físico de los trabajadores dotándoles de condiciones e implementos de trabajo seguros en la ejecución de los mismos.

**Reporta a:** Director de Recursos Humanos

#### **Funciones:**

1. Control sobre el uso de implementos de Seguridad Industrial y elaboración de ordenes de requisición.
2. Elaboración de Actas de entrega de accesorios de seguridad industrial cuando un trabajador deja de prestar sus servicios en la empresa.
3. Controlar el uso y cuidado de los equipos contra incendios (mangueras y gabinetes contra incendios)
4. Control, distribución y cuidado de cancelas asignados al personal operativo de la empresa.
5. Organizar cursos de Capacitación en materia de Seguridad Industrial
6. Coordinar y velar por el buen funcionamiento del Comité de Seguridad Industrial.
7. Coordinar visitas a las instalaciones de la fábrica
8. Realizar inspecciones a las baterías sanitarias de la empresa y velar por el buen funcionamiento de las mismas

9. Elaborar cronogramas para realizar fumigaciones contra insectos y roedores en las instalaciones de la empresa
10. Elaborar y presentar el presupuesto anual para la adquisición de implementos y equipos de Seguridad Industrial
11. Realizar Inspecciones mensuales de seguridad a la planta con la finalidad de emitir y cumplir acciones que mejoren la seguridad en la fábrica
12. Gestionar trabajos de mejoramiento en los exteriores de la planta
13. Elaboración de un Plan Trimestral de Mejoramiento del Medio Ambiente Físico de la Planta en coordinación con los departamentos Producción y Mantenimiento y colaborar en la ejecución del mismo.

#### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES – Auxiliar de Enfermería**

**Objetivo General:** Atender el dispensario médico, prevención (preparar medicaciones) y primeros auxilios en casos emergentes.

**Reporta a:** Director de Recursos Humanos

#### **Funciones:**

1. Mantenimiento diario del dispensario.
2. Preparación y manejo de Historias Clínicas.
3. Colaborar con el médico en lo que le solicite.
4. Realizar el mantenimiento de los equipos a su cargo.
5. Preparación de gasas, torundas, soluciones, vendas, etc.
6. Entrega de fármacos prescritos.
7. Aplicación de inyecciones prescritas y primeros auxilios.
8. Realización de curaciones.
9. Realización de suturas
10. Comunicar al médico sobre las novedades del turno.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES – Chofer

**Objetivo General:** Conducir vehículos de la empresa en concordancia con las disposiciones de la Ley de Tránsito, contando con la licencia profesional respectiva.

**Reporta a:** Asistente de Personal, Director de Recursos Humanos

**Funciones:**

1. Conducir vehículos livianos y/o pesados de conformidad con la Ley de Tránsito para transportar personas o materiales y productos desde y hacia la planta industrial, en turnos, rutas y horarios señalados por su superior.
2. Velar por la buena conservación del vehículo, realizar chequeos diarios de funcionamiento, reparar averías o daños pequeños y solicitar reparaciones en el taller cuando los daños sean mayores.
3. Transportar personal enfermo desde la planta industrial hasta un centro de atención médica, cuando las condiciones del paciente lo requieran.
4. Hacer la limpieza diaria del vehículo a su disposición.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES – Conserjes

**Objetivo General:** Realizar labores de limpieza y conserjería

**Reporta a:** Director de Recursos Humanos

**Funciones:**

1. Limpieza de oficinas.
2. Aseo de baños, pasillos, etc., del edificio administrativo, área médico social, laboratorio..
3. Cuidar que los baños del edificio cuenten con útiles de aseo necesarios

4. Asistir al personal administrativo en requerimientos de suministros o materiales de escritorio.
5. Colaborar con el personal administrativo en labores sencillas.
6. Reportar cualquier novedad al Director de RR.HH.
7. Comunicar si existen daños dentro o fuera del área administrativa (instalaciones eléctricas, sanitarias, etc.).
8. Los demás propios de su cargo.

Todos los demás cargos de la compañía se encuentran formando parte del Manual de Funciones para el personal administrativo; y Manual de Escalafón para el personal operativo. En ambos casos, son documentos en los que además de la descripción de funciones, se detallan los requerimientos necesarios para cumplir con un cargo en particular.

## **2.2. TECNOLOGIA**

El departamento de Recursos Humanos actualmente en tecnología es uno de los menos atendidos. No se dispone de una base de datos donde se integren los procesos, todas las actividades se realizan en módulos independientes con programas desarrollados por el departamento de Sistemas. La plataforma de diseño de estos programas es de hace una década atrás con interfaz DOS; lo que implica que a nivel de hardware también se vean dificultades por no poder utilizar equipos informáticos de actualidad.

La ventaja del caso es la buena predisposición del personal de Recursos Humanos para salir adelante, a pesar de las limitaciones. Sin embargo, esta situación contrasta con los desafíos de la administración actual, que se ha empeñado en mejorar continuamente los procesos. Es necesario que se mire hacia esta área desatendida y poder brindar las mejoras tecnológicas del caso, que permitan una óptima funcionalidad del departamento.

### 2.3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

La razón principal del análisis de procesos, es diagnosticar los problemas y desarrollar planes de acción para su solución. Según lo expuesto en el capítulo 1, diagnóstico del problema, el motivo de este análisis es dar a conocer las debilidades existentes en los procesos actuales de Recursos Humanos, a fin de encontrar soluciones y plasmarlas en el nuevo Proceso de Gestión de Talento Humano del Ingenio Azucarero del Norte. Para ello emplearemos una técnica de diagramado cuya ventaja es su simplicidad, que permite que pueda ser aplicada con bastante éxito. Esta técnica es una representación visual de las etapas de un proceso, identificando los tipos de actividades que se realizan y midiendo la eficiencia de tiempos y costos que conlleva ejecutar un proceso.

Para la representación del tipo de actividad, se utilizan los siguientes símbolos<sup>11</sup>:



**Operación:** Actividad que implica transformación o manejo de materiales que se usan en la obtención del producto o servicio final.



**Inspección o Control:** Actividad de comprobación de alguna de las características del elemento siendo procesado. No supone la modificación del mismo.



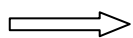
**Archivo o almacenamiento:** Una demora planeada en el flujo de los elementos tratados por el proceso. La demora es planeada cuando su existencia se debe a un objetivo técnico o económico del proceso.



**Demora:** Cualquier retraso ocasional que no está planeado en el proceso, pero que sucede por alguna circunstancia.

---

<sup>11</sup> Franklin Benjamín, Organización de Empresas, McGraw Hill



**Transporte:** Actividad de movimiento físico de elementos usados o producidos por el proceso, desde una ubicación de origen a una ubicación de destino.

Para conocer si estas actividades poseen un grado de utilidad se emplea las siguientes siglas:

**VAR:** Valor Agregado Real. Actividades o tareas que son imprescindibles para la obtención del objetivo. Son parte esencial del proceso.

**VAO:** Valor Agregado Organizacional. Actividades o tareas que sin ser parte esencial del proceso, son necesarias para la obtención de los objetivos de la organización.

**SVA:** Sin Valor Agregado. Actividades o tareas que no agrega valor, y deben ser eliminadas del proceso.

Para la medición del porcentaje de eficiencia en tiempo y costo, se emplea las siguientes fórmulas:

$$\text{Eficiencia en Costo: } \frac{\text{Costo VAR}}{\text{Costo VAR} + \text{Costo VAO} + \text{Costo SVA}}$$

$$\text{Eficiencia en Tiempo: } \frac{\text{Tiempo VAR}}{\text{Tiempo VAR} + \text{Tiempo VAO} + \text{Tiempo SVA}}$$

Los valores de las actividades se miden en tiempo y costo. El tiempo es lo que se demora en realizarse determinada actividad y se mide en minutos. Los costos representan lo que cuesta a la organización cada minuto de la actividad en ejecución.

Para obtener el total de costos mensuales se considera los siguientes costos fijos y variables que incurre la empresa:

- ✓ Energía Eléctrica
- ✓ Teléfono
- ✓ Suministros de oficina
- ✓ Implementos de aseo y limpieza
- ✓ Implementos de seguridad
- ✓ Servicio de internet
- ✓ Mantenimiento de muebles y equipos.
- ✓ Mantenimiento y reparación de edificios
- ✓ Gastos varios

Para los cálculos se toma en cuenta los siguientes parámetros:

- ✓ Para obtener los ingresos y/o costos diarios se divide el ingreso neto mensual y/o costo mensual para treinta días.
- ✓ Para obtener los ingresos por hora y/o costos por hora se divide el ingreso diario y/o costo diario para 8 horas que contempla la jornada de trabajo.
- ✓ Para obtener los ingresos por minuto y/o costos por minuto se divide el ingreso por hora y/o costo por hora para 60 minutos.

Las siguientes tablas, muestran estos cálculos. En la primera se observa el costo por minuto que representa cada trabajador a la empresa, considerando los costos mensuales fijos y variables. En la segunda tabla estimamos el costo por minuto de ciertos puestos que influyen directamente en los procesos de Recursos Humanos; para ello, consideramos el ingreso mensual de cada individuo inmerso en el proceso, menos el aporte individual al IESS del 9.35% y más el aporte patronal del 11.15%.

. Tabla 2-1 : Costos

**Costos Fijos y Variables**

Rubro	Valor
Energía Eléctrica	\$ 13.612,05
Teléfono	\$ 1.282,02
Suministros de oficina	\$ 1.884,60
Implementos de aseo y limpieza	\$ 264,84
Implementos de seguridad	\$ 1.167,04
Capacitación	\$ 2.000,00
Servicio de Internet	\$ 667,93
Mantenimiento muebles y equipos	\$ 1.244,91
Mantenimiento y reparación edificios	\$ 682,92
Gastos Varios	\$ 1.974,90
<b>Total por mes</b>	<b>\$ 24.781,21</b>
Total por día	\$ 826,04
Total por hora	\$ 103,26
Total por minuto	\$ 1,72
Total por empleado	\$ 0,01

**Costos por minuto por persona**

CARGO	Ingreso mensual	Ingreso x mes (menos 9.35%)	Aporte Patronal 11,15%	Ingreso Neto mensual	Ingreso por día	Ingreso por hora	Ingreso por minuto	Costos Fijos y Variables x minuto	Costo Total x minuto
Gerente General	\$ 7.970,00	\$ 745,20	\$ 888,66	\$ 8.113,46	\$ 270,45	\$ 33,81	\$ 0,56	\$ 0,01	\$ 0,57
Subgerente Financiero	\$ 3.450,00	\$ 322,58	\$ 384,68	\$ 3.512,10	\$ 117,07	\$ 14,63	\$ 0,24	\$ 0,01	\$ 0,25
Subgerente Técnico	\$ 5.590,00	\$ 522,67	\$ 623,29	\$ 5.690,62	\$ 189,69	\$ 23,71	\$ 0,40	\$ 0,01	\$ 0,41
Director Recursos Humanos	\$ 3.363,00	\$ 314,44	\$ 374,97	\$ 3.423,53	\$ 114,12	\$ 5,50	\$ 0,09	\$ 0,01	\$ 0,10
Asistente de Personal	\$ 650,00	\$ 60,78	\$ 72,48	\$ 661,70	\$ 22,06	\$ 2,76	\$ 0,05	\$ 0,01	\$ 0,06
Administrador de Nómina	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 66,90	\$ 610,80	\$ 20,36	\$ 2,55	\$ 0,04	\$ 0,01	\$ 0,05
Secretaria	\$ 460,00	\$ 43,01	\$ 51,29	\$ 468,28	\$ 15,61	\$ 1,95	\$ 0,03	\$ 0,01	\$ 0,04
Jefe Departamento	\$ 1.200,00	\$ 112,20	\$ 133,80	\$ 1.221,60	\$ 40,72	\$ 5,09	\$ 0,08	\$ 0,01	\$ 0,09
Médico	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 66,90	\$ 610,80	\$ 20,36	\$ 2,55	\$ 0,04	\$ 0,01	\$ 0,05
Jefe Seguridad Industrial	\$ 700,00	\$ 65,45	\$ 78,05	\$ 712,60	\$ 23,75	\$ 2,97	\$ 0,05	\$ 0,01	\$ 0,06
Mensajero	\$ 300,00	\$ 28,05	\$ 33,45	\$ 305,40	\$ 10,18	\$ 1,27	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,03



Los procesos administrativos actuales de Recursos Humanos del Ingenio Azucarero del Norte, tienen como limitante la falta de documentación, mismo que influye en un inadecuado empleo de los mismos, repercutiendo en los resultados esperados.

### **2.3.1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

Con el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, se busca elegir a la persona más adecuada para ocupar una posición disponible, utilizando los sistemas más idóneos para garantizar el ingreso de un postulante que reúna los requisitos mínimos del cargo. Definamos el proceso actual.

#### **PROCESO ACTUAL**

**1. La Solicitud de Personal.-** Al momento de darse la necesidad de contratar una nueva persona, el formulario "Solicitud de Personal", es llenado por el departamento solicitante, y debe incluir las autorizaciones del Jefe del área y del Gerente General sea por vacante o porque es una creación de puesto. La Solicitud de Personal, contiene la siguiente información:

- Datos e información general
- Características del puesto
- Perfil del puesto
- Origen de la vacante o si es una creación
- Clase de Contrato y período de requerimiento

**2. Reclutamiento.-** Se procede a determinar candidatos de entre su personal, siempre que reúnan los requisitos mínimos del cargo, mediante un análisis de su hoja de vida, en especial de sus experiencias anteriores y su escolaridad, así como de su trayectoria profesional en la empresa, reconociendo de esta manera la oportunidad de desarrollo de sus propios

empleados y trabajadores. De no existir candidatos entre el personal de la Compañía, se recurre a fuentes de reclutamiento externas, como son:

- A través de un anuncio en uno de los diarios de difusión local o nacional.
- A través de empresas de colocación de empleos.

La tabla siguiente muestra el diagrama del análisis del proceso de Reclutamiento, donde se mide el tiempo del proceso y el costo actual que representa para la empresa

.

Tabla 2-2 : Análisis de Proceso - Reclutamiento

PROCESO: Reclutamiento		Tiempo : 895		Eficiencia en Tiempo : 34%											
FRECUENCIA: 1 vez por necesidad de cubrir vacante		Costo : \$ 47,65		Eficiencia en Costo : 44%											
No	Responsable	Actividad	○	□	▽	D	⇒	TIEMPO (minutos)			COSTOS (dólares)			OBSERVACIONES	
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Jefe departamento solicitante	Solicita en Recursos Humanos documento para solicitar personal. Pide explicación sobre uso del documento y procede a llenar Solicitud de Personal	X		X			10	30		0,90	2,70			
2	Jefe departamento solicitante	Hace autorizar el pedido al Gerente					X		15	15		1,35	1,35	Gerente General no puede recibirlo de inmediato	
3	Jefe departamento solicitante	Entregar Solicitud de Personal en Recursos Humanos					X			5			0,45		
4	Director de Recursos Humanos	Revisa que Solicitud de Personal esté completa con todos los datos			X			30			7,50				
5	Asistente de Personal	Obtiene de archivo hojas de vida de personal interno que puede ocupar el puesto solicitado			X					15			0,90		
6	Asistente de Personal	Análisis de hojas de vida de personal interno		X				60			3,60				
7	Asistente de Personal	Informa resultados de primer análisis.	X					15			0,90				
8	Secretaria	Si existe una terna de probables candidatos internos, se convoca a cada uno de ellos para que se sometan a las pruebas respectivas	X					10			0,40				
9	Asistente de Personal	Si no existen candidatos internos, se procede a elaborar el anuncio para publicar por la prensa	X					30			1,80				
10	Mensajero	Se envía al medio de comunicación el anuncio para su publicación según fecha solicitada					X			60			1,80	Tiempo que demora en llegar el anuncio al medio de comunicación	
11	Secretaria	Recepción de hojas de vida					X	150		450	6,00		18,00		
		TOTAL						305	45	545	\$ 21,10	\$ 4,05	\$ 22,50		
			<b>TOTALES</b>						<b>895</b>		<b>\$ 47,65</b>				

Elaboración: El Autor

**3. Selección.-** Se aplica un sistema cuya técnica de entrevistas garantiza obtener información de cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamiento en anteriores cargos, a fin de que ayude a predecir cual va a ser su comportamiento y rendimiento en el futuro.

- Se integra un Comité de Selección formado por el Director de Recursos Humanos, el Jefe Inmediato actuando como secretario el Asistente de Personal.
- Previa a la entrevista, el aspirante debe llenar la Solicitud de Empleo.
- La entrevista la efectúa el Director de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento solicitante, en base a los siguientes pasos: resumen de la experiencia de trabajo y guías para una entrevista, aplicable según los niveles del cargo.
- Se les somete a pruebas tanto de conocimientos como psicológicas, que permiten determinar los conocimientos referentes al área, la personalidad y otros rasgos de comportamiento de los candidatos preseleccionados.
- El Comité de Selección se reúne para calificar cada una de las competencias de los aspirantes.
- Previo a la elección de la terna, se procede a la investigación de las referencias y con el resultado de esta información se determina el cómputo de cada uno de la terna, eligiéndose al postulante de más altas calificaciones.
- Cuando no hay tres personas elegibles, se procede con el más idóneo y si esto no es posible, se declara desierta la selección y se busca otra fuente de reclutamiento.

Tabla 2-3 : Análisis de Proceso - Selección

<b>PROCESO:</b> Selección		Tiempo : 1.230		Eficiencia en Tiempo : 73%										
<b>FRECUENCIA:</b> 1 vez por necesidad de cubrir vacante (5 candidatos)		Costo : \$ 165,15		Eficiencia en Costo : 78%										
No	Responsable	Actividad	○	□	▽	☐	⇒	TIEMPO (minutos)			COSTOS (dólares)			OBSERVACIONES
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Secretaria	Entrega hojas de vida recibidas					X			5			0,20	Entrega hojas de vida en el orden que fueron llegando
2	Asistente de Personal	Análisis de hojas de vida y elaboración de cuadro de preselección	X	X				480		60	28,80		3,60	Tiempo perdido por diferentes causas
3	Asistente de Personal	Entrega cuadro de preselección					X			15			0,90	Tiempo de espera para entrevistarse con Director de Recursos Humanos
4	Director de Recursos Humanos	Revisa cuadro de preselección y procede a seleccionar candidatos		X				105		15	26,25		3,75	Tiempo perdido por diferentes causas
5	Director de Recursos Humanos	Entrega lista de aspirantes a secretaria					X			5			1,25	
6	Secretaria	Comunica por teléfono a aspirantes seleccionados para que se presenten a una entrevista					X	15		30	0,60		1,20	Aspirantes no se encuentran y debe volver a llamar
7	Director de Recursos Humanos	Conforma Comité de Selección y definen parámetros de selección	X					30	30		7,50	2,70		Integran Director Talento Humano, As.Personal y Jefe Departamental
8	Director de Recursos Humanos	Entrevista		X				150		50	37,50		12,50	Candidato llena Solicitud de Empleo
9	Jefe departamento Solicitante	Entrevista		X					100	20		9,00	1,80	Tiempo de espera para entrevistarse con Jefe Departamental
10	Asistente de Personal	Hace rendir pruebas a candidatos			X			60			3,60			
11	Comité de Selección	Calificación de competencias y selección del aspirante más idóneo		X				60			24,00			
		TOTAL						900	130	200	\$ 128,25	\$ 11,70	\$ 25,20	
<b>TOTALES</b>								<b>1230</b>			<b>\$ 165,15</b>			

Elaboración: El Autor

**4. Contratación.-** Para esta fase, se determina en primer lugar la forma de contratación que de conformidad con la política establecida por la Empresa, hay dos formas:

- Personal Fijo: Cuando la empresa decide contratar en forma directa por la compañía, en cuyo caso se le extiende un Contrato de Trabajo a plazo fijo con período de prueba de 90 días.
- Personal Intermediado: Cuando la decisión es de contratarlo a través de una empresa especializada en Recursos Humanos, calificada por el Ingenio Azucarero del Norte.
- Determinada la forma de contratación, al candidato elegido se le solicita la documentación personal exigida, conforme una lista de documentos que se le entrega.
- Se revisa la documentación personal del candidato y se procede a elaborar el contrato de trabajo respectivo o a informar a la empresa intermediadora que se va a proceder a la contratación del candidato seleccionado.
- Todo nuevo empleado contratado directamente por la empresa, debe abrir una cuenta bancaria en el Banco que trabaje con la Empresa, con el fin de que sus haberes sean depositados en el mismo, a través del sistema de nómina establecido.
- En el caso de que el personal contratado sea obrero, no se requiere la apertura de la cuenta por cuanto el pago de sus haberes se lo hace en Caja en dinero de curso legal.

Tabla 2-4 : Análisis de Proceso - Contratación

<b>PROCESO:</b> Contratación <b>FRECUENCIA:</b> 1 vez por necesidad de cubrir vacante														
						Tiempo : 250			Eficiencia en Tiempo : 60%					
						Costo : \$ 48,50			Eficiencia en Costo : 50%					
No	Responsable	Actividad	○	□	▽	D	⇒	TIEMPO (minutos)			COSTOS (dólares)			OBSERVACIONES
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Director de Recursos Humanos	Comunica a Gerente General el candidato seleccionado	X				X	15		15	3,75		3,75	Tiempo de espera para entrevista con Gerente
2	Gerente General	Determina forma de contratación		X					20			11,40		
3	Secretaria	Solicita documentos al candidato seleccionado según lista maestra				X				10			0,40	Verifica documentos sin producir resultados
4	Médico	Examen médico. Apertura de historia clínica		X				45		15	2,25		0,75	Médico se encuentra ocupado
5	Secretaria	Verifica documentación entregada		X				20		10	0,80		0,40	
6	Director de Recursos Humanos	Comunica a nuevo empleado forma de contratación y define fecha de inicio de labores	X					30			7,50			
7	Director de Recursos Humanos	Elaboración de contrato de trabajo o se informa a empresa intermediadora para que proceda a contratar			X			40	20	10	10,00	5,00	2,50	Falla en la comunicación con empresa intermediadora
		TOTAL						150	40	60	\$ 24,30	\$ 16,40	\$ 7,80	
<b>TOTALES</b>								<b>250</b>			<b>\$ 48,50</b>			

Elaboración: El Autor

## **ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL**

No se dispone de un esquema general único, fallándose en el cumplimiento de los pasos, así.

- ◆ No se entrega de parte del departamento solicitante el formulario Solicitud de Personal.
- ◆ Para reclutar aspirantes, no se cumple con el proceso de convocatoria mediante fuentes de reclutamiento externo, y se procede a citar a personas con recomendación de algún directivo o empleado de la empresa.
- ◆ En el proceso de selección en unos casos se desarrolla sin cumplir con todos los requerimientos necesarios, como por ejemplo, en muchos casos no se cumple con las pruebas de conocimiento.
- ◆ En ocasiones, la selección de personal se limita a una sola entrevista con la persona recomendada.
- ◆ No se cumple con la investigación de las referencias personales.

## **EFFECTOS**

- ◆ No se tiene claro el perfil del puesto solicitado, fallándose en la convocatoria a concurso. Los solicitantes no cumplen con los verdaderos requisitos básicos, debiendo convocarse nuevamente.
- ◆ Al no cumplirse con el proceso de convocatoria externa, no se tiene aspirantes para escoger.
- ◆ Se contrata personal no idóneo, sin conocimientos.
- ◆ Se presentan casos de personas con documentos adulterados. El año pasado se despidió a un trabajador por haberse comprobado la adulteración de un título profesional que no le correspondía. A mediados de este año, se vuelve a comprobar a otro trabajador la adulteración de un título de tercer nivel



- ◆ Se originan costos por mala selección.

### **2.3.2. INDUCCIÓN, CAPACITACION Y EVALUACION**

Con estos procesos se busca facilitar la integración del contratado a la empresa, promover su desarrollo integral a través de conocimientos técnicos especializados y hacer un seguimiento del rendimiento laboral, evaluando el cumplimiento de las competencias personales en cada puesto de trabajo.

#### **PROCESO ACTUAL**

**1. Inducción.-** La empresa a través de la Dirección de Recursos Humanos facilita la integración del contratado, mediante el Programa de Inducción General. Para ello:

- El departamento correspondiente, procede a elaborar el Programa de Inducción, con fechas y temas específicos.
- Entrega el programa a la Dirección de Recursos Humanos para su revisión y ejecución. Si se debe hacer cambios, se los realiza con conocimiento del departamento que elaboró el programa.
- Se da a conocer el programa de inducción a todo el personal designado para inducir al nuevo colaborador.
- El contratado debe asistir a cada reunión de inducción, en la fecha y hora señalada en el programa.
- Al final del cronograma de reuniones, debe entregar en la Dirección de Recursos Humanos el Programa de Inducción, el cual debe contener la firma del responsable de la inducción, por cada área visitada.

Tabla 2-5 : Análisis de Proceso - Inducción

<b>PROCESO:</b> Inducción															
										Tiempo : 660		Eficiencia en Tiempo : 33%			
<b>FRECUENCIA:</b> 1 vez por necesidad de cubrir vacante										Costo : \$ 97,55		Eficiencia en Costo : 31%			
No	Responsable	Actividad	○	□	▽	D	⇒	TIEMPO (minutos)			COSTOS (dólares)			OBSERVACIONES	
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Jefe Departamento Solicitante	Elabora programa de Inducción	X						60				5,40		
2	Jefe Departamento Solicitante	Entrega programa de Inducción en Recursos Humanos					X				10			0,90	Tiempo de espera para ser atendido
3	Director de Recursos Humanos	Revisa programa y realiza cambios si los hay		X					45			11,25			
4	Secretaria	Da a conocer el programa de Inducción a las personas señaladas para inducir	X						60				2,40		
5	Jefe Seguridad Industrial	Recorrido por las instalaciones y explicación sobre normas de seguridad	X				X		120		30	7,20		1,80	Tiempo perdido en recorrido por las instalaciones
6	Director de Recursos Humanos	Explicación sobre relación laboral, disposiciones sobre leyes laborales, reglamento interno. Estructura del área	X			X			45		15	11,25		3,75	Tiempo de demora por interrupciones no programadas
7	Jefe Departamento Subgerencia Técnica	Explicación sobre estructura del departamento, proceso de Producción y Mantenimiento de la planta industrial	X			X			75	15		30,75	6,15		Tiempo de demora por interrupciones no programadas
8	Jefe Departamento Logística y Campo	Explicación sobre estructura del departamento, Calidad de materia prima, proceso de la zafra, transporte, pesaje.	X			X			45	15		4,05	1,35		Tiempo de demora por interrupciones no programadas
9	Jefe Departamento Laboratorio de Calidad	Explicación sobre estructura del departamento, procedimientos de control	X			X			45	15		4,05	1,35		Tiempo de demora por interrupciones no programadas
10	Jefe Departamento Subgerencia Financiera	Explicación sobre estructura del departamento, procesos administrativos y financieros,	X			X			45	15		4,05	1,35		Tiempo de demora por interrupciones no programadas
11	Secretaria	Recibe de empleado nuevo Programa de Inducción concluido para archivo. Debe contener todas las firmas de personas que inducieren				X			5			0,50			
TOTAL								215	330	115	\$ 30,20	\$ 50,70	\$ 16,65		
<b>TOTALES</b>									<b>660</b>			<b>\$ 97,55</b>			

Elaboración: El Autor

**2. Capacitación.-** De acuerdo a las necesidades de capacitación, el área de Recursos Humanos procede a elaborar el Plan Anual de Capacitación, el mismo que es elaborado al final de cada año; en base a los requerimientos que hacen los Jefes de Departamento. Su aplicación implica:

- En el mes de enero, el Director de Recursos Humanos solicita a cada Jefe de Departamento, las necesidades de capacitación, las cuales surgen luego del Proceso de Calificación.
- Se elabora el Plan Anual de Capacitación, en base a las necesidades presentadas por los jefes departamentales y al presupuesto disponible para este efecto.
- Aprobación del Plan Anual de Capacitación por parte de la Gerencia General.
- Se pone en conocimiento de cada área, el plan a ejecutarse en el periodo.
- Para recibir la capacitación, el solicitante debe hacer la Solicitud de Capacitación y presentar al departamento de Recursos Humanos para su aprobación y autorización respectiva.
- Revisión que el curso esté dentro del plan anual. Si consta en el plan anual, se procede a dar el visto bueno y proseguir con los trámites para la inscripción. Si por el contrario, es una capacitación que no se programó, previo a aprobar el entrenamiento, se hace un análisis de su utilidad.
- Al concluir el evento de capacitación, debe entregar un informe el cual sirve de retroalimentación a la empresa sobre la utilidad del evento recibido. Cuando la capacitación sea colectiva convocada por la empresa, no se entregará el informe individual.

Tabla 2-6 : Análisis de Proceso – Capacitación (Elaboración Plan de Capacitación)

<b>PROCESO:</b> Capacitación <b>FRECUENCIA:</b> 1 vez por periodo (año)		Tiempo : 1.140 Costo : \$ 93,10			Eficiencia en Tiempo : 58% Eficiencia en Costo : 57%										
No	Responsable	Actividad	○	□	▽	D	⇒	TIEMPO (minutos)			COSTOS (dólares)			OBSERVACIONES	
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Asistente de Personal	Revisa necesidades de entrenamiento y elabora Plan de Capacitación	X					600	300	60	36,00	18,00	3,60	Tiempo de pérdida por solicitar aclaración sobre los eventos con las áreas	
2	Asistente de Personal	Entrega a Director de Recursos Humanos Plan de Capacitación para su aprobación	X					5			0,30				
3	Director de Recursos Humanos	Revisa Plan de Capacitación y hace sugerencias al respecto	X					30		10	7,50		2,50	Tiempo de pérdida por diversas razones	
4	Gerente General	Recibe Plan de Capacitación y aprueba el desarrollo del mismo con su respectivo presupuesto		X		X		15		15	8,55		8,55	Tiempo de espera para entrevistarse con el Gerente	
5	Asistente de Personal	Dar a conocer Plan de Capacitación aprobado	X			X		15	30		0,90	1,80			
6	Jefes de Departamento	Elaboran cronograma de capacitación							60			5,40			
		TOTAL						665	390	85	\$ 53,25	\$ 25,20	\$ 14,65		
			<b>TOTALES</b>						<b>1140</b>			<b>\$ 93,10</b>			

Elaboración: El Autor

Tabla 2-7 : Análisis de Proceso – Capacitación (Solicitud de Capacitación)

<b>PROCESO:</b> Capacitación				Tiempo : 61		Eficiencia en Tiempo : 57%								
<b>FRECUENCIA:</b> 1 vez por necesidad de Entrenamiento				Costo : \$ 4,11		Eficiencia en Costo : 69%								
No	Responsable	Actividad	○	□	▽	D	⇒	TIEMPO (minutos)			COSTOS (dólares)			OBSERVACIONES
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Asistente de Personal	Recibe solicitud de capacitación					X			1			0,06	
2	Asistente de Personal	Revisa que curso conste en Plan de Capacitación para proseguir con trámite o analizar si curso es de utilidad.		X				5	5	5	0,30	0,30	0,30	Tiempo que transcurre hasta comunicarse con Jefe de Departamento para pedir información sobre utilidad del curso
3	Director de Recursos Humanos	Aprueba curso de capacitación	X					5			1,25			
4	Secretaria	Procede a realizar inscripción de solicitante al entrenamiento	X					5		10	0,20		0,40	No hace contacto con empresa capacitadora
5	Secretaria	Se entrega viáticos de acuerdo al tiempo de duración del evento y al lugar donde se realiza.	X					5			0,20			
6	Asistente de Personal	Recibe y revisa informe de capacitación		X				15			0,90			
7	Secretaria	Archiva documentos sobre la capacitación					X			5			0,20	No produce resultados
TOTAL								35	5	21	\$ 2,85	\$ 0,30	\$ 0,96	
<b>TOTALES</b>								<b>61</b>			<b>\$ 4,11</b>			

Elaboración: El Autor

**3. Evaluación.-** Se basa en la medición de la formación profesional apropiada, capacitación, habilidades y experiencia que presenta el trabajador. El procedimiento a seguir es:

- Al inicio de cada periodo (enero), cada jefe califica a sus colaboradores.
- Para la calificación se toma como base el Manual de Funciones para el personal administrativo, y el Reglamento de Escalafón para el personal obrero. Con este instrumento, el jefe inmediato mantiene una entrevista personal con cada trabajador, la cual sirve para la evaluación respectiva de sus tareas.
- Para el proceso de calificación se sigue lo que establece el Manual de Calificación, en lo que respecta a los factores y las ponderaciones a utilizar.
- Se determina la capacitación que debe realizar el trabajador para mejorar su rendimiento.
- El resultado de la calificación, se hace llegar al departamento de Recursos Humanos para su verificación y registro.

Tabla 2-8 : Análisis de Proceso - Evaluación

<b>PROCESO:</b> Evaluación <b>FRECUENCIA:</b> 1 vez por periodo (año) <b>VOLUMEN:</b> 300 veces por periodo (año)														
										Tiempo : 17.545 Costo : \$ 1.492,50	Eficiencia en Tiempo : 66% Eficiencia en Costo : 65%			
No	Responsable	Actividad	○	□	▽	◻	→	TIEMPO (minutos)			COSTOS (dólares)			OBSERVACIONES
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Asistente de Personal	Da a conocer el sistema de evaluación a todos los jefes departamentales y entrega manual de calificación	X					60			3,60			
2	Jefe Departamento	Califica al trabajador		X				9000	300		810,00	27,00		Jefes departamentales solicitan aclaración sobre método de calificación
3	Jefe Departamento	Hace llegar a Recursos Humanos resultado de evaluación					X			2400			216,00	No se cumple con el tiempo de entrega (1 semana de retraso)
4	Asistente de Personal	Verifica que datos estén correctos en base a Manual de Calificación		X				1500			90,00			
5	Asistente de Personal	Se devuelve proceso de calificación indicando inquietudes o sugerencias					X		25			1,50		
6	Jefe Departamento	Acepta sugerencias o se ratifica en resultados ya presentados		X					3000			270,00		
7	Asistente de Personal	Se repite paso 4		X				300			18,00			
8	Asistente de Personal	Registra resultados de la evaluación			X			300			18,00			
9	Asistente de Personal	Revisa recomendaciones de entrenamiento y hace sugerencias sobre la validez de los mismos	X					450	150		27,00	9,00		
10	Secretaría	Archiva proceso de Evaluación				X			30	30		1,20	1,20	
TOTAL								11610	3505	2430	\$ 966,60	\$ 308,70	\$ 217,20	
TOTALES								17545			\$ 1.492,50			

Elaboración: El Autor

## **ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL**

- ◆ Poca importancia hacia el proceso de inducción de un nuevo empleado. Las entrevistas son cortas por que las personas se quejan de falta de tiempo.
- ◆ Mala elaboración del plan de capacitación.
- ◆ Los cursos de entrenamiento solicitados no cumplen con las necesidades individuales del puesto ni de la organización.
- ◆ No existe un proceso de gestión del desempeño. Se limita a calificar ciertos factores que determinan la afinidad del talento humano con el puesto.

## **EFFECTOS**

- ◆ No se logra la integración adecuada del contratado.
- ◆ En ocasiones se debe repetir el proceso de inducción, originando pérdida de recursos económicos y tiempo.
- ◆ El personal no responde con eficacia en sus tareas, debido al poco conocimiento técnico del puesto.
- ◆ Se ocasiona aumento de costos por mal escogitamiento del entrenamiento.
- ◆ No se conoce con ciencia cierta si se dispone de un recurso humano eficiente y eficaz.

### **2.3.3. CONTROL DE ASISTENCIA**

Es un mecanismo de control por medio del cual se ejerce un seguimiento diario de la asistencia y permanencia del personal en su puesto de trabajo, del uso y respeto a los horarios establecidos para el servicio de comedor.



## PROCESO ACTUAL

**1. Horario de trabajo.-** Deben ser cumplidos por todos los colaboradores, indistintamente de su nivel o cargo.

Personal	Horario
Administración	08:30 a 16:30
Producción 1er Turno	06:00 a 14:00
Producción 2do Turno	14:00 a 22:00
Producción 3er Turno	22:00 a 06:00
Talleres y Bodegas	7:30 a 15:30
Hacienda	7:00 a 16:00

## 2. Horario de comedor

Personal	Desayuno	Almuerzo	Merienda
Administración	08:00 a 08:20	12:45 a 13:15	
Producción 1er Turno	05:30 a 05:50	11:30 a 12:00	
Producción 2do Turno			18:00 a 18:30
Talleres y Bodegas	06:45 a 07:05	12:00 a 12:30	
Hacienda		11:30 a 12:00	

- Todo el personal registra su asistencia en el terminal informático ubicado en Guardianía.
- Las tarjetas de registro de asistencia, permanecen en los estantes de Guardianía. Cada persona debe marcar con su propia tarjeta y dejar en el mismo lugar.
- Se marca la entrada al turno normal, la salida al comedor, el regreso del comedor y la salida de las labores.
- A través de un programa informático enlazado en red, se recupera los datos registrados por cada colaborador en la terminal de guardianía y se emplea para computar tiempos de trabajo, en el sistema de registro de asistencia.

- El registro de asistencia es un programa que se utiliza diariamente, en el cual se registran las novedades que se presentan en la asistencia del personal: permisos, vacaciones, cambios de turno, atrasos, faltas, horas con recargo nocturno, suplementarias y extraordinarias.
- Para el control de la asistencia se realiza visitas periódicas a todos los departamentos para recopilar toda la información del día anterior. Estas novedades se ingresan al sistema informático.
- Al término de quince días, se procesa el módulo de cierre de quincena, el cual totaliza la información quincenal y presenta el resultado compilado en un registro por cada trabajador.
- Esta información se pasa al sistema de nómina para la elaboración de los respectivos roles de pago.

Tabla 2-9 : Análisis de Proceso – Control de Asistencia

<b>PROCESO:</b> Control de Asistencia				Tiempo : 1.655			Eficiencia en Tiempo : 43%								
<b>FRECUENCIA:</b> Quincenal				Costo : \$ 92,25			Eficiencia en Costo : 38%								
No	Responsable	Actividad	○	□	▽	☐	⇒	TIEMPO (minutos)			COSTOS (dólares)			OBSERVACIONES	
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA		
1	Asistente de Personal	Visita diaria a departamentos para recopilar novedades de asistencia. Por lo general son 10 visitas en 15 días.		X					900				54,00		
2	Asistente de Personal	Entrega a nómina novedades recopiladas					X				50			3,00	
3	Administrador de Nómina	Recupera datos diarios del sistema de registro de tarjetas de asistencia.	X						10				0,50		
4	Administrador de Nómina	Control de asistencia, revisión de novedades y registro en sistema.		X					600				30,00		
5	Administrador de Nómina	Revisa y registra tiempos suplementarios y extraordinarios	X						60				3,00		
6	Administrador de Nómina	Proceso de cierre de quincena	X						5				0,25		
7	Administrador de Nómina	Revisión de resultados		X					30				1,50		
		TOTAL							705	900	50	\$ 35,25	\$ 54,00	\$ 3,00	
<b>TOTALES</b>									<b>1655</b>				<b>\$ 92,25</b>		

Elaboración: El Autor

## **ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL**

- ◆ Sistema poco fiable, no controla marcación de tarjetas de otras personas.
- ◆ Las tarjetas de marcación son presa fácil de perderse o de gastarse por el uso. Tienen un periodo de duración de 1 año. No existe un método de renovación de tarjetas.
- ◆ Los horarios de comedor no garantizan su fiel cumplimiento.
- ◆ Las novedades de asistencia sobre todo permisos, en varias ocasiones llegan atrasadas, debido a la poca responsabilidad de parte del trabajador para llenar y hacer aprobar el formulario de ausencia a las labores.

## **EFFECTOS**

- ◆ No existe efectividad en el control de tiempo ausente. Se ha detectado que los compañeros dan registrando cuando por varias razones, un trabajador está atrasado.
- ◆ Las tarjetas desgastadas por el tiempo y uso, presentan problemas al momento de registrar en el sistema informático, debido al deterioro del código de marcación, ocasionando la falta de registro de asistencia en perjuicio del trabajador que no registra.
- ◆ Al no sujetarse al horario de comida, en determinados momentos se presentan filas de trabajadores a la espera de ser servidos con su alimentación diaria, originando retrasos en la hora de reanudación de las labores.
- ◆ El retraso en la entrega de los justificativos de ausencia, origina el no cómputo de este tiempo, en desmedro del trabajador que ve descontado en dinero el tiempo.

#### **2.3.4. ANÁLISIS DE CARGOS**

- No existe proceso de Análisis de Cargos.
- La descripción de funciones y valoración de cargos rige un sistema de hace algunos años atrás, realizado por una empresa de Recursos Humanos externa.
- Todos los cargos deben enrolarse en función de lo que dispone el Manual de Funciones del personal administrativo y Manual de Escalafón del personal operativo. La organización estructural se mantiene estática, hace falta una actualización del proceso de descripción y valoración de funciones.

#### **2.3.5. RETRIBUCIONES**

Elaborar y supervisar la realización y pago de la nómina y documentos derivados, con objeto de cumplir con las obligaciones de retribución, utilizando los medios informáticos que ha dispuesto el área de Sistemas para cumplir con este objetivo, aplicando la legislación vigente y los procedimientos establecidos.

El sistema de retribuciones actual contempla como ingresos, beneficios legales y beneficios de contratación colectiva; y como egresos, los determinados por la ley y descuentos por anticipos, préstamos, comisariatos y casas comerciales autorizados por las dos organizaciones sindicales.

##### Beneficios legales:

- Sueldo
- Horas con 25% de recargo por horario nocturno.
- Bono por responsabilidad, en puestos con jerarquía alta.
- Pasajes

- Horas con 100% de recargo por trabajos en tiempo extra. Por contrato colectivo, las horas suplementarias y extraordinarias se pagan con el 100% de recargo.

#### Beneficios por contratación colectiva:

- Bono compensatorio para personas que laboran en turnos de producción .
- Subsidio familiar
- Antigüedad
- Subsidio de educación
- Becas
- Pago por alimentación no servida en el turno de la noche.

#### Compensaciones por trabajos adicionales:

- Bonificaciones
- Reemplazos por subrogación de funciones cuando se reemplaza en un puesto de mayor jerarquía, compensaciones cuando a más de sus funciones realiza otras en un puesto diferente.

#### Egresos determinados por la ley:

- Aporte personal al IESS equivalente al 9.35%.
- Retenciones judiciales
- Aporte a la organización sindical
- Impuesto a la renta

#### Egresos por contratación colectiva:

- Supermaxi

- Comisariato de la empresa
- Arroz y azúcar

#### Otros Egresos:

- Anticipos y préstamos
- Préstamos quirografarios e hipotecarios
- Celulares
- Casas comerciales según solicitud de organizaciones sindicales
- Cooperativa Tababuela
- Valores comedor
- Multas
- Otros descuentos varios

#### Determinación y fijación de Sueldos:

- Se basa en dos escalas remunerativas tanto para el personal administrativo como para el operativo.
- El personal administrativo es aquel que cumple con sus funciones habituales en las oficinas de la compañía, labora en las áreas de Administración Financiera, Comercialización, Adquisiciones, Contabilidad, Pagaduría, Auditoría, Sistemas, Talento Humano, Logística, Agricultura, Control de Calidad, Dirección Técnica.
- Para el personal administrativo, la escala jerárquica está basada en el proceso de descripción y valoración que como se dijo anteriormente, fue realizado por una empresa externa de Recursos Humanos hace varios años atrás, de la cual se desprenden siete categorías:

Tabla 2-10 : Escala Jerárquica – Personal administrativo

<b>Escala Jerárquica – Personal de Confianza</b>	<b>Escala Jerárquica – Personal de Apoyo</b>
<b>DIRECCIÓN O AREA</b>	<b>ADMINISTRATIVOS DE APOYO 3</b>
Jefe de Producción	Asistente de Jefe de Laboratorio
Jefe de Mantenimiento	Administrador de Nómina
Superintendente de Agricultura	Asistente de Personal
Jefe de Logística	Programador Analista de Sistemas
<b>JEFATURA</b>	Trabajadora Social
Contador General	Ayudante de Contabilidad
Ingeniero de Mantenimiento	Jefe de Seguridad Industrial
Jefe de Laboratorio de Calidad	
<b>PROFESIONALES</b>	<b>ADMINISTRATIVOS DE APOYO 2</b>
Ingeniero Mantenimiento – Instrumentista	Supervisor de Empaque
Extensionista Agrícola	Ayudante de Adquisiciones
Supervisor de Producción	Secretaria
Jefe de Adquisiciones y Presupuesto	
Ingeniero de Mantenimiento de Molinos	
Jefe de Mantenimiento Eléctrico	
Jefe de Sistemas	
<b>TÉCNICOS</b>	<b>ADMINISTRATIVOS DE APOYO 1</b>
Jefe de Bodega e Materiales	Operador de Báscula
Supervisor de Campo	Chofer de Gerencia
Contador de Costos	Dependiente de Comisariato
Jefe de Bodega de Producto Terminado	Recepcionista
Supervisor de Laboratorio Entomológico	
Cajero – Pagador	

Fuente: Ingenio Azucarero del Norte, Recursos Humanos

- El personal operativo es aquel que labora y participa en todo el proceso productivo cumpliendo con todas las funciones habituales de la fábrica, incluyendo las actividades de mantenimiento.



- Para el personal operativo, la escala está basada de acuerdo a lo que establece el Manual de Escalafón, y contempla cinco categorías.

Tabla 2-11 : Escala Jerárquica – Personal operativo

<b>CATEGORÍA 5</b>	<b>CATEGORÍA 4</b>
Analista de Laboratorio Principal	Operador de Grúa
Operador de Molinos	Analista de Laboratorio de Campo
Operador de Evaporadores	Jefe de Patio
Tachero de Primera	Bodeguero de Herramientas
Jefe de Centrífugas	Ayudante de Bodega de Materiales
Operador de Caldero	Operador de Bombas y PH
Mecánico de Fábrica	Mecánico Automotriz
Maestro Mecánico Soldador	Tachero de Segunda
Maestro Mecánico Industrial	Tornero de Primera
Maestro Electricista	Operador de Plante Eléctrica y Turbos
Chofer	Eléctrico de Taller
<b>CATEGORÍA 3</b>	<b>CATEGORÍA 2</b>
Lubricador Ayudante de Molinos	Auxiliar de Enfermería
Operador de Filtros	Muestrero de Laboratorio Principal
Ayudante de Operación de Caldero	Operador Bombas de Jugo
Ayudante de Mecánica General 2	Ayudante de Mecánica General 1
Ayudante Analista de Laboratorio	Conductor de Caña
Ayudante de Centrífugas	Operador Alimentador de Caña
Lubricador de Fábrica	Operador Azufrero Lechador de Cal
Ayudante de Mantenimiento Eléctrico	Operador de Secadora
	Centrifugero
	Operador de Tractor y Cargadora
	Mayordomo de Hacienda
<b>CATEGORÍA 1</b>	
Conserje	Operador de Cristalizadores
Ayudante de Servicios Misceláneos	Bagacero
Trabajador Agrícola	Cosedor
Ayudante de Tractorista	Operador de Bombas de Agua
Estibador	Albañil
Amarrador	Carpintero
Virador de Trapiche	

Fuente: Ingenio Azucarero del Norte, Recursos Humanos

- Los incrementos se realizan en función de lo que se establece en la negociación colectiva.
- No se incluye al personal de staff: Gerente General, Subgerente Financiero, Subgerente Técnico y Director de Recursos Humanos, los cuales por ser responsables directos de la organización ante los accionistas, no forman parte de la nómina.

### **PROCESO ACTUAL**

- Se prepara la base de datos, encerrando los archivos que contendrán la información de los ingresos y egresos.
- Se prepara los kardex de los descuentos por arroz, azúcar, préstamos quirografarios e hipotecarios, verificando la exactitud de los cálculos y se ingresan al sistema de nómina.
- Se ingresan los demás descuentos conforme llega la información.
- A través del sistema de préstamos, se transfiere los descuentos quincenales por este concepto.
- Se recupera la información del sistema de asistencia.
- El día anterior al pago, se ejecuta el módulo de cálculo de quincena.
- Se verifica saldos negativos por mayor nivel de egresos sobre los ingresos.
- Se repite el módulo de cálculo de quincena para obtener nuevos saldos.
- Se imprime roles de pago individuales y colectivos.
- Previo horario acordado con pagaduría, se empieza a entregar a los trabajadores operativos los roles de pago individuales para su cobro en efectivo.

- Al personal administrativo se remite la información al banco, previa orden de transferencia de fondos de parte de la Subgerencia Financiera.
- Se remite al departamento de Contabilidad la información pertinente al rol de pagos, manteniendo los criterios de confidencialidad y seguridad de la información.

En la tabla siguiente, se puede apreciar de mejor forma toda la estructura de los pasos explicados

Tabla 2-12 : Análisis de Proceso - Retribuciones

PROCESO: Retribución				Tiempo : 854,00			Eficiencia en Tiempo : 60%							
FRECUENCIA: Quincenal				Costo : \$ 40,90			Eficiencia en Costo : 58%							
No	Responsable	Actividad	○	□	▽	D	⇌	TIEMPO (minutos)			COSTOS (dólares)			OBSERVACIONES
								VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	
1	Administrador de Nómina	Prepara base de datos	X					5				0,25		
2	Administrador de Nómina	Elabora kardex de descuento de azúcar y registra en sistema de nómina	X		X	X		30		30	1,50		1,50	Kardex no cuadra. Repetir el proceso
3	Administrador de Nómina	Elabora kardex de descuento de arroz y registra en sistema de nómina	X		X	X		30		30	1,50		1,50	Kardex no cuadra. Repetir el proceso
4	Administrador de Nómina	Elabora kardex de descuento por préstamos quirografarios e hipotecarios y registra en sistema de nómina	X		X	X		30		30	1,50		1,50	Kardex no cuadra. Repetir el proceso
5	Administrador de Nómina	Registro descuento por consumo supermaxi			X			20		10	1,00		0,50	Error en el ingreso de los descuentos. Encontrar la falla
6	Administrador de Nómina	Registro descuento por consumo de celulares según plan corporativo			X			15		10	0,75		0,50	Error en el ingreso de los descuentos. Encontrar la falla
7	Administrador de Nómina	Registro descuento por consumo casas comerciales que mantienen convenio con organizaciones sindicales			X			150		15	7,50		0,75	Error en el ingreso de los descuentos. Encontrar la falla
8	Administrador de Nómina	Registro descuento por consumo extra en comedor			X			15		5	0,75		0,25	Error en el ingreso de los descuentos. Encontrar la falla
9	Administrador de Nómina	Proceso para cargar valores de otros descuentos: comisariato de la empresa, cooperativa Tababueta, anticipos y préstamos	X		X			10			0,50			
10	Administrador de Nómina	Ingresar pagos adicionales como pasajes, bonos extras	X					10			0,50			
11	Administrador de Nómina	Cálculo de pago por reemplazos y subrogaciones, y registra en sistema de nómina	X		X	X		30		5	1,50		0,25	Tiempo perdido por cálculo manual
12	Administrador de Nómina	Recuperar información del sistema de asistencia y cargar en sistema de nómina	X		X			10			0,50			
13	Administrador de Nómina	Ejecutar módulo de cálculo de quincena	X					2			0,10			
14	Administrador de Nómina	Verificación y modificación de saldos negativos por demasiado endeudamiento	X	X						120			6,00	Arreglo de saldos quedando cuentas pendientes de cobro
15	Administrador de Nómina	Recálculo de quincena	X					2			0,10			
16	Administrador de Nómina	Impresión de roles de pago individuales y colectivos	X							60			3,00	Tiempo de espera no genera valor
17	Secretaria	Entrega de roles individuales	X					150		30	6,00		1,20	Demora por desorganización de trabajadores para el retiro de rol
TOTAL								509	0	345	\$ 23,70	\$ 0,25	\$ 16,95	
TOTALES								854			\$ 40,90			

Elaboración: El Autor

## **ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL**

- Es un proceso en su mayor parte manual.
- El ingreso de los descuentos se realiza tal como va llegando la información, no se lleva kardex individual que permita verificar y analizar endeudamiento.

## **EFFECTOS**

- El tiempo de proceso es demasiado alto.
- Al no disponerse de un kardex individual, se produce un alto endeudamiento al no controlarse los gastos de los ingresos.
- Repetición de tareas al seleccionar que egresos descontar, como consecuencia de saldos negativos que deben ser eliminados.

## CAPÍTULO III

### DISEÑO, DESARROLLO Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTION DE TALENTO HUMANO

#### 3.1. PROPUESTA ORGANIZACIONAL

Después de haber analizado los problemas que se presentan, identificando causas y efectos que se ocasionan por la deficiencia de los procesos actuales, se propone el Diseño, Desarrollo y Documentación del Proceso de Gestión de Talento Humano, el mismo que se compone de los siguientes procesos:

1. **Diseñar Perfiles.**- Su propósito es elaborar perfiles de los puestos de trabajo, identificando las actividades esenciales, así como los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas en los demás procesos de Talento Humano.
2. **Suministrar Talento Humano.**- Su objetivo principal es proveer a la empresa de la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo y a los objetivos de la empresa. Abarca las actividades de Reclutamiento, Selección y Contratación agrupadas en un subproceso denominado Selección de Personal.
3. **Ajustar Talento Humano.**- Proceso cuyo propósito fundamental es integrar al personal nuevo contratado de la forma más rápida posible, incluye los subproceso Inducción y Culturización.
4. **Desarrollar Talento Humano.**- Busca encontrar los métodos ideales para que el talento humano pueda desenvolverse eficientemente en sus tareas y pueda desarrollarse en sus metas, dispone de los subprocesos: Evaluación del Desempeño, Capacitación, Planes de Sucesión.

5. **Mantener Talento Humano.-** Proceso cuya finalidad es preservar al Talento Humano procurando su bienestar, incluye los subprocesos Valoración de Cargos, Retribución
6. **Métrica de Valor.-** Sistema integrado de Indicadores de Talento Humano para gestionar los procesos.

En concordancia con las tendencias actuales del mercado laboral, que impone la necesidad de contar con personas competentes, que sean capaces de cambiar sus propios paradigmas y que se muestren positivas a enfrentar los cambios; el planteamiento del Proceso de Gestión de Talento Humano encamina la estructura de los subprocesos al uso de Competencias. Se trata de un modelo de gestión que busca favorecer el desarrollo profesional de la persona, y así orientar el desempeño hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Ya no solo se requiere conocimientos técnicos, sino también habilidades, destrezas y aptitudes para lograr un desempeño superior.

En qué consiste el enfoque por competencias?.

El nuevo proceso escapa a las lógicas tradicionales que fijan su atención en lo que la persona debe hacer, pasando a lo que debe lograr. Por ello, las competencias hacen que una persona sea más eficiente para ejecutar una determinada actividad y lograr los objetivos que busca la empresa, centrándose así en el saber hacer, saber estar y querer hacer.

El papel del área de Talento Humano en el marco del modelo de competencias es de vital importancia, su función es guiar la formación de las personas que integran el Ingenio Azucarero del Norte hacia el perfil competencial deseado.

### **3.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Enfocado en la estrategia corporativa, misión y visión del Ingenio Azucarero del Norte, planteo los siguientes objetivos para el área de Talento Humano.

- ✓ Proveer, desarrollar y mantener personal con las competencias requeridas por el área de Talento Humano, para alcanzar las metas fijadas por la organización.
- ✓ Crear, desarrollar y mantener condiciones organizacionales adecuadas, que permitan el normal desarrollo de las actividades, garantizando la satisfacción plena de las personas y el logro de sus objetivos individuales.
- ✓ Buscar y alcanzar la productividad en el talento humano que labora en la empresa.
- ✓ Retribuir de forma adecuada al talento humano, por su contribución con los objetivos organizacionales.

**Objetivo Corporativo:**

- ✓ Disponer de personal idóneo acorde a las exigencias del mercado laboral, que cumpla con los objetivos y metas de la compañía.

### **3.3. CADENA DE VALOR**

En función de la propuesta, empezamos determinando la Cadena de Valor, la cual es una forma sistemática de examinar todas las actividades que en el área de Talento Humano se deben desarrollar.

Es importante recordar que en la Cadena de Valor, las actividades se clasifican en actividades primarias y actividades secundarias o de apoyo.

Las **Actividades Primarias** son todas aquellas implicadas en la producción del producto, la venta o entrega al comprador y la asistencia posterior a la venta.

Las **Actividades Secundarias o de Apoyo** son todas aquellas que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, talento humano y varias funciones de la empresa.

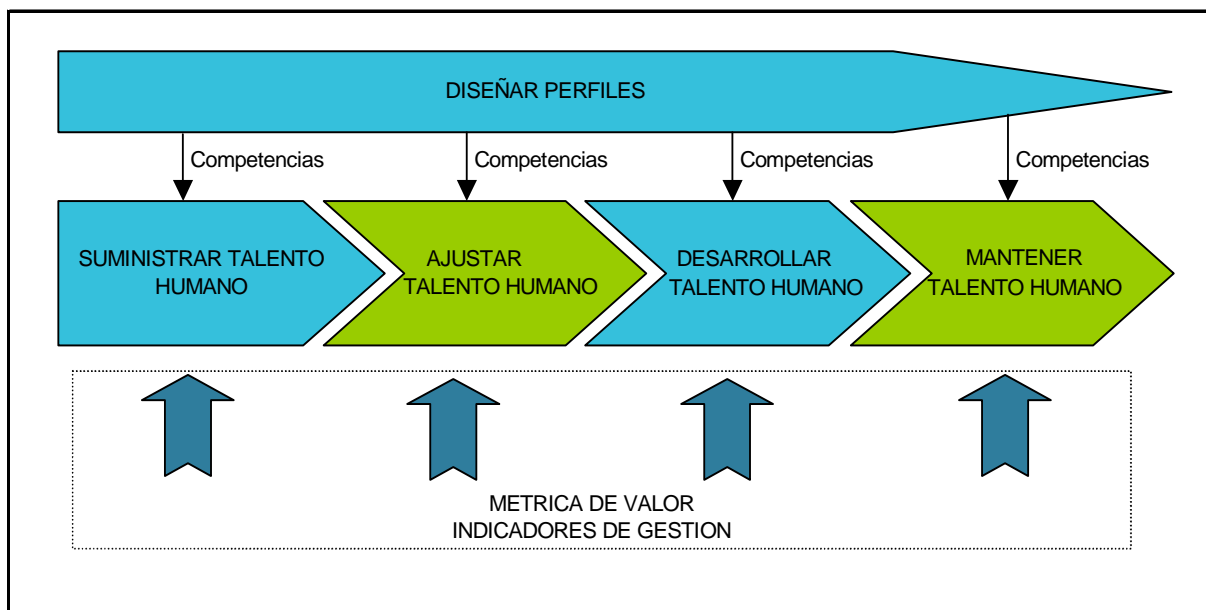


Al hablar de la Gestión de Talento Humano, las actividades implicadas en la búsqueda, selección, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones al personal, son actividades de apoyo. Estas ocurren en diferentes partes de la empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes.

La gestión del talento humano afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades, destrezas y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de la empresa y crear una base para la diferenciación.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que la empresa desempeña y como interactúan, es necesario para analizar las fuentes de ventaja competitiva. Por ello, se presenta la Cadena de Valor como la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores.

Figura 3.1: Cadena de Valor Procesos de Gestión de Talento Humano



De los procesos fundamentales que se observan dentro de la Cadena de Valor: Diseñar Perfiles, Suministrar, Ajustar, Desarrollar y Mantener Talento Humano están basados en Competencias, debido a que permiten desarrollar características individuales en las personas que ayudan a la compañía a tener una ventaja competitiva. Para el proceso de Métrica de Valor, la propuesta es la creación de Indicadores de Gestión que permitan medir la eficacia de los procesos.

Con respecto a los subprocesos, se unificó Reclutamiento, Selección y Contratación en uno solo denominado Selección de Personal, debido a que las actividades guardan estrecha relación entre sí, y además, se pretende dotar en el menor tiempo posible, de personal nuevo a la empresa.

En el caso de la Inducción se propone hacer un mejoramiento y mayor control, de modo que la persona contratada tenga una rápida y buena integración a la empresa.

De igual manera, en el esquema presentado se puede observar que aparecen subprocesos que en el Ingenio Azucarero del Norte no se utilizan como son Elaboración de Perfiles, Culturización, Planes de Carrera y Sucesión, Valoración de Cargos.

A continuación se presentan las Cadenas de Valor de cada proceso a presentar con la codificación respectiva, basada en la siguiente metodología<sup>12</sup>:

**MACROPROCESO**: Se identifica con un campo de código alfabético, corresponde a la primera letra de su nombre.

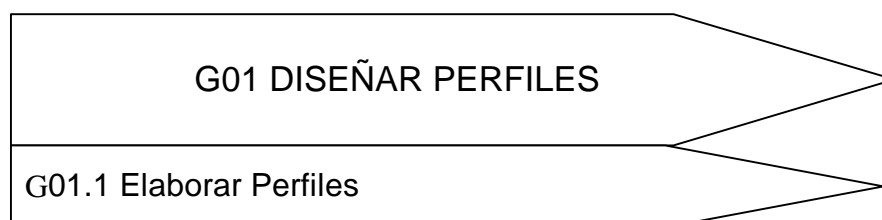
**PROCESO**: Para el código del proceso se utiliza una longitud de dos caracteres, cada uno representa un campo de código.

- El primero de tipo alfabético identifica el macroproceso al que pertenece.
- El segundo de tipo numérico identifica el número del proceso dentro del macroproceso al que pertenece.

**SUBPROCESO**: El código se forma de dos partes:

- El primer campo identifica el proceso al que pertenece.
- El segundo campo numérico indica el número de subproceso dentro del proceso al que pertenece.

Figura 3.2: Cadena de Valor Proceso Diseñar Perfiles



<sup>12</sup> Folleto Metodología para la Documentación de Procesos, Empresa ENLACE Colombia

Figura 3.3: Cadena de Valor Proceso Suministrar Talento Humano

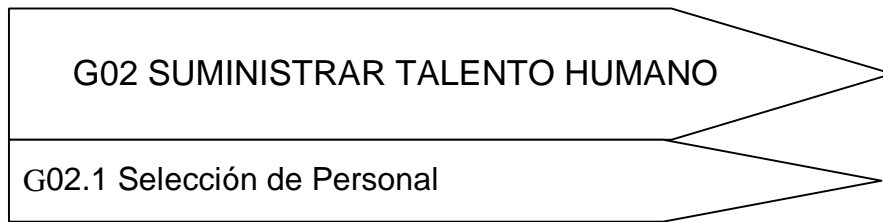


Figura 3.4: Cadena de Valor Proceso Ajustar Talento Humano

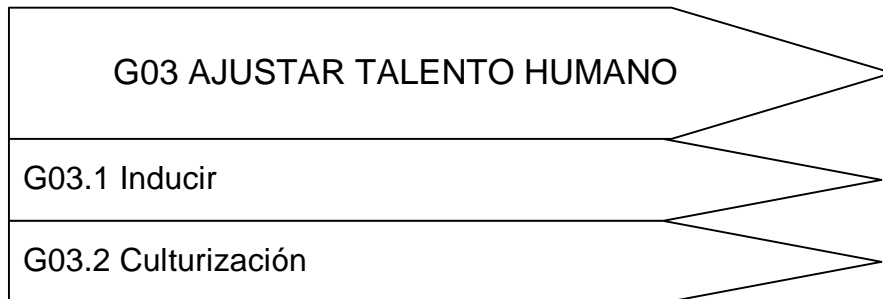


Figura 3.5: Cadena de Valor Proceso Desarrollar Talento Humano

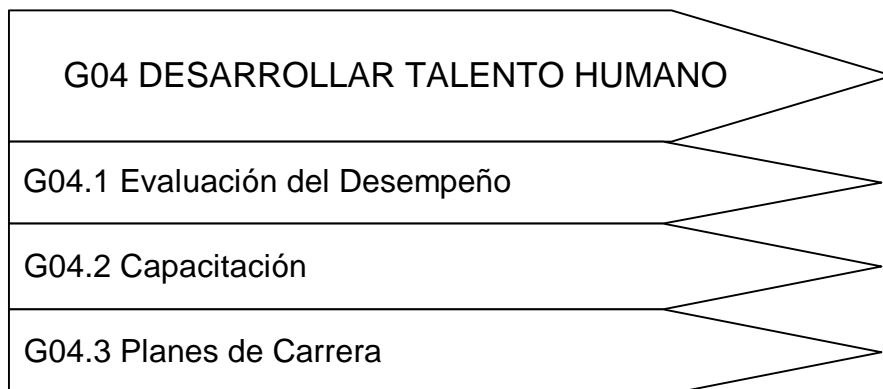


Figura 3.6: Cadena de Valor Proceso Mantener Talento Humano

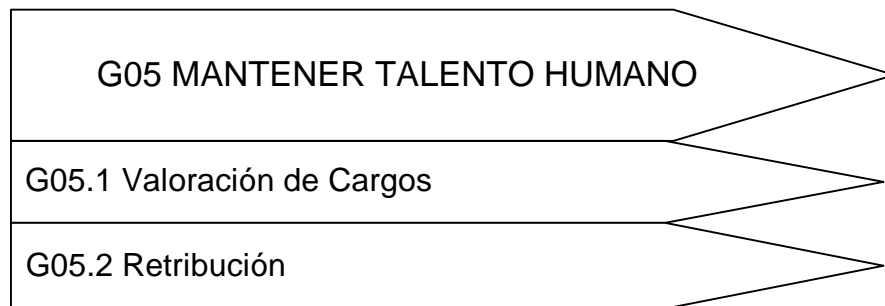


Figura 3.7: Cadena de Valor Proceso Métrica de Valor



### 3.4. MAPA DE PROCESOS

Se presenta el diagrama del Macroproceso Gestión de Talento Humano y el diagrama de los subprocesos que lo conforman.

Figura 3.8: Mapa de Procesos Macroproceso Gestión del Talento Humano del Ingenio Azucarero del Norte

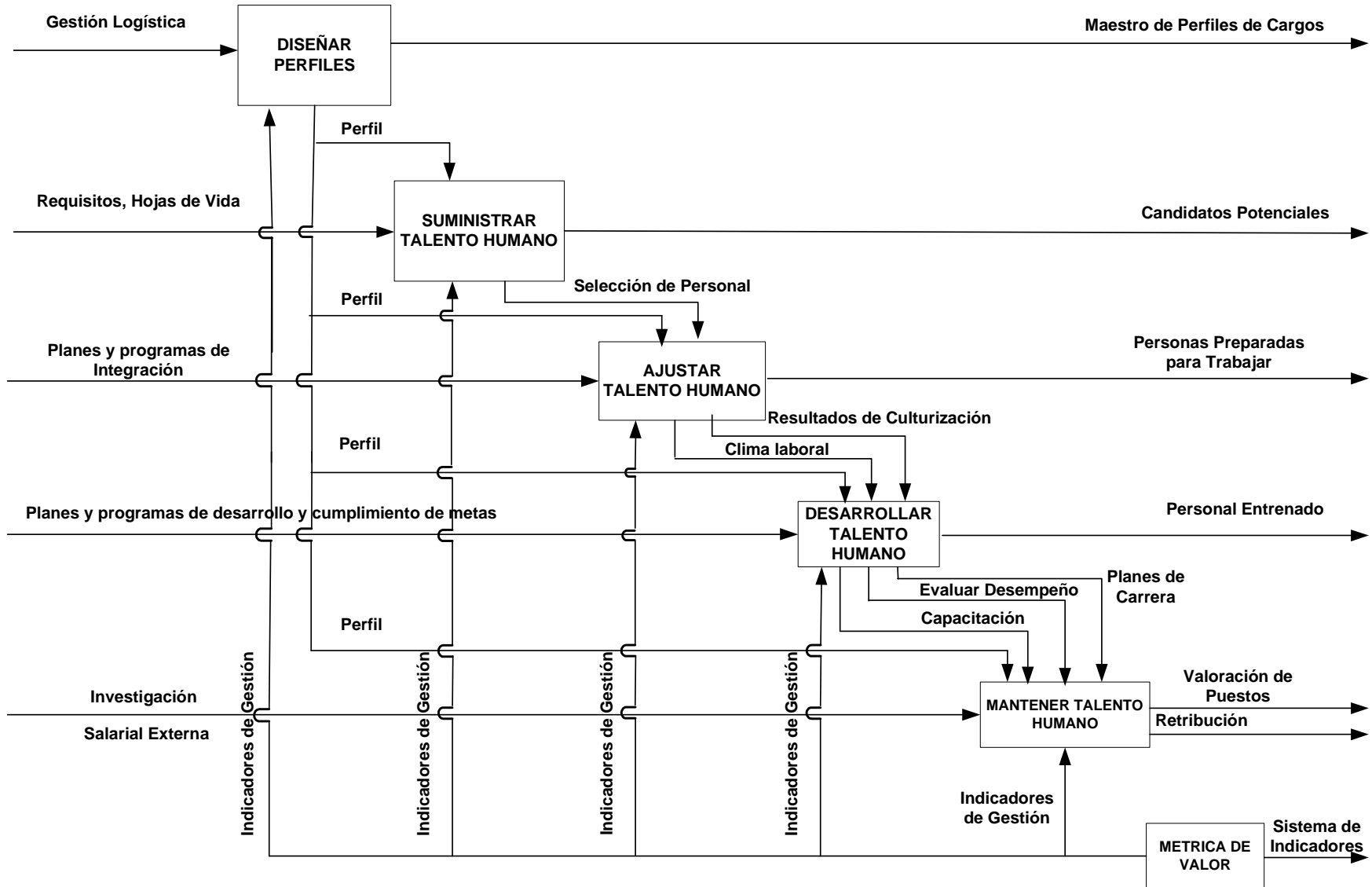
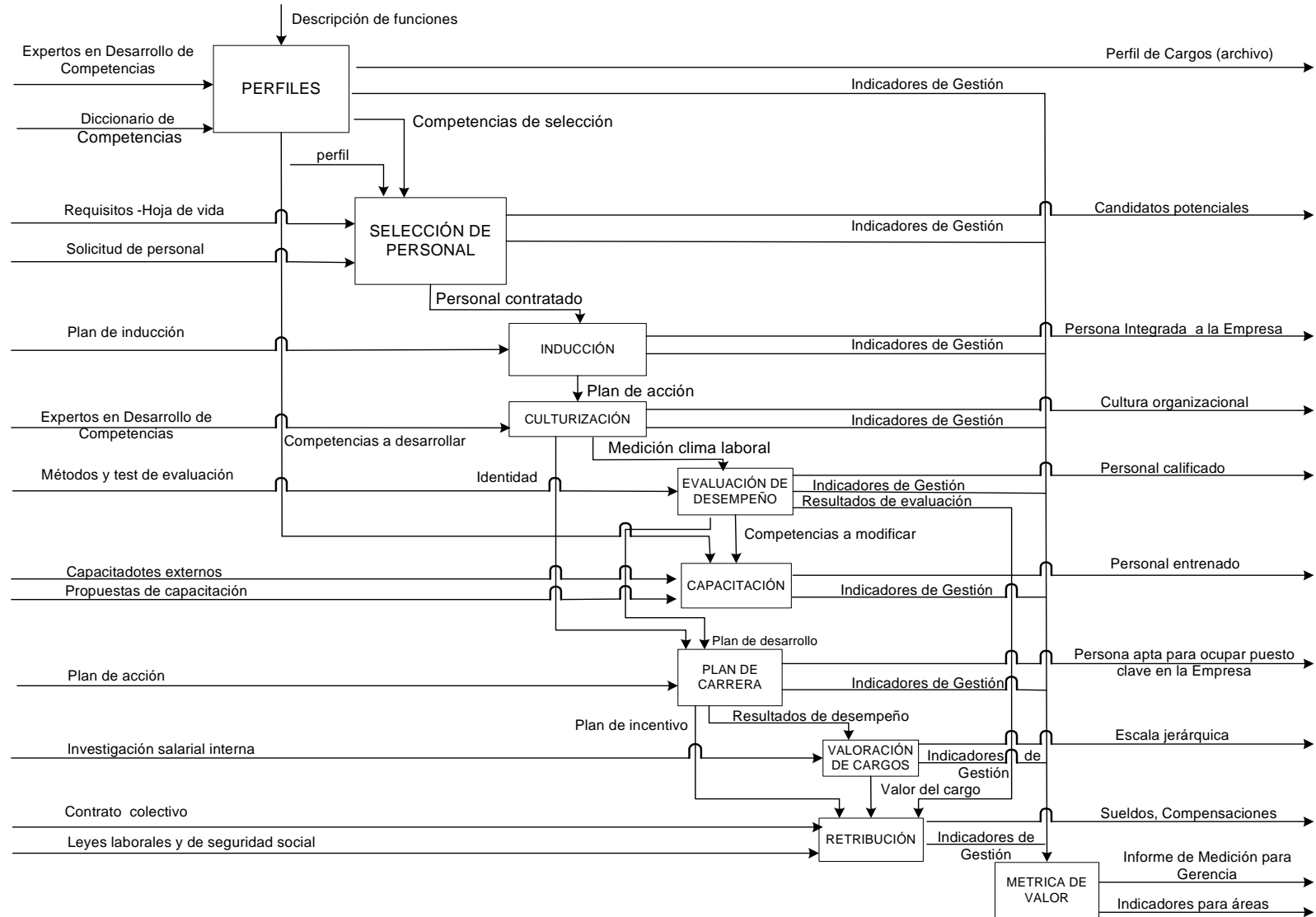


Figura 3.9: Mapa de Procesos Subprocesos Gestión del Talento Humano del Ingenio Azucarero del Norte

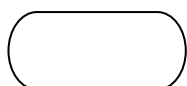


### 3.5. ESQUEMA PROPUESTO

El esquema a seguir para los nuevos subprocesos, se presentan en formatos y tiene la siguiente estructura:

1. Descripción del Subproceso: contempla un breve resumen del subproceso.
2. Diagrama de Flujo: se representan las actividades y el flujo a seguir, determinando tiempos, costos y eficiencia.

Para la diagramación de los subprocesos, se utilizarán la simbología según la norma ISO5807, los mismos que por su facilidad de interpretar permiten crear diagramas de flujo claros y de fácil comprensión. Estos símbolos<sup>13</sup> se presentan a continuación:



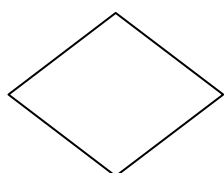
Indica el inicio o el fin del flujo del proceso. También puede representar una parada o interrupción programada en el flujo, que sea necesaria.



El rectángulo se usa para representar un evento o proceso. Por lo general es el símbolo más utilizado.



Este símbolo se emplea para representar un evento o proceso de preparación.

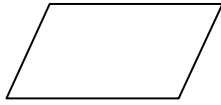


El rombo representa una condición dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos opciones. La metodología es que la condición sale por un lado si la alternativa se cumple, o sale por el lado opuesto si no se cumple.

---

<sup>13</sup> Folleto Metodología para la documentación de Procesos; Empresa ENLACE Colombia





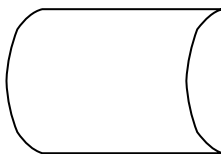
Su empleo se da para representar ingreso de datos.



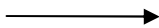
Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso.



El círculo pequeño representa un punto de conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo. Como referencia de continuidad del proceso se emplea números o letras en su interior.



Representa archivo de uno o documentos que forman parte del proceso



La flecha indica el sentido y la trayectoria de las tareas del proceso.

Para la determinación de los costos, se empleará la tabla de costos que se presentó en el capítulo anterior, adicionado en el presupuesto el valor por prestación de servicios de un Psicólogo Industrial.

Tabla 3-1 : Costos Modificados

**Costos Fijos y Variables**


Rubro	Valor
Energía Eléctrica	\$ 13.612,05
Teléfono	\$ 1.282,02
Suministros de oficina	\$ 1.884,60
Implementos de aseo y limpieza	\$ 264,84
Implementos de seguridad	\$ 1.167,04
Capacitación	\$ 2.000,00
Servicio de Internet	\$ 667,93
Mantenimiento muebles y equipos	\$ 1.244,91
Mantenimiento y reparación edificios	\$ 682,92
Gastos Varios	\$ 1.974,90
<b>Total por mes</b>	<b>\$ 24.781,21</b>
Total por día	\$ 826,04
Total por hora	\$ 103,26
Total por minuto	\$ 1,72
Total por empleado	\$ 0,01

**Costos por minuto por persona**

CARGO	Ingreso mensual	Ingreso x mes (menos 9.35%)	Aporte Patronal 11,15%	Ingreso Neto mensual	Ingreso por día	Ingreso por hora	Ingreso por minuto	Costos Fijos y Variables x minuto	Costo Total x minuto
Gerente General	\$ 7.970,00	\$ 745,20	\$ 888,66	\$ 8.113,46	\$ 270,45	\$ 33,81	\$ 0,56	\$ 0,01	\$ 0,57
Subgerente Financiero	\$ 3.450,00	\$ 322,58	\$ 384,68	\$ 3.512,10	\$ 117,07	\$ 14,63	\$ 0,24	\$ 0,01	\$ 0,25
Subgerente Técnico	\$ 5.590,00	\$ 522,67	\$ 623,29	\$ 5.690,62	\$ 189,69	\$ 23,71	\$ 0,40	\$ 0,01	\$ 0,41
Director Talento Humano	\$ 3.363,00	\$ 314,44	\$ 374,97	\$ 3.423,53	\$ 114,12	\$ 14,26	\$ 0,24	\$ 0,01	\$ 0,25
Psicólogo Industrial	\$ 1.000,00	\$ 93,50	\$ 111,50	\$ 1.018,00	\$ 33,93	\$ 4,24	\$ 0,07	\$ 0,01	\$ 0,08
Asistente de Personal	\$ 650,00	\$ 60,78	\$ 72,48	\$ 661,70	\$ 22,06	\$ 2,76	\$ 0,05	\$ 0,01	\$ 0,06
Administrador de Nómina	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 66,90	\$ 610,80	\$ 20,36	\$ 2,55	\$ 0,04	\$ 0,01	\$ 0,05
Secretaria	\$ 460,00	\$ 43,01	\$ 51,29	\$ 468,28	\$ 15,61	\$ 1,95	\$ 0,03	\$ 0,01	\$ 0,04
Jefe Departamento	\$ 1.200,00	\$ 112,20	\$ 133,80	\$ 1.221,60	\$ 40,72	\$ 5,09	\$ 0,08	\$ 0,01	\$ 0,09
Médico	\$ 600,00	\$ 56,10	\$ 66,90	\$ 610,80	\$ 20,36	\$ 2,55	\$ 0,04	\$ 0,01	\$ 0,05
Jefe Seguridad Industrial	\$ 700,00	\$ 65,45	\$ 78,05	\$ 712,60	\$ 23,75	\$ 2,97	\$ 0,05	\$ 0,01	\$ 0,06
Mensajero	\$ 300,00	\$ 28,05	\$ 33,45	\$ 305,40	\$ 10,18	\$ 1,27	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,03


3. Diagrama de Actividades y Conocimientos: se detallan las actividades del subproceso con las necesidades de conocimiento requeridas para el desarrollo óptimo de las actividades.
4. Recursos y Responsabilidades: se indica los recursos necesarios para la realización de las actividades y el responsable de ejecución de cada una de ellas.
5. Indicadores de Gestión: presenta una descripción de los indicadores de gestión de cada subproceso y la persona responsable de realizar la medición.
6. Mejoramiento y/o Propuesta del Subproceso: señala los problemas encontrados en el proceso actual, las soluciones propuestas, la comparación de tiempos, costos y beneficios a obtener.

## Formato 3-1: Descripción del Subproceso Elaborar Perfiles

	<b>DESCRIPCION DEL</b>	Código: G01.1
		Versión: 01
	<b>SUBPROCESO ELABORAR PERFILES</b>	Página: 1 de 1
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Obtener los perfiles de competencia laboral de todos los cargos del Ingenio Azucarero del Norte.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p><b>Límite Inicial</b></p> <p>Desde el momento de la actualización de funciones de un cargo o a partir de la creación de un nuevo cargo.</p> <p><b>Límite Final</b></p> <p>Hasta determinar las competencias esenciales de cada cargo.</p>		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en conjunto con personas de las demás áreas, que conocen a fondo los puestos que dirigen o supervisan.</li> <li>- Atender a todos los puestos de la compañía.</li> <li>- Realizar el levantamiento de perfiles cada vez que se actualice la descripción de funciones de los cargos.</li> </ul>		
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acelera los procesos de selección de personal.</li> <li>- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.</li> <li>- Ofrece insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.</li> </ul>		
<p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de Rotación</li> <li>- Índice de cargos con perfil</li> </ul>		
Fecha : Enero del 2008	Elaborado por: Patricio Hernández U.	

Formato 3-2: Diagrama de Flujo del Subproceso Elaborar Perfiles


**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "ELABORAR PERFILES"**

		FRECUENCIA: 1 vez por periodo (año) FECHA: Enero del 2008			Tiempo : 109 Costo : \$ 8,37			Eficiencia en Tiempo : 83,49% Eficiencia en Costo : 96,77%		Página: 1 de 1	
N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO			COSTOS			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Jefe Departamental Lista las actividades del cargo que se va a analizar	INICIO	30			2,70			Manual de Funciones		Utilizar formato Listado de Actividades
2	Jefe Departamental califica las actividades descritas considerando Frecuencia, Consecuencias y Complejidad	1	10			0,90				Tabla de Calificación de Actividad	
3	Jefe Departamental Identifica las actividades esenciales	2	3			0,27					Se elige a las de mejor puntaje y no deben ser mayor a cuatro
4	Jefe Departamental identifica los conocimientos que se requieren para desempeñar las actividades esenciales	3	15			1,35					Uso formato Perfil de Competencias
5	Jefe Departamental identifica las destrezas más esenciales	4	15	5		1,35			Diccionario de Destrezas		Uso formato Perfil de Competencias
6	Jefe Departamebtal identifica destrezas específicas	5	5	3		0,45	0,27				Uso formato Perfil de Competencias
7	Experto en Psicología Industrial determina otras competencias	6		10		0,00					Tiene mayor conocimiento y experiencia en el tema
8	Jefe Departamental identifica los conocimientos y destrezas a evaluarse en selección y capacitación	7	10			0,90				Tabla de Identificación de Competencias	Uso formato Calificación de Competencias
9	Asistente de Personal ingresa datos de perfiles al sistema	8	3			0,18					
<b>TOTALES</b>			91	18	0	8,1	0,27	0			
			<b>109</b>			<b>\$ 8,37</b>					


**Eficiencia en Tiempo:** 0,83 = 83,49%

**Eficiencia en Costos:** 0,97 = 96,77%


Formato 3-3: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Elaborar Perfiles

		ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTOS				Código: G01.1
		SUBPROCESO ELABORAR PERFILES				Versión: 01
						Página: 1 de 1
N.	CONOCIMIENTO ACTIVIDAD	Conocer del puesto a analizar	Conocimiento de Competencias	Diccionario de Destrezas	Conocer el sistema	
1	Jefe Departamental Lista las actividades del cargo que se va a analizar	X				
2	Jefe Departamental califica las actividades descritas considerando Frecuencia F, Consecuencias C y Complejidad CM	X				
3	Jefe Departamental Identifica las actividades esenciales	X				
4	Jefe Departamental identifica los conocimientos que se requieren para desempeñar las actividades esenciales		X			
5	Jefe Departamental identifica las destrezas más esenciales		X	X		
6	Jefe Departamebtal identifica destrezas específicas		X	X		
7	Experto en Psicología Industrial determina otras competencias	X	X	X		
8	Jefe Departamental identifica los conocimientos y destrezas a evaluarse en selección y capacitación	X	X			
9	Asistente de Personal ingresa datos de perfiles al sistema				X	


Formato 3-4: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Elaborar Perfiles


		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G01.1
		SUBPROCESO ELABORAR PERFILES			Versión: 01
					Página: 1 de 1
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
1	Jefe Departamental Lista las actividades del cargo que se va a analizar		Manual de Funciones Formato Listado de actividades	S/. 0,00	Jefe Departamental
2	Jefe Departamental califica las actividades descritas considerando Frecuencia F, Consecuencias C y Complejidad CM		Manual de Funciones Formato Listado de actividades	S/. 0,00	Jefe Departamental
3	Jefe Departamental Identifica las actividades esenciales		Manual de Funciones Formato Listado de actividades	S/. 0,00	Jefe Departamental
4	Jefe Departamental identifica los conocimientos que se requieren para desempeñar las actividades esenciales		Formato Perfil por Competencias	S/. 0,00	Jefe Departamental
5	Jefe Departamental identifica las destrezas más esenciales		Formato Perfil por Competencias - Diccionario de Destrezas	S/. 0,00	Jefe Departamental
6	Jefe Departamental identifica destrezas específicas		Formato Perfil por Competencias - Diccionario de Destrezas	S/. 0,00	Jefe Departamental
7	Experto en Psicología Industrial determina otras competencias		Formato Perfil por Competencias	S/. 0,00	Psicólogo Industrial
8	Jefe Departamental identifica los conocimientos y destrezas a evaluarse en selección y capacitación		Manual de Funciones Formato Perfil por Competencias	S/. 0,00	Jefe Departamental
9	Asistente de Personal ingresa datos de perfiles al sistema		Formato Perfil por Competencias - Computador - Sistema	S/. 0,00	Asistente de Personal


Formato 3-5: Indicadores del Subproceso Elaborar Perfiles

	INDICADORES DE GESTIÓN				Código: G01.1
	SUBPROCESO ELABORAR PERFILES				Versión: 01
					Página: 1 de 1
INDICADOR	RESPONSABLE	OBJETIVO	FRECUENCIA	CÁLCULO	
Índice de Rotación	Asistente de Personal	Medir el porcentaje de ingresos y salidas en el personal de la empresa	Semestral	$((\text{Nro ingresos} + \text{nro salidas}) / 2) / \text{Promedio de trabajadores}$	
Cargos con Perfil	Asistente de Personal	Medir el índice de cargos que cuentan con perfil definido	semestral	Nro de cargos con perfil / Nro de cargos en la empresa	



	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G01.1
		Versión: 01
	<b>ELABORAR PERFILES</b>	Página: 1 de 2
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al ser un subproceso que no ha sido desarrollado en el Ingenio Azucarero del Norte su elaboración y desarrollo al principio puede originar problemas por cuestión de desconocimiento en los conceptos a aplicarse.</li> <li>2. Los tiempos que se han programado para la ejecución de las actividades, pueden sufrir retrasos, sobre todo al momento de seleccionar las competencias requeridas (destrezas esenciales y específicas), debido a que en la empresa no ha existido hasta el momento la cultura de Gestión por Competencias.</li> <li>3. De igual manera, los costos programados también pueden verse alterados debido al incumplimiento con los plazos en la ejecución de las actividades.</li> </ol>		
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como punto inicial, se propone la capacitación en Gestión de Competencias a todo el personal a involucrarse en la ejecución del subproceso: jefes departamentales, supervisores, jefes inmediatos, etc.</li> <li>2. Se procurará que los capacitadores sean expertos en desarrollo de competencias.</li> <li>3. El área de Talento Humano realizará el seguimiento al entrenamiento, a fin de determinar la validez del mismo y el nivel de conocimientos que adquirieron los participantes; a fin de determinar si es necesario volver a capacitar o reforzar los conocimientos.</li> <li>4. A fin de que el personal involucrado en el subproceso capte de forma más rápida los conocimientos que se requieren, se propone que deben tener un nivel educativo superior, lo cual garantiza que posean habilidades básicas como comprensión de instrucciones, comprensión de lectura y escritura, esenciales para realizar el Levantamiento de Perfiles.</li> </ol>		

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>		Código: G01.1	
	<b>ELABORAR PERFILES</b>		Versión: 01	
			Página: 2 de 2	
<b>COMPARATIVO:</b>				
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>				
N. Activ	Tiempos		Costos	
	Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia
9	109	83,49%	\$8,37	96,77%
<p>Tiempo Subproceso:      109 minutos X 90 puestos  <span style="margin-left: 150px;">9.810 el proceso</span></p> <p>Costo Subproceso:      US\$ 8.37 X 90 puestos  <span style="margin-left: 150px;">\$ 753,30 el proceso</span></p>				
<b>ANÁLISIS:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El tiempo del subproceso es 9.810 minutos</li>   <li>2 El costo del subproceso es \$ 753,30</li>   <li>3 Al ser un subproceso que se va a implementar por primera vez, se espera que conforme se vaya desarrollando los perfiles, los involucrados vayan adquiriendo las habilidades y destrezas, a fin de que los tiempos y costos vayan ajustándose a lo programado.</li>   <li>4 Con el Levantamiento de los Perfiles de la compañía, se espera que los procesos de selección se aceleren significativamente, beneficiando tiempos y costos de proceso.</li>   <li>5 De igual manera, se espera que los programas de entrenamiento sean más precisos, evitando el gasto en capacitación no efectiva.</li>   <li>6 El subproceso estará predispuesto a modificaciones, tendiendo a optimizar tiempos y costos, una vez que los involucrados vayan afianzándose con el conocimiento de las actividades.</li> </ol>				

	<b>DESCRIPCION DEL</b>	Código: G02.1
		Versión: 01
	<b>SUBPROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Página: 1 de 1
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Encontrar profesionales que posean competencias concretas predeterminadas por la empresa en el levantamiento de perfiles, e incorporarlos a la empresa.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p><b>Límite Inicial</b></p> <p>Desde que se presenta la necesidad de llenar una vacante y se va a proceder a reclutar candidatos.</p> <p><b>Límite Final</b></p> <p>Hasta que se procede a contratar al candidato más idóneo que cumpla con todos los requisitos exigidos por la empresa.</p>		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la selección de personal en todos los casos, cuando se necesite cubrir un cargo.</li> <li>- Cumplir con este proceso tomando como base principal el levantamiento del perfil del cargo a seleccionar.</li> <li>- Cumplir con todos los pasos establecidos en el subproceso.</li> </ul>		
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con personas competitivas en cada puesto de trabajo.</li> <li>- Reducir la incertidumbre sobre el rendimiento futuro de la persona seleccionada, al garantizar la contratación.</li> </ul>		
<p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de Rotación</li> <li>- Nivel de ausentismo</li> <li>- Índice de efectividad en la selección</li> <li>- Eficacia del reclutamiento</li> </ul>		
Fecha: Enero del 2008		Elaborado por: Patricio Hernández U.

Formato 3-8: Diagrama de Flujo del Subproceso Selección de Personal

DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "SELECCIÓN DE PERSONAL "

N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO			COSTOS			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Jefe Departamental llena Solicitud de Personal y entrega en departamento de Talento Humano	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2{2}     2 -- no --&gt; 1     2 -- si --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4{4}     4 -- si --&gt; 5[5]     4 -- no --&gt; 7[7]     4 --&gt; 6[6]     6 --&gt; 7     7 --&gt; 8[8]     8 --&gt; 9[9]     9 --&gt; A1((A))     A2((A)) --&gt; 9             </pre>	2	30		0,18	2,70				Formato Solicitud de Personal
2	Director de Talento Humano revisa que Solicitud de Personal esté completa e informa a Gerencia que se va a proceder con la selección		20			5,00			Director de Talento Humano tiene autorización de Gerente General		La comunicación con Gerente General es a través de la Intranet
3	Asistente de Personal analiza probables candidatos internos en función de perfiles e informa resultados		45			2,70			Archivo perfil de cargos	Administrar archivo de perfiles	
4	Asistente de Personal convoca a concurso si existe terna de candidatos internos, de lo contrario elabora anuncio para publicar por la prensa		15			0,90					
5	Asistente de Personal envía al medio de comunicación anuncio para su publicación		5			0,30					
6	Secretaria recibe y entrega a Asistente de Personal hojas de vida		150			6,00					La recepción de documentos se realiza en una semana (5 días hábiles)
7	Asistente de Personal analiza hojas de vida en función del perfil requerido y determina candidatos		420			25,20			Levantamiento de perfiles que cumplen con requerimientos básicos	Administrar archivo de perfiles	
8	Asistente de Personal define cronograma de selección		30			1,80					
9	Secretaria comunica a aspirantes preseleccionados fecha y hora de entrevista inicial		15			0,60					



FRECUENCIA: 1 vez por necesidad de cubrir vacante  
FECHA: Enero del 2008

Tiempo : 1632  
Costo : \$ 231,08

Eficiencia en Tiempo : 90,81%  
Eficiencia en Costo : 92,08%

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "SELECCIÓN DE PERSONAL"**



FRECUENCIA: 1 vez por necesidad de cubrir vacante  
FECHA: Enero del 2008

Tiempo : 1632  
Costo : \$ 231,08

Eficiencia en Tiempo : 90,81%  
Eficiencia en Costo : 92,08%


Página: 2 de 2


N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (minutos)			COSTOS			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
10	Director de Talento Humano o Asistente de Personal hace entrevista inicial a precandidatos (7 máximo)	A ↓ 10	210			52,50					
11	Director de Talento Humano o Asistente de Personal analiza resultados y determina candidatos potenciales (5 máximo)	↓ 11	15			3,75					Candidato no cumple con expectativas y sale del proceso
12	Asistente de Personal investiga y valida antecedentes y documentos	↓ 12	90			5,40					Llamadas telefónicas a referencias personale, trabajos anteriores, centros de educación
13	Asistente de Personal y Psicólogo Industrial toman pruebas de conocimiento, actitud, inteligencia	↓ 13	60	60		3,60	4,80				
14	Director de Talento Humano hace entrevista estructurada	↓ 14	300			75,00					Uso formato entrevista estructurada
15	Director de Talento Humano y Asistente de Personal analizan resultados de pruebas y entrevista y determinan candidato ganador	↓ 15	60			18,60					
16	Médico realiza exámen preocupacional y apertura de historial médico	↓ 16		45			2,25				Formato de examen preocupacional
17	Gerente General decide y autoriza forma de contratación	↓ 17		15			8,55				
18	Director de Talento Humano elabora Contrato de Trabajo o informa a empresa intermediadora para que proceda a contratar	↓ 18 FIN	45			11,25			Código de Trabajo, Reglamento interno	Formato contrato de trabajo	La comunicación con la intermediadora se lo hace a través de correo electrónico
<b>TOTALES</b>			1482	150	0	212,78	18,3	0			
			<b>1632</b>			<b>\$ 231,08</b>					

Eficiencia en Tiempo: 0,91 = 90,81%


Eficiencia en Costos: 0,92 = 92,08%

Formato 3-9: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Selección de Personal


		ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTOS							Código: G02.1	
		SUBPROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL							Versión: 01	
		Página: 1 de 2								
N.	ACTIVIDAD	CONOCIMIENTO	Conocer del proceso	Conocer del perfil	Sistema archivo de perfiles	Técnica de Entrevista	Test psicológico	Medicina preocupacional	Informática Básica	Código de Trabajo
1	Llenar Solicitud de Personal y entregar en departamento de Talento Humano			X						
2	Revisar que Solicitud de Personal esté completa e informar a Gerencia que se va a proceder con la selección		X							
3	Analizar probables candidatos internos en función de perfiles e informar resultados		X	X	X					
4	Convocar a concurso si existe terna de candidatos internos, de lo contrario elaborar anuncio para publicar por la prensa		X						X	
5	Enviar al medio de comunicación anuncio para su publicación		X						X	
6	Recibir y entregar a Asistente de Personal hojas de vida								X	
7	Analizar hojas de vida en función del perfil requerido y determinar candidatos		X	X	X					
8	Definir cronograma de selección		X						X	
9	Comunicar a aspirantes preseleccionados fecha y hora de entrevista inicial		X							
10	Hacer entrevista inicial a precandidatos (10 máximo)		X			X				
11	Analizar resultados y determinar candidatos potenciales (5 máximo)		X	X						
12	Investigar y validar antecedentes y documentos		X							
13	Tomar pruebas de conocimiento, actitud, inteligencia		X	X			X			

		ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTOS							Código: G01.2	
		SUBPROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL							Versión: 01	
									Página: 2 de 2	
N.	ACTIVIDAD	CONOCIMIENTO	Conocer del proceso	Conocer del perfil	Sistema archivo de perfiles	Técnica de Entrevista	Test psicológico	Medicina preocupacional	Informática Básica	Código de Trabajo
14	Hacer entrevista estructurada			X		X				
15	Analizar resultados de pruebas y entrevista y determinación de candidato ganador		X	X						
16	Realizar exámenes médicos y apertura de historial médico							X		
17	Decidir y autorizar forma de contratación									X
18	Elaborar Contrato de Trabajo o informar a empresa intermediadora para que proceda a contratar		X							X


Formato 3-10: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Selección de Personal

		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G02.1
		SUBPROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL			Versión: 01
					Página: 1 de 2
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
1	Llenar Solicitud de Personal y entregar en departamento de Talento Humano		Archivo de Perfiles Formato Solicitud Personal	S/. 0,00	Jefe Departamento solicitante
2	Revisar que Solicitud de Personal esté completa e informar a Gerencia que se va a proceder con la selección		Inventario de Personal Manual de Funciones	S/. 0,00	Director de Talento Humano
3	Analizar probables candidatos internos en función de perfiles e informar resultados		Archivo de Perfiles Manual de Funciones	S/. 0,00	Asistente de Personal
4	Convocar a concurso si existe terna de candidatos internos, de lo contrario elaborar anuncio para publicar por la prensa		Computador	S/. 0,00	Asistente de Personal
5	Enviar al medio de comunicación anuncio para su publicación		Computador - Correo electrónico	S/. 0,00	Asistente de Personal
6	Recibir y entregar a Asistente de Personal hojas de vida		Computador - Correo electrónico	S/. 0,00	Secretaria
7	Analizar hojas de vida en función del perfil requerido y determinar candidatos		Archivo de Perfiles Manual de Funciones	S/. 0,00	Asistente de Personal
8	Definir cronograma de selección		Calendario - Computador	S/. 0,00	Director de Talento Humano Asistente de Personal
9	Comunicar a aspirantes preseleccionados fecha y hora de entrevista inicial		Teléfono - Correo electrónico	S/. 0,00	Secretaria
10	Hacer entrevista inicial a precandidatos (10 máximo)		Test entrevista inicial	S/. 0,00	Director de Talento Humano o Asistente de Personal
11	Analizar resultados y determinar candidatos potenciales (5 máximo)		Hoja de evaluación de entrevista inicial	S/. 0,00	Director de Talento Humano o Asistente de Personal
12	Investigar y validar antecedentes y documentos		Teléfono	S/. 0,00	Asistente de Personal





		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G02.1
		SUBPROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL			Versión: 01
					Página: 2 de 2
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
13	Tomar pruebas de conocimiento, actitud, inteligencia		Pruebas de conocimiento Pruebas psicológicas	S/. 4,80	Asistente de Personal - Psicólogo Industrial
14	Hacer entrevista estructurada		Test de entrevista estructurada	S/. 0,00	Director de Talento Humano
15	Analizar resultados de pruebas y entrevista y determinación de candidato ganador		Hpja de evalaución de entrevista - Resultados de pruebas	S/. 0,00	Director de Talento Humano - Asistente de Personal - Jefe Departamental
16	Realizar exámenes médicos y apertura de historial médico		Resultados exámenes médicos	S/. 0,00	Médico
17	Decidir y autorizar forma de contratación		Código de Trabajo	S/. 0,00	Gerente General
18	Elaborar Contrato de Trabajo o informar a empresa intermediadora para que proceda a contratar		Código de Trabajo - Reglamento Interno	S/. 0,00	Director de Talento Humano

Formato 3-11: Indicadores del Subproceso Selección de Personal


	INDICADORES DE GESTIÓN			Código: G02.1
	SUBPROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL			Versión: 01
				Página: 1 de 1
INDICADOR	RESPONSABLE	OBJETIVO	FRECUENCIA	CÁLCULO
Índice de Rotación	Asistente de Personal	Medir el porcentaje de bajas en el personal de la empresa	Semestral	$((\text{Nro ingresos} + \text{nro salidas}) / 2) / \text{Promedio de trabajadores}$
Índice de ausentismo	Asistente de Personal	Medir el índice de ausencias en el personal de la empresa	Mensual	Total horas de ausencia / Horas hombre efectivas trabajadas
Índice de efectividad en la selección	Director de Talento Humano	Medir la efectividad de los procesos de selección	Semestral	Num empleados que permanecen en la empresa a los 6 meses de su incorporación / Total reclutados
Eficacia del reclutamiento	Asistente de Personal	Medir la efectividad del proceso de reclutamiento	Por proceso	Nro de carpetas que ingresan al proceso / Nro de carpetas entregadas

## Formato 3-12: Mejora / Propuesta del Subproceso Selección de Personal

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G02.1
	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Versión: 01
		Página: 1 de 2
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se detecta pérdida de tiempo en algunas actividades por que los involucrados no están en la empresa o están realizando otra actividad.</li> <li>2. Se pierde tiempo al momento de enviar por medio del mensajero la convocatoria a los medios de comunicación para su publicación.</li> <li>3. Se detecta tiempo perdido en la entrega de las hojas de vida de los aspirantes, debido a que la Secretaria hojea las carpetas que ingresan a la empresa.</li> <li>4. Casi el 50% de las hojas de vida que ingresan a la empresa, son desechadas por no ajustarse a los requerimientos del puesto. En ocasiones, debe hacerse un segundo llamado para reclutar a los candidatos.</li> <li>5. En ocasiones no se cumple con el proceso de selección, decidiéndose la contratación por recomendaciones de alguna persona influyente a la empresa.</li> <li>6. En todos los casos, no se cumple con el 100% de la investigación de las referencias personales.</li> </ol>		
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar a conocer a todos los responsables del subproceso de selección, el cronograma de actividades, especificando fechas y horario.</li> <li>2. Esta actividad se la optimizará mediante la comunicación a través de correo electrónico.</li> <li>3. Se solicitará a la Secretaria la entrega oportuna de la información, haciéndole ver el tiempo perdido que está originando por revisar previamente las carpetas.</li> <li>4. Con el levantamiento del perfil de cargos, los anuncios a concurso interno y externo estarán sujetos al perfil requerido en el subproceso anterior, y deberán ser publicados en los medios de comunicación con la mayor claridad del caso.</li> <li>5. Como política interna del área de Talento Humano, todas las necesidades de cubrir un puesto, sea por vacante o por creación, deberán regirse previa selección de personal.</li> <li>6. Se solicitará al Asistente de Personal cumplir con el 100% de la investigación de las referencias personales, haciendo énfasis en la importancia que tiene el éxito de la selección de la persona más idónea para la empresa.</li> </ol>		









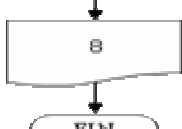
	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>									Código: G02.1			
	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>									Versión: 01			
										Página: 2 de 2			
<b>COMPARATIVO:</b>													
SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ	Tiempos		Costos		N. Activ	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia		Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia	Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia
29	2375	57,05%	\$261,30	66,46%	18	1632	90,81%	\$231,08	92,08%	743	33,76%	\$30,22	56,62%
<p>Beneficio en tiempo:                    743 minutos por proceso</p> <p>Beneficio en costo:                    \$30,22 por proceso</p>													
<b>ANÁLISIS:</b>													
<b>Rentabilidad Esperada</b>													
Inversión / Costo = \$4.80													
Ingresos / Ahorro = \$30,22 por proceso													
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mejora en el tiempo es de 743 minutos por cada proceso de selección de personal</li> <li>2. Se presenta un ahorro de \$30,22 por cada proceso de selección de personal.</li> <li>3. En la propuesta se presenta un costo adicional de \$4,80 como consecuencia de la contratación de un profesional en Psicología Industrial, mismo que servirá de apoyo a la Dirección de Talento Humano en la implementación del sistema por competencias.</li> <li>4. Existe la confianza de que los resultados a obtenerse serán satisfactorios, reduciendo costos actuales que en la mayoría son altos por selección y contratación de personal.</li> </ol>													

Formato 3-13: Descripción del Subproceso Inducir

	<b>DESCRIPCION DEL</b>	Código: G03.1
	<b>SUBPROCESO INDUCIR</b>	Versión: 01 Página: 1 de 1
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Facilitar al nuevo empleado el ajuste a la compañía, permitiéndole una rápida y buena integración.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p><b>Límite Inicial</b></p> <p>A partir de su incorporación a la empresa como nuevo empleado.</p> <p><b>Límite Final</b></p> <p>Hasta su entrevista con cada área de la empresa.</p>		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la inducción con todas las personas que se incorporan a trabajar en la empresa.</li> </ul>		
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.</li> <li>- Evita errores e improductividad del nuevo empleado en el contacto inicial con su puesto de trabajo y con la institución.</li> <li>- Proporciona seguridad al nuevo empleado y las bases para su realización personal mediante una rápida adecuación en la empresa.</li> </ul>		
<p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Check List Inducción</li> <li>- Trabajadores inducidos</li> </ul>		
Fecha: Enero del 2008	Elaborado por: Patricio Hernández U.	

Formato 3-14: Diagrama de Flujo del Subproceso Inducir


**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "INDUCIR"**

		FRECUENCIA: 1 vez por ingreso de nuevo empleado FECHA: Enero del 2008		Tiempo : 370 Costo : \$ 66,75		Eficiencia en Tiempo : 91,89% Eficiencia en Costo : 97,30%		Página: 1 de 1			
N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO			COSTOS (dólares)			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Director de Talento Humano elabora y da a conocer programa de Inducción a todas las áreas de la empresa mediante correo interno		30			7,50					Formato de Inducción
2	Jefe de Seguridad Industrial explica normas de Seguridad y hace recorrido por las instalaciones de la empresa		45	30		2,70	1,80			Reglamento de Seguridad	Compromiso para cumplir con Programa de Inducción
3	Director de Talento Humano explica sobre relación laboral, disposiciones sobre leyes laborales, contrato colectivo y da a conocer estructura del área		45			11,25				Código de Trabajo, Contrato Colectivo	Compromiso para cumplir con Programa de Inducción
4	Subgerente Técnico explica sobre estructura del área, procesos de Producción y Mantenimiento de la fábrica		75			30,75					Compromiso para cumplir con Programa de Inducción
5	Jefe de Logística y Campo explica estructura del área, proceso de zafra, transporte, pesaje y calidad de materia prima		45			4,05					Compromiso para cumplir con Programa de Inducción
6	Jefe de Laboratorio de Calidad explica sobre estructura del área y procedimientos de control		45			4,05				Normas de Calidad	Compromiso para cumplir con Programa de Inducción
7	Subgerente Financiero explica sobre estructura del área, procesos administrativos y financieros		45			4,05				Ley Tributaria, Principios Contables y financieros	Compromiso para cumplir con Programa de Inducción
8	Asistente de Personal recibe de empleado nuevo programa de inducción concluido y revisa que esté completo		10			0,60			Verifica cumplimiento de programa		
<b>TOTALES</b>			340	30	0	64,95	1,8	0			
			<b>370</b>			<b>\$ 66,75</b>					


**Eficiencia en Tiempo:** 0,92 = 91,89%

**Eficiencia en Costos:** 0,97 = 97,30%

Formato 3-15: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Inducir


		ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTOS						Código: G03.1
		SUBPROCESO INDUCIR						Versión: 01
		Página: 1 de 1						
N.	ACTIVIDAD	CONOCIMIENTO	Conocer instalaciones de la empresa	Conocer área de la empresa	Normas de Calidad	Conocer de Leyes Laborales	Informática Básica	Conocer Procedimientos departamentales
1	Director de Talento Humano elabora y da a conocer programa de Inducción a todas las áreas de la empresa mediante correo interno						X	
2	Jefe de Seguridad Industrial explica normas de Seguridad y hace recorrido por las instalaciones de la empresa		X					X
3	Director de Talento Humano explica relación laboral, normas sobre leyes laborales, contrato colectivo y da a conocer estructura del área			X		X		X
4	Subgerente Técnico explica sobre estructura del área, procesos de Producción y Mantenimiento de la fábrica		X	X	X			X
5	Jefe de Logística y Campo explica estructura del área, proceso de zafra, transporte, pesaje y calidad de materia prima			X	X			X
6	Jefe de Laboratorio de Calidad explica sobre estructura del área y procedimientos de control			X	X			X
7	Subgerente Financiero explica sobre estructura del área, procesos administrativos y financieros			X				X
8	Asistente de Personal recibe de empleado nuevo programa de inducción concluido y revisa que esté completo			X				X

Formato 3-16: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Inducir


		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G03.1
		SUBPROCESO INDUCIR			Versión: 01
					Página: 1 de 1
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
1	Director de Talento Humano elabora y da a conocer programa de Inducción a todas las áreas de la empresa mediante correo interno		Computador	S/. 0,00	Director de Talento Humano
2	Jefe de Seguridad Industrial explica normas de Seguridad y hace recorrido por las instalaciones de la empresa		Conocer Reglamento de Seguridad e Higiene	S/. 0,00	Jefe de Seguridad Industrial
3	Director de Talento Humano explica relación laboral, normas sobre leyes laborales, contrato colectivo y da a conocer estructura del área		Conocimiento Leyes Laborales y Contrato Colectivo - Organigrama departamental	S/. 0,00	Director de Talento Humano
4	Subgerente Técnico explica sobre estructura del área, procesos de Producción y Mantenimiento de la fábrica		Conocimiento Leyes Laborales y Contrato Colectivo - Organigrama departamental	S/. 0,00	Subgerente Técnico
5	Jefe de Logística y Campo explica estructura del área, proceso de zafra, transporte, pesaje y calidad de materia prima		Conocimiento Leyes Laborales y Contrato Colectivo - Organigrama departamental	S/. 0,00	Jefe de Logística y Campo
6	Jefe de Laboratorio de Calidad explica sobre estructura del área y procedimientos de control		Conocimiento Leyes Laborales y Contrato Colectivo - Organigrama departamental	S/. 0,00	Jefe de Laboratorio de Calidad
7	Subgerente Financiero explica sobre estructura del área, procesos administrativos y financieros		Ley de Tributación - Principios de Contabilidad - Organigrama Departamental	S/. 0,00	Subgerente Financiero
8	Asistente de Personal recibe de empleado nuevo programa de inducción concluido y revisa que esté completo		Formato con programa de Inducción	S/. 0,00	Asistente de Personal



Formato 3-17: Indicadores del Subproceso Inducir

	INDICADORES DE GESTIÓN				Código: G03.1
	SUBPROCESO INDUCIR				Versión: 01
					Página: 1 de 1
INDICADOR	RESPONSABLE	OBJETIVO	FRECUENCIA	CÁLCULO	
Check List Inducción	Asistente de Personal	Medir el porcentaje de cumplimiento de los programas de inducción	Semestral	Cumplimiento del programa al 100%	
Trabajadores inducidos	Asistente de Personal	Medir el porcentaje de personas que recibieron inducción previo a la incorporación a sus nuevas actividades	Semestral	Cumplimiento de trabajadores inducidos al 100%	
Accidentes de Trabajo	Jefe de Seguridad Industrial	Conocer el número de accidentes de trabajo en un periodo determinado	Mensual	Sumatoria de accidentes reportados	

## Formato 3-18: Mejora / Propuesta del Subproceso Inducir


	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G03.1
		Versión: 01
	<b>INDUCIR</b>	Página: 1 de 2

**PROBLEMAS DETECTADOS:**


1. El desarrollo del plan de inducción de parte del jefe departamental donde se cubre el puesto requerido lleva demasiado tiempo.
2. Se detecta pérdida de tiempo por falta de programación de las entrevistas con cada área de la empresa.
3. Se detecta falta de interés de las personas consideradas para la inducción al nuevo empleado. No dan la importancia del caso, al no cumplir con los plazos necesarios ni con la información que deben entregar.

**SOLUCIONES PROPUESTAS:**

1. Se propone que la realización del plan de inducción sea realizado por el área de Talento Humano, por ser un subproceso que pertenece a esta área; y además, se dispone de los conocimientos y recursos necesarios para elaborar un plan acorde con las necesidades de integración a la empresa.
2. El plan elaborado se dará a conocer a los responsables, con fechas y horas, a fin de que puedan programar sus agendas y puedan dar cabida a esta actividad.
3. Se realizará un compromiso con las personas, para que en el caso de ser requeridos para inducir al nuevo empleado, den la importancia necesaria y logren despertar interés del inducido por conocer más sobre los aspectos de la empresa.

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>								Código: G03.1				
	<b>INDUCIR</b>								Versión: 01				
									Página: 2 de 2				
<b>COMPARATIVO:</b>													
SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ	Tiempos		Costos		N. Activ	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia		Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia	Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia
11	660	33,00%	\$97,55	31,00%	8	370	91,89%	\$66,75	97,30%	290	58,89%	\$30,80	66,30%
<p>Beneficio en tiempo:                   290 minutos por proceso</p> <p>Beneficio en costo:                   \$30,80 por proceso</p>													
<b>ANÁLISIS:</b>													
<p><b>Rentabilidad Esperada</b></p> <p>Inversión / Costo = \$0.00</p> <p>Ingresos / Ahorro = \$30,80 por proceso</p>													
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mejora en el tiempo es de 290 minutos por cada proceso de inducción.</li> <li>2. Se presenta un ahorro de \$30,80 por cada proceso de inducción.</li> <li>3. Ninguno de los casos presentados (situación actual y propuesta), representa costo adicional para la empresa, debido a que el subproceso propuesto se refiere a mejorar y optimizar las actividades que se vienen desarrollando.</li> <li>4. Existe la confianza de que los resultados a obtenerse serán satisfactorios, reduciendo costos actuales que en la mayoría tienden a ser altos por inducción y reinducción.</li> </ol>													

Formato 3-19: Descripción del Subproceso Culturización

	<b>DESCRIPCION DEL</b>	Código: G03.2
	<b>SUBPROCESO CULTURIZACIÓN</b>	Versión: 01
		Página: 1 de 1
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Facilitar al trabajador un ambiente de trabajo adecuado, que permita un desarrollo en sus actividades con resultados satisfactorios.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p><b>Límite Inicial</b> A partir de su primer día de labores</p> <p><b>Límite Final</b> Hasta que se retira de la empresa</p>		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar las encuestas de satisfacción laboral a todas las personas que integran la empresa.</li> <li>- Diseñar planes de acción tendientes a mejorar el ambiente laboral</li> </ul>		
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora la satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo.</li> <li>- La adaptación al cambio es positiva.</li> <li>- Mayor rendimiento y productividad laboral</li> </ul>		
<p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición del Clima Laboral</li> </ul>		
Fecha: Enero del 2008	Elaborado por: Patricio Hernández U.	

## Formato 3-20: Diagrama de Flujo del Subproceso Culturización


## DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "CULTURIZACIÓN"

N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (minutos)			COSTOS (dólares)			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Elaborar cronograma y plan para la investigación	INICIO	480			120,00					Definir métodos de investigación: encuestas, entrevistas
2	Elaborar formato para las encuestas	1	240			14,40					
3	Aprobación del formato para la encuesta	2	30			7,50					
4	Realizar investigación aplicando encuestas	3	1200	1200		72,00	72,00				Uso formato e encuestas
5	Seleccionar personal para aplicación de entrevistas	4	480			120,00					Se escoge una muestra de personas de todas las áreas
6	Elaborar cronograma de trabajo para realizar entrevistas	5	120			7,20					
7	Realizar entrevistas	6	2400			600,00					El objetivo es medir el grado de satisfacción del personal en la empresa
8	Revisar y analizar resultados	7	960			297,60					
9	Elaborar plan de acción de mejora y cronograma	8	240			14,40					El plan debe acción puede incluir realización de talleres vivenciales
10	Enviar informe a Gerencia General para su análisis y aprobación	9		30			17,10				
11	Aplicar plan de acción	10	60			3,60					
<b>TOTALES</b>			6.210	1.230	0	1.256,7	89,1	0			
			<b>7.440</b>			<b>\$ 1.345,80</b>					


Eficiencia en Tiempo: 0,83 = 83,47%

Eficiencia en Costos: 0,93 = 93,38%


Formato 3-21: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Culturización

		ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTOS						Código: G03.2
		SUBPROCESO CULTURIZACIÓN						Versión: 01
		Página: 1 de 1						
N.	ACTIVIDAD	CONOCIMIENTO	Conocer del proceso	Técnicas y formato de encuestas	Cultura Organizacional	Técnicas de entrevista	Interpretación de reultados	Métodos de Planificación
1	Elaborar cronograma y plan para la investigación		X					X
2	Elaborar formato para las encuestas			X	X			
3	Aprobación del formato para la encuesta			X	X			
4	Realizar investigación aplicando encuestas		X					
5	Seleccionar personal para aplicación de entrevistas		X					
6	Elaborar cronograma de trabajo para realizar entrevistas		X					X
7	Realizar entrevistas				X			
8	Revisar y analizar resultados				X			
9	Elaborar plan de acción de mejora y cronograma		X					X
10	Enviar informe a Gerencia General para su análisis y aprobación		X					
11	Aplicar plan de acción		X					

Formato 3-22: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Culturización


		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G03.2
		SUBPROCESO CULTURIZACIÓN			Versión: 01
					Página: 1 de 1
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
1	Elaborar cronograma y plan para la investigación		Horarios de trabajo, computador	S/. 0,00	Director de Talento Humano
2	Elaborar formato para las encuestas		Computador, software gráfico	S/. 0,00	Asistente de Personal
3	Aprobación del formato para la encuesta		Formato de encuesta	S/. 0,00	Director de Talento Humano
4	Realizar investigación aplicando encuestas		Disponibilidad tiempo, encuestas, esferos	S/. 0,00	Asistente de Personal
5	Seleccionar personal para aplicación de entrevistas		Hojas de vida del personal	S/. 0,00	Director de Talento Humano
6	Elaborar cronograma de trabajo para realizar entrevistas		Horarios de trabajo, computador	S/. 0,00	Asistente de Personal
7	Realizar entrevistas		Formato de entrevista, grabadora	S/. 0,00	Director de Talento Humano
8	Revisar y analizar resultados		Resultados de encuestas y entrevistas	S/. 0,00	Director de Talento Humano, Asistente de Personal
9	Elaborar plan de acción de mejora y cronograma		Computador, objetivos corporativos	S/. 0,00	Asistente de Personal
10	Envíar informe a Gerencia General para su análisis y aprobación		Informe y cronograma plan de mejora	S/. 0,00	Asistente de Personal, Gerente General
11	Aplicar plan de acción		Cursos, talleres, Reglamento Interno	S/. 0,00	Asistente de Personal


Formato 3-23: Indicadores del Subproceso Culturización

	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>			Código: G03.2
				Versión: 01
	<b>SUBPROCESO CULTURIZACIÓN</b>			Página: 1 de 1
<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CÁLCULO</b>
Clima Laboral	Asistente de Personal	Medir el nivel de satisfacción del personal en las labores	Anual	Medición de la satisfacción al 100%




## Formato 3-24: Mejora / Propuesta del Subproceso Culturización

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G03.2
		Versión: 01
	<b>CULTURIZACIÓN</b>	Página: 1 de 2
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al ser un subproceso que no ha sido desarrollado en el Ingenio Azucarero del Norte su elaboración y desarrollo al principio puede originar problemas por cuestión de desconocimiento en los conceptos a aplicarse.</li> <li>2. Los tiempos que se han programado para la ejecución de las actividades, pueden sufrir retrasos, sobre todo al momento de seleccionar las formas de reinducción (cursos, talleres, etc), debido a que en la empresa no ha existido cultura organizacional.</li> <li>3. De igual manera, los costos programados también pueden verse alterados debido al incumplimiento con los plazos en la ejecución de las actividades.</li> </ol>		
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como punto inicial, se propone realizar un proceso de comunicación interna, dando a conocer al personal objetivos a alcanzarse.</li> <li>2. Los eventos programados como cursos, talleres, deben estar enfocados a adquirir identidad y cultura organizacional</li> <li>3. El área de Talento Humano realizará el seguimiento al proceso, a fin de determinar la validez del mismo y el nivel de conocimientos que adquirieron los participantes; a fin de determinar si es necesario volver a reinducir o reforzar los conocimientos con otra actividad.</li> </ol>		

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>			Código: G03.2																			
	<b>CULTURIZACIÓN</b>			Versión: 01																			
				Página: 2 de 2																			
<b>COMPARATIVO:</b>																							
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="5">SITUACIÓN PROPUESTA</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">N. Activ</th> <th colspan="2">Tiempos</th> <th colspan="2">Costos</th> </tr> <tr> <th>Total (min.)</th> <th>Eficiencia</th> <th>Total dólares</th> <th>Eficiencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">7.440</td> <td style="text-align: center;">83,47%</td> <td style="text-align: center;">\$1.345,80</td> <td style="text-align: center;">93,38%</td> </tr> </tbody> </table>					SITUACIÓN PROPUESTA					N. Activ	Tiempos		Costos		Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia	11	7.440	83,47%	\$1.345,80	93,38%
SITUACIÓN PROPUESTA																							
N. Activ	Tiempos		Costos																				
	Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia																			
11	7.440	83,47%	\$1.345,80	93,38%																			
<p>Tiempo Subproceso:                7.440 minutos el proceso</p> <p>Costo Subproceso:                \$1.345,80 el proceso</p>																							
<b>ANÁLISIS:</b>																							
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El tiempo del subproceso es 7.440 minutos</li> <li>2. El costo del subproceso es \$1.345,80</li> <li>3. Al ser un subproceso que se va a implementar por primera vez, se espera que conforme se vaya desarrollando, el personal sobretodo nuevo vayan adquiriendo identidad y cultura organizacional, que les permita integrarse definitivamente con los objetivos de la empresa.</li> <li>4. Con la Medición que se haga a este proceso en la compañía, se espera que la administración tome las medidas correctivas del caso.</li> <li>5 De igual manera, se espera que los programas de reinducción sean precisos, evitando el gasto en capacitación no efectiva.</li> <li>6 El subproceso estará predispuerto a modificaciones, tendiendo a optimizar tiempos y costos.</li> </ol>																							

## Formato 3-25: Descripción del Subproceso Evaluación de Desempeño

	<b>DESCRIPCION DEL</b>	Código: G04.1
		Versión: 01
	<b>SUBPROCESO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	Página: 1 de 1
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Medir el nivel actual de desempeño en el cumplimiento de las actividades esenciales en el puesto de trabajo y las causas que establecen determinado desempeño.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p><b>Límite Inicial</b></p> <p>A partir de la planificación del proceso, definiendo objetivos esenciales que se buscan obtener.</p> <p><b>Límite Final</b></p> <p>Hasta la culminación del proceso de evaluación a todas las personas de la empresa.</p>		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar la gestión de desempeño una vez por año a todas las personas que laboran en la empresa.</li> <li>- Regirse a las competencias esenciales determinadas en el levantamiento de perfiles.</li> </ul>		
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer las posibilidades que tienen las personas en el desarrollo de las actividades y lo que pueden aportar a la empresa.</li> <li>- Proporciona información relevante sobre eficiencia laboral útil para el subproceso de valoración de cargos.</li> </ul>		
<p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación 360</li> <li>- Clima Laboral</li> </ul>		
Fecha: Enero del 2008		Elaborado por: Patricio Hernández U.

Formato 3-26: Diagrama de Flujo del Subproceso Evaluación de Desempeño

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"**

N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO			COSTOS (dólares)			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Conformar Comité de Evaluación y convocar a reunión de trabajo	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2{{2}}     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; 7[7]     7 --&gt; 8[8]     8 --&gt; 9[9]     9 --&gt; A([A])                     </pre>		30				48,90			El comité lo conforman cada jefe departamental (11 personas)
2	Elaborar plan de evaluación		60			97,80					
3	Capacitar al equipo de evaluación			480		1.000,00				Contratación de expertos en evaluación de 360	
4	Identificar objetivos organizacionales que se quieren alcanzar		60			97,80					
5	Establecer roles dentro del equipo evaluador			60			97,80				
6	Seleccionar competencias a evaluar		120			195,60		Perfil de cargos	Administrar archivo de perfiles	Debe estar en función de los objetivos esperados	
7	Establecer escalas o grados de medición de cada competencia a evaluar		360	120		586,80	195,60				
8	Diseñar los formatos a emplearse en el proceso			480		28,80					
9	Seleccionar al personal de apoyo para completar el círculo de 360			60			97,80			El personal de apoyo escogido evaluará desde su ubicación funcional	

FRECUENCIA: 1 vez por periodo (año)  
FECHA: Enero del 2008

Tiempo : 9570      Eficiencia en Tiempo : 85,89%  
Costo : \$ 3.956,50      Eficiencia en Costo : 83,93%

Página: 1 de 2




**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"**


N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (minutos)			COSTOS			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
10	Entrenar al personal de apoyo	<pre> graph TD     A((A)) --&gt; 10[10]     10 --&gt; 11[11]     11 --&gt; 12[12]     12 --&gt; 13[13]     13 --&gt; 14[14]     14 --&gt; 15[15]     15 --&gt; FIN((FIN))           </pre>		120			195,60				
11	Hacer las evaluaciones y entregar los formatos al área de Talento Humano		4800			768,00			Se establece como tiempo de entrega en 2 semanas	Uso formato de evaluación	
12	Tabular los datos y realizar informe del proceso		180			10,80					
13	Revisar y analizar informe por parte del equipo evaluador		120			195,60				Uso formato entrevista estructurada	
14	Elaborar plan de acción a desarrollarse con el personal		120			195,60					
15	Dar a conocer al trabajador resultados de evaluación y plan de desarrollo		2400			144,00				Se debe contar con la predisposición del trabajador para aceptar los resultados y desarrollar el plan de acción	
<b>TOTALES</b>			8220	1350	0	3320,8	635,7	0			
			<b>9.570</b>				<b>\$ 3.956,50</b>				

**Eficiencia en Tiempo:** 0,86 = 85,89%


**Eficiencia en Costos:** 0,84 = 83,93%

Formato 3-27: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Evaluación de Desempeño


		ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTOS									Código: G04.1
		SUBPROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO									Versión: 01
		Página: 1 de 2									
N.	ACTIVIDAD	CONOCIMIENTO	Conocer del proceso	Métodos de Planificación	Métodos de Evaluación	Técnica de Entrevista	Estrategia Corporativa	Perfiles de puestos	Matemática Básica	Elaboración de Formatos	Computación
1	Conformar Comité de Evaluación y convocar a reunión de trabajo		X								
2	Elaborar plan de evaluación			X							
3	Capacitar al equipo de evaluación				X	X					
4	Identificar objetivos organizacionales que se quieren alcanzar						X				
5	Establecer roles dentro del equipo evaluador		X	X							
6	Seleccionar competencias a evaluar							X			
7	Establecer escalas o grados de medición de cada competencia a evaluar								X		
8	Diseñar los formatos a emplearse en el proceso									X	
9	Seleccionar al personal de apoyo para completar el círculo de 360		X								
10	Entrenar al personal de apoyo				X						
11	Hacer las evaluaciones y entregar los formatos al área de Talento Humano		X								
12	Tabular los datos y realizar informe del proceso										X
13	Revisar y analizar informe por parte del equipo evaluador		X	X			X				

		ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTOS									Código: G04.2
		SUBPROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO									Versión: 01
N.	ACTIVIDAD	CONOCIMIENTO	Conocer del proceso	Métodos de Planificación	Métodos de Evaluación	Técnica de Entrevista	Estrategia Corporativa	Perfiles de puestos	Matemática Básica	Elaboración de Formatos	Computación
14	Elaborar plan de acción a desarrollarse con el personal		X	X							
15	Dar a conocer al trabajador resultados de evaluación y plan de desarrollo		X				X				


Formato 3-28: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Evaluación

		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G04.1
		SUBPROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			Versión: 01
					Página: 1 de 2
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
1	Conformar Comité de Evaluación y convocar a reunión de trabajo		Teléfono, intranet	S/. 0,00	Comité de Evaluación
2	Elaborar plan de evaluación		Infocus, pizarrón, computador, horarios de trabajo	S/. 0,00	Comité de Evaluación
3	Capacitar al equipo de evaluación		Capacitadores externos	S/. 1.000,00	Capacitadores externos
4	Identificar objetivos organizacionales que se quieren alcanzar		Estrategia corporativa	S/. 0,00	Comité de Evaluación
5	Establecer roles dentro del equipo evaluador		Infocus, pizarrón, computador	S/. 0,00	Comité de Evaluación
6	Seleccionar competencias a evaluar		Diccionario de competencias	S/. 0,00	Comité de Evaluación
7	Establecer escalas o grados de medición de cada competencia a evaluar		Computadora, calculadora	S/. 0,00	Comité de Evaluación
8	Diseñar los formatos a emplearse en el proceso		Computadora, software gráfico	S/. 0,00	Asistente de Personal
9	Seleccionar al personal de apoyo para completar el círculo de 360		Hojas de vida	S/. 0,00	Comité de Evaluación
10	Entrenar al personal de apoyo		Capacitadores internos	S/. 0,00	Comité de Evaluación
11	Hacer las evaluaciones y entregar los formatos al área de Talento Humano		Formatos de entrevistas	S/. 0,00	Personal seleccionado para evaluar
12	Tabular los datos y realizar informe del proceso		Resultados entrevistas, computador	S/. 0,00	Asistente de Personal
13	Revisar y analizar informe por parte del equipo evaluador		Matriz de evaluación	S/. 0,00	Comité de Evaluación





		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G04.1
		SUBPROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			Versión: 01
					Página: 2 de 2
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
14	Elaborar plan de acción a desarrollarse con el personal		Computador, objetivos corporativos	S/. 0,00	Comité de Evaluación
15	Dar a conocer al trabajador resultados de evaluación y plan de desarrollo		Plan de desarrollo individual	S/. 0,00	Asistente de Personal

Formato 3-29: Indicadores del Subproceso Evaluación de Desempeño


	INDICADORES DE GESTIÓN				Código: G04.1
					Versión: 01
	SUBPROCESO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				Página: 1 de 1
INDICADOR	RESPONSABLE	OBJETIVO	FRECUENCIA	CÁLCULO	
Evaluación 360	Asistente de Personal	Medir el desempeño de las competencias del personal en el cumplimiento de sus labores	Anual	Sumatoria de los valores resultantes de cada factor = 100%	
Clima Laboral	Asistente de Personal	Medir el nivel de satisfacción del personal en las labores	Anual	Medición de la satisfacción al 100%	

## Formato 3-30: Mejora / Propuesta del Subproceso Evaluación de Desempeño

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G04.1
	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Versión: 01 Página: 1 de 2
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El método de evaluación actual es deficiente, debido a que emplea factores tradicionales que no ayudan a definir la afinidad del personal con el puesto.</li> <li>2. Se desconoce el desempeño actual de los trabajadores.</li> <li>3. Baja probabilidad de alcanzar las metas y objetivos.</li> </ol>		
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se propone como método para evaluar al personal, la evaluación a 360 por ser uno de los más empleados por la administración actual</li> <li>2. Capacitar adecuadamente al equipo de evaluación.</li> <li>3. Orientar adecuadamente al personal de apoyo que también participará del proceso.</li> <li>4. Cumplir con el proceso de evaluación a todos los cargos de la empresa.</li> <li>5. Para tener resultados acertados, considerar las competencias identificadas en el levantamiento de perfiles.</li> <li>6. Elaborar planes de acción, tendientes a mejorar desempeño laboral.</li> </ol>		

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>								Código: G04.1				
									Versión: 01				
	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>								Página: 2 de 2				
<b>COMPARATIVO:</b>													
SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ	Tiempos		Costos		N. Activ	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (min)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia		Total (min)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia	Total (min)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia
10	17.545	66,00%	\$1.492,50	65,00%	15	9.570	85,89%	\$3.956,50	83,93%	7.975	19,89%	-\$2.464,00	18,93%
<p><b>Beneficio en tiempo:</b> 7.975 minutos por todo el proceso</p> <p><b>Incremento en costo:</b> S/. 2.464,00 por proceso</p>													
<b>ANÁLISIS:</b>													
<b>Rentabilidad Esperada</b>													
Inversión / Costo = \$2.464,00													
Ingresos / Ahorro = \$00,00													
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mejora en el tiempo es de 7.975 minutos por todo el proceso de evaluación</li> <li>2. En la propuesta, se presenta un incremento en el costo de \$2.464,00 en todo el proceso de evaluación.</li> <li>3. El costo adicional para la empresa, es debido a que en la propuesta, se invierta en entrenamiento al personal evaluador, además se da una mayor participación del personal de la empresa como evaluadores de apoyo</li> <li>4. Existe la confianza de que con los resultados a obtenerse se podrán hacer las medidas correctivas necesarias del caso para poder mejorar el desempeño del personal.</li> </ol>													

Formato 3-31: Descripción del Subproceso Capacitación

	<b>DESCRIPCION DEL</b>	Código: G04.2
	<b>SUBPROCESO CAPACITACION</b>	Versión: 01
		Página: 1 de 1
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Satisfacer las necesidades técnicas y humanas del personal, mejorando las competencias determinadas en la Elaboración de Perfiles, de forma que ejecutar las tareas y actividades de forma efectiva.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p><b>Límite Inicial</b></p> <p>Identificar las competencias sujetas a modificación mediante capacitación</p> <p><b>Límite Final</b></p> <p>Ejecutar los eventos de capacitación</p>		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con el programa de capacitación.</li> <li>- Dar prioridad a eventos de capacitación que modifiquen las competencias determinadas en el levantamiento de perfiles.</li> <li>- Centrar la atención a la enseñanza de actividades o conductas claves que conducen a la obtención de resultados.</li> </ul>		
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de personal eficiente en el desempeño de sus actividades, que permita cumplir con los objetivos y estrategias de la empresa.</li> </ul>		
<p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento del programa de capacitación</li> <li>- Eficacia en el cumplimiento de metas</li> <li>- Horas de Capacitación requeridas</li> </ul>		
Fecha: Enero del 2008	Elaborado por: Patricio Hernández U.	

Formato 3-32a: Diagrama de Flujo del Subproceso Capacitación (Elaboración Plan de Capacitación)

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "CAPACITACIÓN"**

N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO			COSTOS (dólares)			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Asistente de Personal identifica las necesidades de capacitación determinadas en la Elaboración de Perfiles	INICIO ↓ 1	60			3,60			Elaboración de Perfiles	Administrar archivo de perfiles	Se identifican las competencias que requieren curso de capacitación y las que requieren entrenamiento en el puesto de trabajo
2	Asistente de Personal elabora programa de Capacitación	↓ 2	600	60		36,00	3,60		Jefes de Departamento. Presupuesto		
3	Asistente de Personal entrega Programa de Capacitación a Director de Talento Humano para su aprobación	↓ 3	5			0,30					Dan a conocer el nombre del curso para competencias que requieren actualizar o adquirir nuevos conocimientos
4	Director de Talento Humano revisa y aprueba Programa de Capacitación	↓ 4	30			7,50					
5	Asistente de Personal da a conocer Programa de Capacitación aprobado	↓ 5	15			0,90					
6	Jefes Departamentales elaboran cronograma para Capacitación	↓ 6		30			2,70				
7	Asistente de Personal hace seguimientos al cumplimiento del Programa.	↓ 7 FIN	60			3,60			Programa de Capacitación		
<b>TOTALES</b>			770	90	0	51,9	6,3	0			
			<b>860</b>			<b>\$ 58,20</b>					

**Eficiencia en Tiempo:** 0,90 = 89,53%

**Eficiencia en Costos:** 0,89 = 89,18%

Formato 3-32b: Diagrama de Flujo del Subproceso Capacitación (Solicitud de capacitación)

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "CAPACITACION"**

N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO			COSTOS (dólares)			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Asistente de Personal recibe Solicitud de Capacitación y verifica que esté en relación con necesidades de Capacitación	INICIO ↓ 1	10			0,60					
2	Director de Talento Humano aprueba curso de Capacitación	↓ 2	5			1,25					
3	Asistente de Personal realiza inscripción al curso y entrega viáticos de acuerdo al tiempo de duración del evento y lugar	↓ 3	10	5		0,60	0,30	Presupuesto de Capacitación			
4	Asistente de Personal concluido el evento recibe informe de Capacitación recibida	↓ 4	10			0,60					
5	Secretaria archiva documentos sobre capacitación	↓ 5 FIN	5			0,20		Elaboración de Perfiles, Programa de Capacitación			
<b>TOTALES</b>			40	5	0	3,25	0,3				
			<b>45</b>			<b>\$ 3,55</b>					

**Eficiencia en Tiempo:** 0,89 = 88,89%

**Eficiencia en Costos:** 0,92 = 91,55%



FRECUENCIA: 1 vez por entrenamiento

FECHA: Enero del 2008

Tiempo : 45


Costo : \$ 3,55

Eficiencia en Tiempo : 88,89%

Eficiencia en Costo : 91,55%


Página: 2 de 2

Formato 3-33a: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Capacitación (Plan de Capacitación)


		ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTOS						Código: G04.2
		SUBPROCESO CAPACITACION (Plan de Capacitación)						Versión: 01
		Página: 1 de 2						
N.	ACTIVIDAD	CONOCIMIENTO	Conocimiento de Perfiles	Conocer Proceso	Conocer Centros de Capacitación	Necesidad de Capacitación	Matemática Básica	Sistema de Archivo de Perfiles
1	Asistente de Personal identifica las necesidades de capacitación determinadas en la Elaboración de Perfiles		X	X				X
2	Asistente de Personal elabora programa de Capacitación				X	X	X	
3	Asistente de Personal entrega Programa de Capacitación a Director de Talento Humano para su aprobación			X				
4	Director de Talento Humano revisa y aprueba Programa de Capacitación		X	X				
5	Asistente de Personal da a conocer Programa de Capacitación aprobado			X				
6	Jefes Departamentales elaboran cronograma para Capacitación					X	X	
7	Asistente de Personal hace seguimientos al cumplimiento del Programa.			X		X		




Formato 3-33b: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Capacitación (Solicitud de Capacitación)

	<b>ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>				Código: G04.2
	<b>SUBPROCESO CAPACITACION (Solicitud Capacitación)</b>				Versión: 01
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>Conocer Proceso</b>	<b>Plan de Capacitación</b>	<b>Conocer Centros de Capacitación</b>	<b>Matemática Básica</b>
Asistente de Personal recibe Solicitud de Capacitación y verifica que esté en relación con necesidades de Capacitación		X	X	X	
Director de Talento Humano aprueba curso de Capacitación		X			
Asistente de Personal realiza inscripción al curso y entrega viáticos de acuerdo al tiempo de duración del evento y lugar		X		X	X
Asistente de Personal concluido el evento recibe informe de Capacitación recibida		X			
Secretaria archiva documentos sobre capacitación		X			


Formato 3-34a: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Capacitación

		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G04.2
		SUBPROCESO CAPACITACIÓN (Plan de Capacitación)			Versión: 01
					Página: 1 de 2
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
1	Asistente de Personal identifica las necesidades de capacitación determinadas en la Elaboración de Perfiles		Archivo de Perfiles - Computador	S/. 0,00	Asistente de Personal
2	Asistente de Personal elabora programa de Capacitación		Computador	S/. 0,00	Asistente de Personal
3	Asistente de Personal entrega Programa de Capacitación a Director de Talento Humano para su aprobación			S/. 0,00	Asistente de Personal
4	Director de Talento Humano revisa y aprueba Programa de Capacitación		Programa de Capacitación - Presupuesto	S/. 0,00	Director de Talento Humano
5	Asistente de Personal da a conocer Programa de Capacitación aprobado		Computador	S/. 0,00	Asistente de Personal
6	Jefes Departamentales elaboran cronograma para Capacitación		Programa de Capacitación - Horarios de trabajo	S/. 0,00	Jefe de Departamento
7	Asistente de Personal hace seguimientos al cumplimiento del Programa.		Programa de Capacitación - Archivo	S/. 0,00	Asistente de Personal


Formato 3-34b: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Capacitación (Solicitud de Capacitación)


		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G04.2
		SUBPROCESO CAPACITACIÓN (Solicitud de Capacitación)			Versión: 01
					Página: 2 de 2
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
1	Asistente de Personal recibe Solicitud de Capacitación y verifica que esté en relación con necesidades de Capacitación		Solicitud de capacitación, Computador, Plan de Capacitación	S/. 0,00	Asistente de Personal
2	Director de Talento Humano aprueba curso de Capacitación		Presupuesto	S/. 0,00	Director de Talento Humano
3	Asistente de Personal realiza inscripción al curso y entrega viáticos de acuerdo al tiempo de duración del evento y lugar		Teléfono, computador	S/. 0,00	Asistente de Personal
4	Asistente de Personal concluido el evento recibe informe de Capacitación recibida		Formulario de evaluación de la capacitación	S/. 0,00	Asistente de Personal
5	Secretaria archiva documentos sobre capacitación		Archivo, documentos de capacitación	S/. 0,00	Secretaria

Formato 3-35: Indicadores del Subproceso Capacitación


	INDICADORES DE GESTIÓN				Código: G04.2
	SUBPROCESO CAPACITACIÓN				Versión: 01
					Página: 1 de 1
INDICADOR	RESPONSABLE	OBJETIVO	FRECUENCIA	CÁLCULO	
Cumplimiento de programa de capacitación	Asistente de Personal	Medir el cumplimiento del programa de capacitación elaborado para el periodo	Semestral	Nro personas capacitadas / Nro total de trabajadores	
Productividad	Jefes Departamentales	Medir la efectividad del personal para el cumplimiento de metas	Mensual	Volumen producción obtenido / Producción proyectada	
Horas de Capacitación requeridas	Asistente de Personal	Medir las horas de capacitación recibidas hombre	Mensual	Horas de capacitación recibidas / Nro de trabajadores	

## Formato 3-36: Mejora / Propuesta del Subproceso Capacitación

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G04.2
		Versión: 01
	<b>CAPACITACIÓN</b>	Página: 1 de 2
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mala elaboración del plan de capacitación.</li> <li>2. Los cursos realizados no cumplen con las exigencias y necesidades de la empresa</li> <li>3. Se busca mejorar solo los conocimientos y habilidades técnicas, dejando de lado aspectos motivacionales y de trabajo en equipo, tan esenciales en los modelos por competencias.</li> <li>4. No se cumple con el plan de capacitación propuesto, debido a la mala planificación de las necesidades de entrenamiento. En ocasiones, se hace constar nombres de cursos solo para llenar el plan de capacitación.</li> </ol>		
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Elaboración del programa de capacitación, se sujetará a las necesidades de capacitación y entrenamiento de las competencias sujetas a modificación, establecidas en el levantamiento de perfiles.</li> <li>2. Se dará prioridad a eventos de capacitación que modifiquen las competencias esenciales determinadas en el levantamiento de perfiles.</li> <li>3. Más que mejorar los conocimientos, se buscará mejorar las habilidades, destrezas y todo aquello que tenga que ver con la conducta de los individuos.</li> </ol>		

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>								Código: G04.2				
	<b>CAPACITACIÓN</b>								Versión: 01				
									Página: 2 de 2				
<b>COMPARATIVO: PLAN DE CAPACITACIÓN</b>													
SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ	Tiempos		Costos		N. Activ	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (min)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia		Total (min)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia	Total (min)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia
6	1.140	58,00%	\$93,10	57,00%	7	860	89,53%	\$58,20	89,18%	280	31,53%	\$34,90	32,18%
<p><b>Beneficio en tiempo:</b> 280 minutos por proceso</p> <p><b>Beneficio en costo:</b> US\$ 34,90 por proceso</p>													
<b>COMPARATIVO: SOLICITUD DE CAPACITACIÓN</b>													
SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIA			
N. Activ	Tiempos		Costos		N. Activ	Tiempos		Costos		Tiempos		Costos	
	Total (min)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia		Total (min)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia	Total (min)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia
7	61	57,00%	\$4,11	69,00%	5	45	88,89%	\$3,55	91,55%	16	31,89%	\$0,56	22,55%
<p><b>Beneficio en tiempo:</b> 16 minutos por curso</p> <p><b>Beneficio en costo:</b> US\$ 0,56 por curso</p>													
<b>ANÁLISIS:</b>													
<b>Rentabilidad Esperada</b>													
Inversión / Costo = \$0.00													
Ingresos / Ahorro = \$34,90 por proceso													
Ingresos / Ahorro = \$0,56 por curso													
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por cada proceso de elaboración del plan de capacitación, la mejora en el tiempo es de 280 minutos y se presenta un ahorro de \$34,90.</li> <li>2. Por cada solicitud de capacitación, la mejora en el tiempo es de 16 minutos y se presenta un ahorro de \$0,56.</li> <li>3. Ninguno de los casos presentados (situación actual y propuesta), representa costo adicional para la empresa, debido a que el subproceso propuesto se refiere a mejorar y optimizar las actividades que se vienen desarrollando.</li> <li>4. Existe la confianza de que los resultados a obtenerse serán satisfactorios, modificando y mejorando la conducta y motivación del talento humano.</li> </ol>													

## Formato 3-37: Descripción del Subproceso Plan de Carrera

	<b>DESCRIPCION DEL</b>	Código: G04.3
	<b>SUBPROCESO PLAN DE CARRERA</b>	Versión: 01
		Página: 1 de 1
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Facilitar el desarrollo profesional en los trabajadores, dentro del marco definido por la estrategia de la empresa.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p><b>Límite Inicial</b></p> <p>Desde la identificación de cubrir puestos críticos</p> <p><b>Límite Final</b></p> <p>Hasta promover talentos hacia estos puestos críticos</p>		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar a todas las personas que laboran en la empresa.</li> <li>- Definir planes de desarrollo profesional, orientando el desempeño hacia la consecución de objetivos.</li> <li>- Hacer seguimiento a los planes de desarrollo hasta su culminación exitosa.</li> </ul>		
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del talento humano proyectándose en un aumento de su rendimiento.</li> <li>- Permite al personal adquirir o mejorar destrezas profesionales.</li> <li>- Se logra conservar a personas talentosas.</li> </ul>		
<p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación promocional</li> </ul>		
Fecha: Enero del 2008	Elaborado por: Patricio Hernández U.	

## Formato 3-38: Diagrama de Flujo del Subproceso Plan de Carrera

## DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "PLAN DE CARRERA"

N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO			COSTOS			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
		<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2{{2}}     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     6 --&gt; 7[7]     7 --&gt; 8[8]     8 --&gt; 9[9]     9 --&gt; A([A])           </pre>									
1	Conformar comité de Plan de Carrera y convocar a reunión de trabajo			30			7,50				Comité conformado por Jefes de Area
2	Elaborar plan de trabajo			60			65,40		Director de Talento Humano tiene autorización de Gerente General	La comunicación con Gerente General es a través de la Intranet	
3	Establecer roles dentro del comité			60			65,40				
4	Identificar puestos claves de la empresa necesarios a ser cubiertos		60	60		65,40	65,40	Descripción de Funciones			
5	Establecer los perfiles competenciales de los puestos claves		480			523,20					
6	Analizar y preseleccionar al personal con aptitudes de desarrollo		60	60		65,40	65,40		Resultados de Evaluación de Desempeño		
7	Evaluar a las personas seleccionadas mediante una entrevista de valoración		2400			600,00		Formato de entrevista de valoración		Se determina el nivel competencial y las áreas de mejora que serán objeto del plan de desarrollo	
8	Analizar resultados de la entrevista de valoración		120			30,00		Perfiles competenciales		Se descarta a las personas con bajo nivel de evaluación	
9	Realizar entrevistas de desarrollo		1200			300,00		Listado de personas que pasaron con éxito entrevista de valoración		Se define plan de desarrollo individual a llevarse a cabo en tiempo de un año	



**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "PLAN DE CARRERA"**



FRECUENCIA: 1 vez por periodo (año)  
FECHA: Enero del 2008

Tiempo : 5040 Eficiencia en Tiempo : 94,05%  
Costo : \$ 1.965,60 Eficiencia en Costo : 85,93%

Página: 2 de 2


N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (minutos)			COSTOS			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
10	Remitir a las áreas plan de desarrollo de su personal para ejecución del mismo	<pre> graph TD     A((A)) --&gt; 10[10]     10 --&gt; 11[11]     11 --&gt; 12[12]     12 --&gt; 13[13]     13 --&gt; FIN((FIN))                     </pre>	60			15,00					
11	Evaluar desempeño en el cumplimiento del plan de desarrollo		240			60,00					Candidato no cumple con expectativas y sale del proceso
12	Tomar decisiones de promoción		120			30,00					Llamadas telefónicas a referencias personale, trabajos anteriores, centros de educación
13	Elaborar informe para Gerencia General con resultados de plan de desarrollo			30			7,50				
<b>TOTALES</b>			4740	300	0	1689	276,6	0			
			<b>5.040</b>			<b>\$ 1.965,60</b>					

**Eficiencia en Tiempo:** 0,94 = 94,05%


**Eficiencia en Costos:** 0,86 = 85,93%





Formato 3-40: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Plan de Carrera

		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G04.3
		SUBPROCESO PLAN DE CARRERA			Versión: 01
					Página: 1 de 1
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
1	Conformar comité de Plan de Carrera y convocar a reunión de trabajo		Teléfono, intranet	S/. 0,00	Director de Talento Humano
2	Elaborar plan de trabajo		Infocus, pizarrón, computador, horarios de trabajo	S/. 0,00	Comité de Plan de Carrera
3	Establecer roles dentro del comité		Infocus, pizarrón, computador	S/. 0,00	Comité de Plan de Carrera
4	Identificar puestos claves de la empresa necesarios a ser cubiertos		Organigrama funcional	S/. 0,00	Comité de Plan de Carrera
5	Establecer los perfiles competenciales de los puestos claves		Diccionario de competencias	S/. 0,00	Comité de Plan de Carrera
6	Analizar y preseleccionar al personal con aptitudes de desarrollo		Archivo de perfiles	S/. 0,00	Comité de Plan de Carrera
7	Evaluar a las personas seleccionadas mediante una entrevista de valoración		Formato de entrevista	S/. 0,00	Director de Talento Humano
8	Analizar resultados de la entrevista de valoración		Resultados de entrevistas	S/. 0,00	Director de Talento Humano
9	Realizar entrevistas de desarrollo		Formato de entrevista	S/. 0,00	Director de Talento Humano
10	Remitir a las áreas plan de desarrollo de su personal para ejecución del mismo		Computador, intranet	S/. 0,00	Director de Talento Humano
11	Evaluar desempeño en el cumplimiento del plan de desarrollo		Resultados de entrevistas	S/. 0,00	Director de Talento Humano
12	Tomar decisiones de promoción		Resultados generales plan de desarrollo	S/. 0,00	Director de Talento Humano
13	Elaborar informe para Gerencia General con resultados de plan de desarrollo		Computador, decisiones de promoción	S/. 0,00	Director de Talento Humano

Formato 3-41: Indicadores del Subproceso Plan de Carrera

	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>				Código: G04.3
					Versión: 01
	<b>SUBPROCESO PLAN DE CARRERA</b>				Página: 1 de 1
<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CÁLCULO</b>	
Rotación Promocional	Asistente de Personal	Medir el porcentaje de cambios de puesto promovidos en un determinado periodo	Anual	Nro movimientos promocionales realizados / Nro de movimientos planificados	

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G04.3
		Versión: 01
	<b>PLAN DE CARRERA</b>	Página: 1 de 2
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al ser un subproceso que no ha sido desarrollado en el Ingenio Azucarero del Norte su elaboración y desarrollo al principio puede originar problemas por cuestión de desconocimiento en los conceptos a aplicarse.</li> <li>2. Los tiempos que se han programado para la ejecución de las actividades, pueden sufrir retrasos, sobre todo al momento de seleccionar los puestos críticos a ser cubiertos y las competencias que éstos deben tener.</li> <li>3. De igual manera, los costos programados también pueden verse alterados debido al incumplimiento con los plazos en la ejecución de las actividades.</li> </ol>		
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como punto inicial, se propone realizar un plan de trabajo definiendo todos los pasos a desarrollarse.</li> <li>2. El área de Talento Humano debe actuar como guía a lo largo de todo el proceso, por ser el responsable y conocer del tema.</li> <li>3. Se debe cumplir con todos los planes de desarrollo fijados al personal con fines de promoción</li> <li>4. El área de Talento Humano realizará el seguimiento al proceso, a fin de verificar el cumplimiento del mismo.</li> </ol>		

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G04.3
		Versión: 01
	<b>PLAN DE CARRERA</b>	Página: 2 de 2

**COMPARATIVO:**

SITUACIÓN PROPUESTA				
N. Activ	Tiempos		Costos	
	Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia
13	5.040	94,05%	\$1.965,60	85,93%


Tiempo Subproceso:                    5.040 minutos el proceso

Costo Subproceso:                    \$1.965,60    el proceso

**ANÁLISIS:**


1. El tiempo del subproceso es de 5.040 minutos
2. El costo de subproceso es de \$1965.60
3. Al ser un subproceso que se va a implementar por primera vez, se espera que conforme se vaya desarrollando en cada nuevo periodo, se mejore los resultados a obtenerse.
4. El subproceso estará predispuesto a modificaciones, tendiendo a optimizar tiempos y costos.
5. La selección de personas con buenos pronósticos de promoción, beneficia en un mayor rendimiento, garantizando el cumplimiento del proceso.

## Formato 3-43: Descripción del Subproceso Valoración de Cargos

	<b>DESCRIPCION DEL</b>	Código: G05.1
	<b>SUBPROCESO VALORACIÓN DE CARGOS</b>	Versión: 01
		Página: 1 de 1
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de situarlos en un orden jerárquico, que sea la base para la fijación del sistema de remuneración.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p><b>Límite Inicial</b></p> <p>Desde la necesidad de actualizar o crear una estructura jerarquizada de los puestos</p> <p><b>Límite Final</b></p> <p>Hasta determinar la nueva estructura jerárquica</p>		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar a todos los puestos que conforman la estructura funcional de la empresa.</li> <li>- Partiendo de la escala jerárquica actual, valorar a los puestos en función del nivel de desarrollo de las competencias requeridas.</li> </ul>		
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede establecer el valor relativo de los puestos.</li> <li>- Se puede definir sistemas retributivos equitativos, justos y competitivos que contribuyen a la consecución de los objetivos.</li> </ul>		
<p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puestos valorados</li> <li>- Remuneración media del personal</li> </ul>		
Fecha: Enero del 2008	Elaborado por: Patricio Hernández U.	

Formato 3-44: Diagrama de Flujo del Subproceso Valoración de Cargos

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "VALORACIÓN DE CARGOS"**

		FRECUENCIA: Cada 2 años		Tiempo : 6150		Eficiencia en Tiempo : 89,76%		Página: 1 de 1			
		FECHA: Enero del 2008		Costo : \$ 1.209,90		Eficiencia en Costo : 86,19%					
N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO			COSTOS (dólares)			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Conformar comité de valoración de cargos y convocar a reunión de trabajo	INICIO ↓ 1		30			7,50				Comité conformado por cada jefe de área
2	Analizar estructura orgánica funcional actual	↓ 2		120			130,80		Orgánico funcional actual		
3	Seleccionar competencias a valorar	↓ 3	60			65,40			Perfil de cargos	Administrar archivo de perfil de cargos	
4	Seleccionar factores convencionales a valorar	↓ 4	60			65,40			Perfil de cargos	Administrar archivo de perfil de cargos	
5	Definir grados a las competencias y factores	↓ 5	120			130,80					
6	Asignar valores a las competencias, factores y grados	↓ 6	60			65,40					
7	Elaborar documento guía y formatos para valoración	↓ 7		480			28,80				
8	Aplicar la valoración	↓ 8	4800			432,00					Uso formato de valoración de cargos
9	Elaborar matriz de valoración	↓ 9	120			7,20					Los resultados obtenidos se tabulan en una matriz
10	Definición de escalas y jerarquización de puestos	↓ 10	120			130,80					
11	Definición de la política de remuneración y asignar a los puestos	↓ 11	120			130,80					
12	Elaborar informe final a Gerencia General para aprobación	↓ 12 FIN	60			15,00					
<b>TOTALES</b>			5520	630	0	1042,8	167,1	0			
			<b>6.150</b>			<b>\$ 1.209,90</b>					


**Eficiencia en Tiempo:** 0,90 = 89,76%

**Eficiencia en Costos:** 0,86 = 86,19%







Formato 3-46: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Valoración de Cargos


		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G05.1
		SUBPROCESO VALORACIÓN DE CARGOS			Versión: 01
					Página: 1 de 1
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
1	Conformar comité de valoración de cargos y convocar a reunión de trabajo		Teléfono, intranet	S/. 0,00	Director de Talento Humano
2	Analizar estructura orgánica funcional actual		Infocus, pizarrón, manual orgánico funcional	S/. 0,00	Comité de valoración
3	Seleccionar competencias a valorar		Diccionario de competencias	S/. 0,00	Comité de valoración
4	Seleccionar factores convencionales a valorar		Descripción de funciones	S/. 0,00	Comité de valoración
5	Definir grados a las competencias y factores		Diccionario de competencias	S/. 0,00	Comité de valoración
6	Asignar valores a las competencias, factores y grados		Computadora, calculadora	S/. 0,00	Comité de valoración
7	Elaborar documento guía y formatos para valoración		Computador, software gráfico	S/. 0,00	Asistente de Personal
8	Aplicar la valoración		Manual de Valoración	S/. 0,00	Jefes Departamentales
9	Elaborar matriz de valoración		Computador, resultados de la valoración	S/. 0,00	Asistente de Personal
10	Definición de escalas y jerarquización de puestos		Matriz de valoración, estructura funcional	S/. 0,00	Comité de valoración
11	Definición de la política de remuneración y asignar a los puestos		Presupuesto	S/. 0,00	Comité de valoración
12	Elaborar informe final a Gerencia General para aprobación		Computador	S/. 0,00	Director de Talento Humano

Formato 3-47: Indicadores del Subproceso Valoración de Cargos

	INDICADORES DE GESTIÓN				Código: G05.1
	SUBPROCESO VALORACIÓN DE CARGOS				Versión: 01
					Página: 1 de 1
INDICADOR	RESPONSABLE	OBJETIVO	FRECUENCIA	CÁLCULO	
Remuneración Media del Personal	Administrador de Nómina	Medir la remuneración promedio que percibe el personal	Mensual	Total remuneración pagado / Nro total de trabajadores	
Puestos Valorados	Asistente de Personal	Medir el cumplimiento del proceso de valoración de cargos	Anual	Num cargos valorados / Nro cargos de la empresa	

## Formato 3-48: Mejora / Propuesta del Subproceso Valoración de Cargos

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G05.1
	<b>VALORACIÓN DE CARGOS</b>	Versión: 01
		Página: 1 de 2
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El subproceso de valoración de cargos fue desarrollado hace unos años atrás, por una empresa especializada en Recursos Humanos. Los manuales ya no existen.</li> <li>2. La jerarquización de los puestos desde entonces se mantiene estática.</li> <li>3. No existe un sistema salarial. Los incrementos de sueldo se realizan de acuerdo a lo que se establece en el Contrato Colectivo.</li> </ol>		
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar la estructura jerárquica de puestos, en función de lo que se establece en el diseño del proceso.</li> <li>2. Eliminar puestos innecesarios.</li> <li>3. Ingresar nuevos puestos o cambiar jerárquicamente a los puestos, según resultados de valoración.</li> <li>4. Definir la escala salarial básica, la misma que sea el punto de inicio para el sistema de retribución.</li> <li>5. Con la escala jerárquica de puestos actualizada y con el valor del cargo, se puede realizar comparaciones con el mercado salarial externo, y poder disponer de información relevante para desarrollar el sistema retributivo de la empresa.</li> </ol>		

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G05.1
	<b>VALORACIÓN DE CARGOS</b>	Versión: 01
		Página: 2 de 2

**COMPARATIVO:**

SITUACIÓN PROPUESTA				
N. Activ	Tiempos		Costos	
	Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia
12	6.150	89,76%	\$1.209,90	86,19%


Tiempo Subproceso:            6.150 minutos el proceso

Costo Subproceso:            \$1.209,90 el proceso

**ANÁLISIS:**

1. El tiempo del subproceso es 6.150 minutos.
2. El costo del subproceso es \$1.209,90 minutos
3. Con la valoración de puestos de la compañía, se espera que los procesos de retribución sean más equitativos.
4. Se espera que conforme se vaya desarrollando los procesos de valoración, los involucrados vayan adquiriendo los conocimientos y habilidades, a fin de que los tiempos y costos vayan optimizándose

## Formato 3-49: Descripción del Subproceso Retribución

	<b>DESCRIPCION DEL</b>	Código: G05.2
	<b>SUBPROCESO RETRIBUCIÓN</b>	Versión: 01
		Página: 1 de 1
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Retribuir al trabajador en forma equitativa y justa, en función de las competencias que posea el trabajador al ejecutar sus labores.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p> <p><b>Límite Inicial</b></p> <p>Desde el análisis del mercado salarial</p> <p><b>Límite Final</b></p> <p>Hasta aplicar el sistema de retribución</p>		
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer políticas de retribución que compensen mayores niveles de contribución con los objetivos de la empresa.</li> <li>- Las políticas de retribución deben ser equitativas en proporción al nivel de desempeño que tengan los colaboradores.</li> </ul>		
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal altamente motivado</li> <li>- Mayor productividad</li> <li>- Satisfacción al cumplir con los objetivos propuestos</li> </ul>		
<p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de Productividad</li> <li>- Porcentaje de retribución pagada</li> <li>- Personal compensado</li> <li>- Gasto total por trabajador</li> </ul>		
Fecha: Enero del 2008		Elaborado por: Patricio Hernández U.

Formato 3-50: Diagrama de Flujo del Subproceso Retribución

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "RETRIBUCIÓN"**

N.		ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO			COSTOS (dólares)			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
				VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1		Realizar investigación de mercado salarial externo		480			120,00				Se utiliza un día para investigación de campo	
2		Conformar comité para análisis de salarios y convocar a reunión de trabajo	30			7,50					Comité conformado por Jefes de Area	
3		Analizar el mercado salarial externo	60	30		65,40	32,70		Reportes salariales de otras empresas del medio			
4		Analizar factores a valorarse y establecer métodos de valoración	90			98,10			Objetivos institucionales		Se define si la compensación es fija o variable	
5		Fijar políticas de compensación	240			261,60			Presupuesto de mano de obra			
6		Realizar la valoración monetaria de los puestos de trabajo	960			1046,40						
7		Analizar influencia de la política salarial en el presupuesto de la empresa	60			65,40			Costos y valor agregado			
8		Elaborar informe final del sistema de retribuciones para Gerencia General	240			60,00						
9		Aprobación del sistema de retribuciones		60		34,20						
10		Informar a nómina para aplicar sistema de retribuciones	30			7,50						
<b>TOTALES</b>			1710	570	0	1646,1	152,7	0				
			<b>2280</b>			<b>\$ 1.798,80</b>						

**Eficiencia en Tiempo:** 0,75 = 75,00%

**Eficiencia en Costos:** 0,92 = 91,51%





**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "ROL DE PAGOS"**



FRECUENCIA: Quincenal  
FECHA: Enero del 2008

Tiempo : 472  
Costo : \$ 23,30

Eficiencia en Tiempo : 93,64%  
Eficiencia en Costo : 94,85%

Página: 2 de 2


N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (minutos)			COSTOS			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
10	Administrador de Nómina realiza cálculos para pagos por reemplazos y subrogaciones y registra en sistema de nómina		15			0,75			Maestro de remuneraciones	Se propoene hacer el cálculo mediante un sistema informático	
11	Administrador de Nómina carga valores por remuneración variable		10			0,50			Sistema de remuneración variable		
12	Administrador de Nómina recupera información del módulo de asistencia		5			0,25					
13	Administrador de Nómina ejecuta proceso de cálculo de quincena		2			0,10					
14	Administrador de Nómina verifica saldos y hace modificaciones en caso de ser negativos		60			3,00					
15	Administrador de Nómina hace recálculo de quincena e imprime roles		60			3,00					
16	Secretaria entrega roles de pago individuales para el cobro en caja		90	30		4,50	1,20		Formato de examen preocupacinal		
<b>TOTALES</b>			<b>442</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>22,1</b>	<b>1,2</b>	<b>0</b>			
			<b>472</b>			<b>\$ 23,30</b>					

**Eficiencia en Tiempo:** 0,94 = 93,64%

**Eficiencia en Costos:** 0,95 = 94,85%

Formato 3-52: Diagrama de Flujo del Subproceso de Apoyo Control de Asistencia


**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO - SUBPROCESO "CONTROL DE ASISTENCIA"**

		FRECUENCIA: Quincenal FECHA: Enero del 2008		Tiempo : 948 Costo : \$ 51,90		Eficiencia en Tiempo : 81,01% Eficiencia en Costo : 79,19%		Página: 1 de 1			
N.	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO			COSTOS (dólares)			PUNTOS DE CONTROL	NORMATIVIDAD ASOCIADA	OBSERVACIONES
			VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Asistente de Personal visita departamentos para revisar novedades de asistencia 3 veces por semana	INICIO	180	180		10,80	10,80				
2	Asistente de Personal hace llegar a Nómina novedades de asistencia revisadas	1	90			5,40			Procedimiento de control asistencia según política de la empresa	La información se entrega vía intranet desde cada departamento	
3	Administrador de Nómina recupera datos del sistema de registro de tarjetas de asistencia	2	15			0,75					
4	Administrador de Nómina revisa novedades diarias de los departamentos y registra en el sistema de asistencia	3	450			22,50		Archivo maestro de registro de asistencia	Administrar archivo de asistencia	La rfevisión incluye novedades de asistencia y tiempos de trabajo suplementarios y extraordinarios	
5	Administrador de Nómina realiza proceso para totalizar y consolidar datos quincenales de asistencia	4	3			0,15					
6	Administrador de Nómina revisa resultados y hace ajustes si son necesarios	5	30			1,50				Uso formato Perfil de Competencias	
<b>TOTALES</b>			768	180	0	41,1	10,8	0			
			<b>948</b>			<b>\$ 51,90</b>					


**Eficiencia en Tiempo:** 0,81 = 81,01%

**Eficiencia en Costos:** 0,79 = 79,19%


Formato 3-53: Diagrama Actividades y Conocimientos del Subproceso Retribución


		ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTOS							Código: G05.2
		SUBPROCESO RETRIBUCIÓN							Versión: 01
N.	ACTIVIDAD	CONOCIMIENTO							Código de Trabajo
		Conocer del proceso	Escalas salariales	Objetivos institucionales	Costos	Beneficios sociales y por contratación colectiva	Informática Básica		
1	Realizar investigación de mercado salarial externo	X							
2	Conformar comité para análisis de salarios y convocar a reunión de trabajo	X	X						
3	Analizar el mercado salarial externo		X						
4	Analizar factores a valorarse y establecer métodos de valoración			X			X		
5	Fijar políticas de compensación					X			
6	Realizar la valoración monetaria de los puestos de trabajo		X						
7	Analizar influencia de la política salarial en el presupuesto de la empresa				X				
8	Elaborar informe final del sistema de retribuciones para Gerencia General		X			X	X	X	
9	Aprobación del sistema de retribuciones	X		X					
10	Informar a nómina para aplicar sistema de retribuciones	X				X		X	


Formato 3-54: Diagrama Recursos y Responsabilidades del Subproceso Retribución

		RECURSOS Y RESPONSABILIDADES			Código: G05.2
		SUBPROCESO RETRIBUCIÓN			Versión: 01
					Página: 1 de 1
N.	ACTIVIDAD	RECURSOS	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESPONSABILIDAD
1	Realizar investigación de mercado salarial externo		Técnicas de investigación	S/. 20,00	Director de Talento Humano
2	Conformar comité para análisis de salarios y convocar a reunión de trabajo		Teléfono, intranet	S/. 0,00	Director de Talento Humano
3	Analizar el mercado salarial externo		Escalas salariales de otras empresas, infocus, computador	S/. 0,00	Comité de plan de retribución
4	Analizar factores a valorarse y establecer métodos de valoración		Objetivos estratégicos, técnicas de valoración	S/. 0,00	Comité de plan de retribución
5	Fijar políticas de compensación		Contrato colectivo, objetivos	S/. 0,00	Comité de plan de retribución
6	Realizar la valoración monetaria de los puestos de trabajo		Manual de valoración	S/. 0,00	Comité de plan de retribución
7	Analizar influencia de la política salarial en el presupuesto de la empresa		Calculadora, informes análisis costo beneficio	S/. 0,00	Comité de plan de retribución
8	Elaborar informe final del sistema de retribuciones para Gerencia General		Computador, resultados de valoración	S/. 0,00	Director de Talento Humano
9	Aprobación del sistema de retribuciones		Presupuesto	S/. 0,00	Gerente General
10	Informar a nómina para aplicar sistema de retribuciones		Contrato colectivo, código de trabajo	S/. 0,00	Director de Talento Humano

Formato 3-55: Indicadores del Subproceso Retribución

	INDICADORES DE GESTIÓN				Código: G05.2
					Versión: 01
	SUBPROCESO RETRIBUCIÓN				Página: 1 de 1
INDICADOR	RESPONSABLE	OBJETIVO	FRECUENCIA	CÁLCULO	
Productividad	Administrador de Nómina	Medir la productividad en el trabajo del personal cumpliendo metas	Mensual	$(\text{Total producción obtenida} / \text{Producción proyectada}) * 100\%$	
Retribución pagada	Administrador de Nómina	Conocer el porcentaje que representa la compensación al desempeño laboral dentro de la masa salarial	Mensual	$(\text{Total pagado por retribución} / \text{Total remuneración}) * 100\%$	
Personal compensado	Administrador de Nómina	Conocer el porcentaje de la mano de obra que recibe compensación por su labor	Mensual	$(\text{Nro personas compensadas} / \text{Nro total de trabajadores}) * 100\%$	
Gasto total por trabajador	Administrador de Nómina	Medir el gasto por trabajador que incurre la empresa	Mensual	$\text{Remunerac. total} + \text{gastos fijos y variables} / \text{Nro trabajadores}$	

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G05.2
		Versión: 01
	<b>RETRIBUCIÓN</b>	Página: 1 de 2
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un sistema de compensaciones.</li> <li>2. El personal no se encuentra satisfecho con sus ingresos, consideran bajo para las labores que realizan.</li> <li>3. Se dificulta la contratación de determinados profesionales, por no estar dentro de las posibilidades de remuneración fija que la empresa ofrece.</li> <li>4. La falta de compensaciones afecta el grado de compromiso de parte del personal para con la empresa.</li> <li>5. La carencia de estímulos económicos afecta a los objetivos de la empresa, debido al interés del personal de buscar otras fuentes de empleo que satisfagan sus intereses, obteniéndose mayores expectativas de rotación, afectando a la productividad de la empresa.</li> </ol>		
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un sistema retributivo que permita compensar los buenos resultados.</li> <li>2. Hacer que el personal se encuentre satisfecho por que recibe un justo premio a su esfuerzo.</li> <li>3. Fijar al momento de la contratación planes retributivos que compensen el desempeño, atrayendo a personas talentosa para la empresa.</li> <li>4. Lograr un personal compenetrado con los intereses de la empresa, premiando su esfuerzo individual a través de un sistema retributivo justo y equitativo.</li> <li>5. Conseguir que el personal deje de lado sus intenciones de abandonar la empresa, y se concentre en mejorar su productividad tendiendo a garantizar el cumplimiento de metas, poniendo en práctica planes de mejoramiento de las remuneraciones.</li> </ol>		

	<b>MEJORAMIENTO Y/O PROPUESTA</b>	Código: G05.2
	<b>RETRIBUCIÓN</b>	Versión: 01
		Página: 2 de 2

**COMPARATIVO:**

SITUACIÓN PROPUESTA				
N. Activ	Tiempos		Costos	
	Total (min.)	Eficiencia	Total dólares	Eficiencia
10	2.280	75,00%	\$1.798,80	91,51%

Tiempo Subproceso:            2.280       minutos el proceso

Costo Subproceso:            \$1.798,80    el proceso

**ANÁLISIS:**

1. El tiempo del subproceso es 2.280 minutos.
2. El costo del subproceso es \$1.798,80 minutos
3. Con el desarrollo e implementación de un sistema de compensaciones, se espera un mejor resultado en el costo beneficio, producto del mayor compromiso del personal para cumplir con las metas propuestas.
4. Se garantizará la permanencia del personal, sobre todo de talentos que son requeridos por el mercado externo.
5. Existe la confianza de que los resultados a obtenerse serán satisfactorios, por que el nivel de satisfacción y motivación del personal aumentará, originando que la productividad también crezca.

## CAPÍTULO IV

### SISTEMA DE INDICADORES PARA EL PROCESO DE GESTION DE TALENTO HUMANO

#### 4.1. QUÉ ES UN INDICADOR

El término "Indicador" se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad, los cuales al ser comparados con alguna referencia, muestran la situación real de lo que nos interesa conocer. Con los resultados que se obtiene, se puede determinar o plantear soluciones que contribuyen al mejoramiento o correctivos que conllevan a la consecución de la meta fijada.

Existen diferentes tipos de indicadores, de los cuales podemos mencionar los siguientes:

**Indicadores de cumplimiento:** Miden el grado de consecución de las tareas y/o trabajos.

**Indicadores de evaluación:** Están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de eficiencia:** Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el *cómo se hicieron* las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por el proceso.

**Indicadores de eficacia:** El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Se enfocan en el *qué se debe*



*hacer*, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

**Indicadores de gestión:** Están relacionados con los ratios que permiten administrar un proceso. Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o parte de ella.

Todos los diferentes tipos de indicadores antes mencionados son necesarios, sin embargo, en una organización los que más se tienen en cuenta son los indicadores de gestión ya que permiten saber dónde estamos y cómo vamos a proponer solución a los problemas.

Los indicadores deben reflejar la naturaleza de los procesos, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar un sistema de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

## **4.2. INDICADORES DE TALENTO HUMANO**

El área de Talento Humano tiene una dimensión principalmente social y comportamental, cuyos resultados se reflejan en la empresa en la parte financiera y de producción, de ahí la importancia de medir su gestión, y por tanto, de tener unos indicadores que garanticen y permitan dicha medición.

Uno de los aspectos más importantes para disponer de indicadores en ésta área, es lograr que los objetivos y metas respecto del personal con la empresa sean más claras y al mismo tiempo, evidenciar si están alineadas con los principios y objetivos de la organización.

Los indicadores de talento humano pueden ser agrupados de la siguiente manera:

**Indicadores para el control del desempeño<sup>14</sup>:** Son los que tratan de evaluar y controlar el desempeño de los individuos dentro de la organización.

**Indicadores relacionados con la disciplina y la integración a la empresa<sup>15</sup>:** Están ligados al control y se relacionan con la aceptación de la autoridad, la disposición a trabajar en equipo y la actitud hacia las metas y objetivos de la empresa.

**Indicadores para el desarrollo del Talento Humano<sup>16</sup>:** Relacionados con la calidad técnica, humana y social del recurso en la empresa. Aquí encontramos capacitación, motivación y satisfacción de necesidades de los individuos y los procesos de contratación, selección y promoción de personal.

Esta clasificación no hace más que confirmar la presencia de los cuatro indicadores macro de Talento Humano en el cumplimiento de las actividades: Productividad, Satisfacción Laboral, Ausentismo y Rotación. Con su medición en un periodo determinado, se puede conocer si el objetivo organizacional sigue el curso normal o debe hacerse algún correctivo, así “a mayor satisfacción laboral se tendrá mayor productividad con menor ausentismo y rotación”, lo contrario “a menor satisfacción laboral la productividad disminuirá con el aumento correspondiente en los índices de ausentismo y rotación”. Es una forma rápida y fácil de medir el estado de la gente con una buena credibilidad en los resultados.

Sin embargo, el campo de los indicadores de Talento Humano es extenso, cada uno de los cuales es una forma más precisa de medir los resultados de los procesos, de acuerdo con las necesidades de la empresa y del área. Para su desarrollo es primordial identificar las necesidades propias del área, clasificando según la naturaleza de los

---

<sup>14</sup> Juan Carlos Pacheco, Indicadores Integrales de Gestión, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 122

<sup>15</sup> Juan Carlos Pacheco, Indicadores Integrales de Gestión, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 122

<sup>16</sup> Juan Carlos Pacheco, Indicadores Integrales de Gestión, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 123

datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

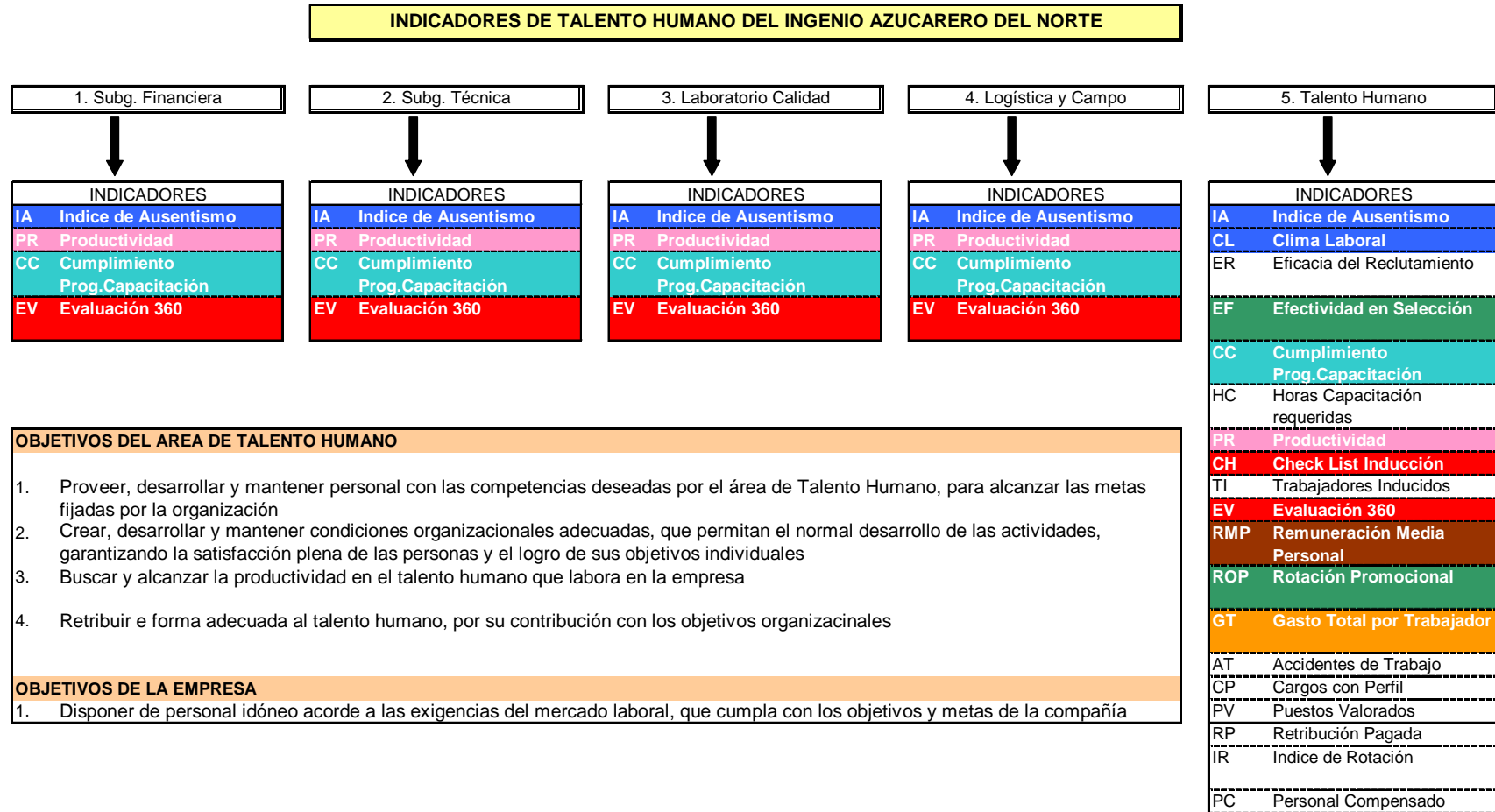
Los indicadores deben estar conectados a metas, no solo de una área en particular, sino con los demás departamentos o áreas funcionales y con la empresa en su conjunto. Deben permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y los de corto plazo. En esa medida los indicadores son un instrumento básico de las prácticas directivas para el control y el despliegue de las estrategias.

#### **4.3. PROPUESTA ESTRUCTURAL DEL SISTEMA DE INDICADORES DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO**

##### **4.3.1. ENLACE DE OBJETIVOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO CON LOS INDICADORES DEL PROCESO**

Para poder observar y medir el cumplimiento de los objetivos planteados en el área de Talento Humano y en el Ingenio Azucarero del Norte, he desarrollado una estructura de indicadores, en la cual se determina la jerarquización y ubicación estructural de los indicadores para la toma de decisiones en la instancia adecuada.

Gráfico 4-1: Estructura del Sistema de Indicadores del Proceso de Talento Humano



### 4.3.2. FUNCIONAMIENTO

Gráfico 4-2: Funcionamiento del Sistema de Indicadores del Proceso de Talento Humano

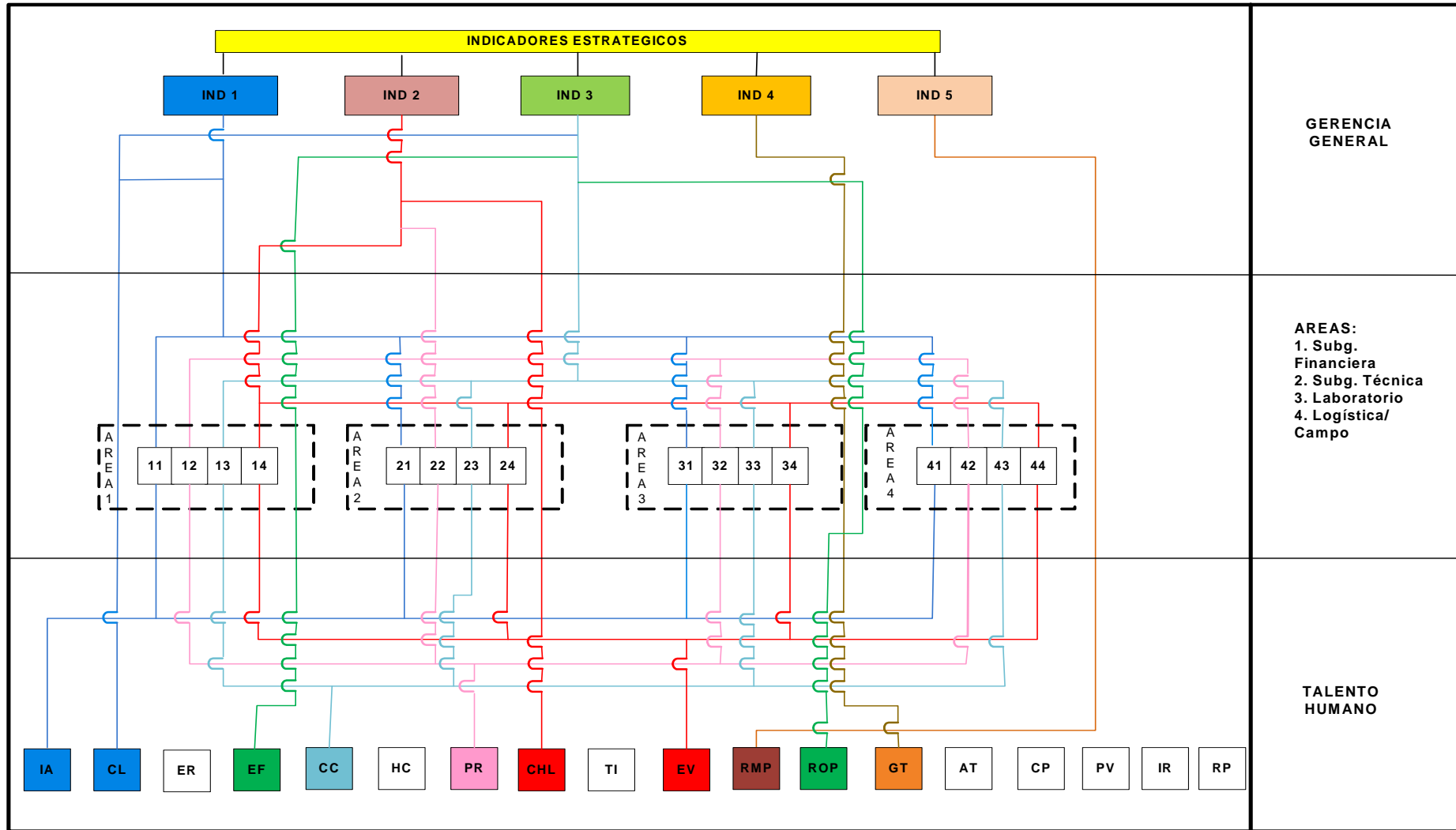


Gráfico 4-3: Detalle de Indicadores para las Areas

<b>Código</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Breve Descripción</b>
IND 1	Indicador de Disciplina	Ausentismo total de la Empresa + Clima Laboral
1.11.IA	Indice de ausentismo área Subgerencia Financiera	Ausentismo del área
1.21.IA	Indice de ausentismo área Subgerencia Técnica	Ausentismo del área
1.31.IA	Indice de ausentismo área Laboratorio	Ausentismo del área
1.41.IA	Indice de ausentismo área Logística y Campo	Ausentismo del área
1.00.CL	Clima Laboral	Medir Clima Laboral de la empresa
IND 2	Indicador de Desempeño	Productividad + Check List + Evaluación 360
2.12.PR	Productividad área Subgerencia Financiera	Productividad del área
2.22.PR	Productividad área Subgerencia Técnica	Productividad del área
2.32.PR	Productividad área Laboratorio	Productividad del área
2.42.PR	Productividad área Logística y Campo	Productividad del área
2.00.CHL	Check List Inducción	Cumplimiento Planes de Inducción
2.14.EV	Evaluación 360 área Subgerencia Financiera	Evaluación 360 del área
2.24.EV	Evaluación 360 área Subgerencia Técnica	Evaluación 360 del área
2.34.EV	Evaluación 360 área Laboratorio	Evaluación 360 del área
2.44.EV	Evaluación 360 área Logística y Campo	Evaluación 360 del área
IND 3	Indicador de Desarrollo	Cumplimiento Capacitación + Clima Laboral + Efectividad Selección + Rotación Promocional
3.13.CC	Cumplimiento Capacitación área Subgerencia Financiera	Medir cumplimiento programa de capacitación del área
3.23.CC	Cumplimiento Capacitación área Subgerencia Técnica	Medir cumplimiento programa de capacitación del área
3.33.CC	Cumplimiento Capacitación área Laboratorio	Medir cumplimiento programa de capacitación del área
3.43.CC	Cumplimiento Capacitación área Logística y Campo	Medir cumplimiento programa de capacitación del área
3.00.CL	Clima Laboral	Medir Clima Laboral de la empresa
3.00.EF	Efectividad en la Selección	Porcentaje de Efectividad en procesos de selección
3.00.ROP	Rotación Promocional	Cumplimiento de planificado en plan de carrera
IND 4	Gasto Total por Trabajador	Gasto total por trabajador que cuesta a la empresa
IND 5	Remuneración promedio del Personal	Remuneración promedio que percibe el personal

### 4.3.3. INDICADORES PARA LA GERENCIA GENERAL

Por medio de los indicadores de gestión, la Gerencia General puede conocer el estado en que se encuentra personal del Ingenio Azucarero del Norte. Para ello, se propone cinco indicadores estratégicos, con los cuales la alta gerencia, tendrá una visión más exacta de sus colaboradores, los mismos que se describen a continuación:

**Indicador de Disciplina e Integración (IND 1).**- Mide el aspecto disciplinario junto con la predisposición y la actitud de las personas para alcanzar las metas y objetivos de la empresa

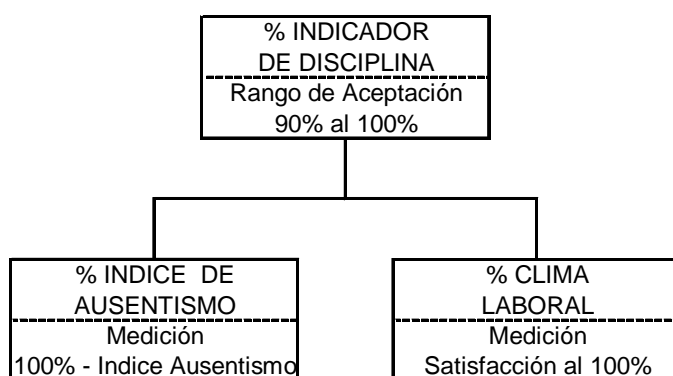
Fórmula: 
$$\frac{(100\% - IA) + CL}{2}$$

donde: IA: Índice de Ausentismo

CL: Clima Laboral

El porcentaje de ausentismo se resta de un todo 100% y a esto se suma la medición del clima laboral. Todo esto se divide para dos. El gráfico permite observar de mejor forma:

Gráfico 4-4: Indicador de Disciplina para Gerencia General



A la Gerencia General llegará la sumatoria del ausentismo de las áreas Subgerencia Financiera, Subgerencia Técnica, Laboratorio de Calidad,

Logística/Campo y Talento Humano, valor que se restará de 100% y a esto se adicionará el porcentaje de satisfacción laboral (medición del clima laboral). Todos esto dividido para dos. El objetivo buscado es estar dentro del rango de aceptación de 90% a 100%.

**Indicador de Desempeño (IND 2).**- Compara el desempeño laboral de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones.

Fórmula: 
$$\frac{PR + CHL + EV}{3}$$

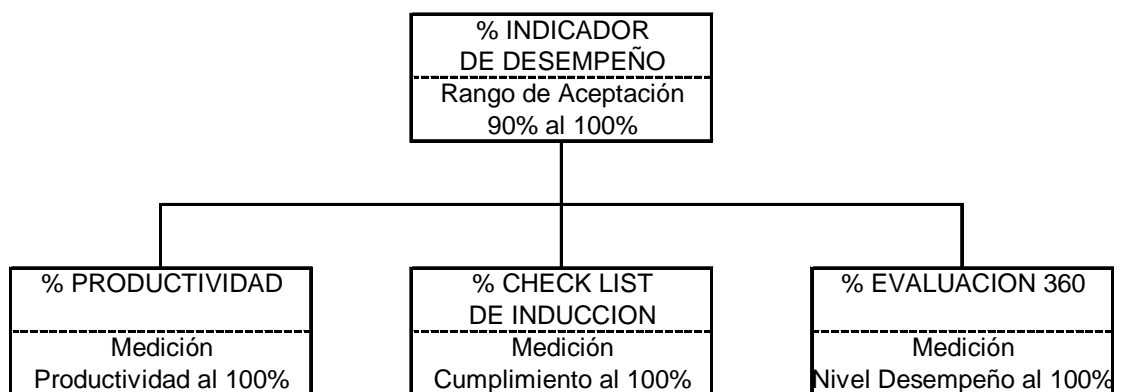
donde: PR: Productividad

CHL: Check List de Inducción

EV: Evaluación

Al nivel de productividad se adicionan el porcentaje de cumplimiento o Chek List de los planes de Inducción y el porcentaje de las evaluaciones 360 y se divide para tres. En el gráfico siguiente se puede observar de mejor forma:

Gráfico 4-5: Indicador de Desempeño para Gerencia General



A la Gerencia General le llegará la suma total de los porcentajes de productividad de las cinco áreas, más el porcentaje total de cumplimiento de los planes de inducción y a esto se adiciona el porcentaje de medición de la evaluación de 360° aplicada en todas las áreas de la empresa. Todo



esto dividido para tres. El objetivo buscado es estar dentro del rango de aceptación de 90% a 100%.

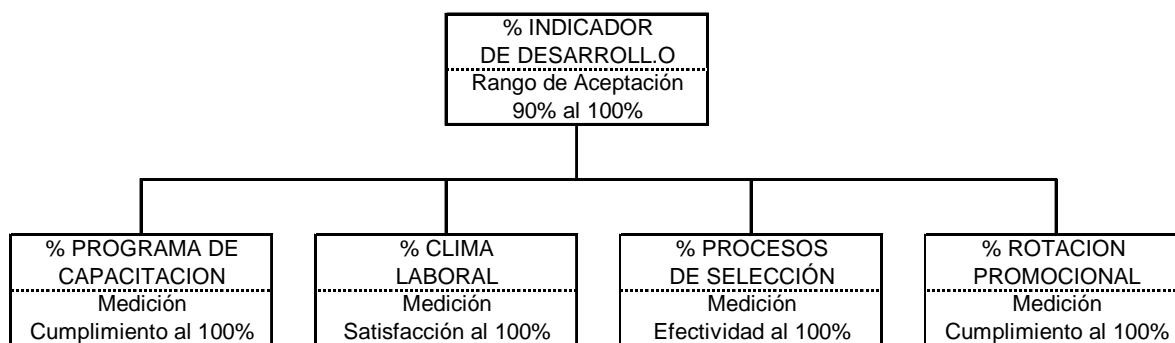
**Indicador de Desarrollo (IND 3).**- Mide los aspectos que permiten un mejor desenvolvimiento y progreso en las actividades.

$$\text{Fórmula: } \frac{CC + CL + EF + ROP}{4}$$

donde: CC: Cumplimiento Capacitación  
 CL: Clima Laboral  
 EF: Efectividad en los procesos de Selección  
 ROP: Rotación promocional

Al nivel de cumplimiento de los programas de capacitación se adicionan la medición del clima laboral, el nivel de efectividad de los procesos de selección y el porcentaje de rotación promocional. A esta sumatoria se divide para cuatro. Esto se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 4-6: Indicador de Desarrollo para Gerencia General



A la Gerencia General le llegará la sumatoria de los porcentajes por cumplimiento del programa de capacitación en cada área, la medición del clima laboral, la efectividad en la selección de personal y el porcentaje de cumplimiento de movimientos internos realizados por promoción o ascensos al personal de la empresa. Todo esto dividido para cuatro. El objetivo buscado es estar dentro del rango de aceptación de 90% a 100%.

**Gasto Total por Trabajador (IND 4).**- Permite conocer cual ha sido el gasto total por trabajador en que ha incurrido la compañía. El objetivo es bajar este índice, disminuyendo costos variables o valor pagado en remuneraciones con el mismo número de trabajadores.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Remuneración total} + \text{Gastos fijos y variables}}{\text{Número de Trabajadores}}$$

A la Gerencia General le llegará este indicador formado por la sumatoria de la remuneración total pagada en nómina adicionado el total que la empresa ha incurrido en gastos fijos y variables. Para completar la razón dividimos para el número de trabajadores.

**Remuneración Promedio del Personal (IND 5).**- Mide la remuneración promedio que la empresa paga por cada uno de los trabajadores que conforman la empresa. El aumento del índice sobre su valor promedio, demuestra un incremento en las remuneraciones pagadas generalmente por mayor número de horas extras laboradas, lo que debe reflejar un aumento en la producción total de la empresa. Si el volumen de producción no sube, entonces se presentan problemas en otros indicadores como por ejemplo ausentismo, tiempos perdidos, etc.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Total remuneración pagada}}{\text{Número de Trabajadores}}$$

A la Gerencia General le llegará este indicador formado por la razón entre el total pagado como remuneración y el número de trabajadores.

#### **4.3.3. INDICADORES PARA LAS AREAS DEPARTAMENTALES**

Del mismo que para la Gerencia General, el área de Talento Humano hace llegar a todas las demás áreas que conforman la empresa, la medición de sus indicadores, a fin de que puedan analizar y establecer correctivos si el caso lo amerite. Estos son:

**Índice de Ausentismo.**- Está dado por el nivel de ausentismo que presenta el personal en cada área específica.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Total horas hombre perdidas}}{\text{Total horas hombre laboradas}} \times 100\%$$

A las distintas áreas de la empresa, les llega el índice de ausentismo de su personal; esto es, el total de horas hombre perdidas de cada área dividido para el total de horas hombre laboradas en cada área. A esto le multiplicamos por 100% para obtener la medición como porcentaje. El objetivo es disminuir este índice a lo más bajo posible.

**Productividad.**- Mide la capacidad o grado de producción en función de la mano de obra.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Total producción obtenida}}{\text{Producción proyectada}} \times 100\%$$

A las distintas áreas de la empresa, les llega el índice de productividad; esto es, el total de la producción obtenido dividido para la producción proyectada. El objetivo es incrementar el nivel de productividad, pero manteniendo el nivel o disminuyendo los gastos o recursos consumidos.

**Cumplimiento Programa de Capacitación.**- Evalúa el cumplimiento que la empresa hace al programa de entrenamiento establecido.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Nro de personas capacitadas}}{\text{Nro total de trabajadores}}$$

A las distintas áreas de la empresa, les llega el índice por cumplimiento de capacitación del personal de cada área. El objetivo es incrementar el nivel de cumplimiento, capacitando a la gente hasta cumplir con el plan de entrenamiento programado.

**Evaluación 360°.**- Mide el desempeño y el desarrollo de las competencias del personal en el cumplimiento de sus labores.

La medición está en función de los resultados de la evaluación de desempeño. A mayor satisfacción mejor el índice.

El resto de indicadores que se muestran en el gráfico 4-1, y que fueron descritos en el capítulo anterior, son de uso del área de Talento Humano. Con los resultados de su medición se puede determinar si la Gestión de Talento Humano ha sido enrumada por buen camino, o si debe haber correcciones para direccionar al personal al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## CONCLUSIONES

El desafío que se plantea el área de Talento Humano del Ingenio Azucarero del Norte, es posicionarse como socio estratégico de la Gerencia, y convertir al personal en un ente activo que genere ventajas competitivas estratégicas a la empresa. Para ello, el disponer de un Proceso de Gestión es fundamental, ya que garantiza una administración efectiva, normalizando la ejecución de las actividades y regulando la participación de los colaboradores.

En el desarrollo del proceso de gestión, se pudo analizar toda la problemática que se presenta en el área de Talento Humano. Las fallas administrativas por falta de un proceso adecuado, han repercutido en la toma de decisiones, en perjuicio del personal que labora en la empresa. Desaciertos al momento de seleccionar y contratar personal, además de no contar con una adecuada planificación y desarrollo de talentos, han dado como resultado personal desmotivado con bajas en sus niveles de productividad, que se ven reflejados en los altos índices de rotación y ausentismo.

Para cambiar esta situación, se propuso disponer de un Proceso de Gestión de Talento Humano, el cual abarque la solución a varios de los problemas presentados, optimizando procesos existentes y creando aquellos que hacen falta.

Con la presentación de este proyecto de tesis, se da el primer gran paso al dejar estructurado los procesos y subprocesos de la Gestión de Talento Humano. El único interés es dar a comprender que se puede cambiar los viejos paradigmas de una administración caduca, por los métodos modernos que hablan de un capital humano altamente eficiente, involucrado con los objetivos estratégicos de la empresa, y que mediante el desarrollo de competencias, pueda realmente mejorar su desempeño, permitiendo alcanzar metas y objetivos.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que todo el plan propuesto para el Diseño, Desarrollo y Documentación del Proceso de Gestión de Talento Humano, cuente con el respaldo de la Gerencia General. Que exista un involucramiento y compromiso de la alta gerencia, así como de todas las áreas de la empresa.

La Dirección de Talento Humano debe mantener actualizados los perfiles de los cargos, ya que es el punto de partida para un sistema de Gestión por Competencias.

Todos los procesos y subprocesos del sistema de Gestión de Talento Humano, deben realizarse en función de las actividades programadas en el proceso respectivo. El área de Talento Humano debe hacer un seguimiento para su cumplimiento sobre todo en los procesos que involucran a las demás áreas de la empresa.

El ambiente laboral es primordial en toda empresa, por ello, se recomienda poner en práctica planes de mejora inmediata, debido a que un clima laboral satisfactorio es una fortaleza de las empresas de calidad.

Por último, se debe hacer un seguimiento a los indicadores de gestión propuestos, a fin de conocer si su objetivo de medición se está cumpliendo de acuerdo a las necesidades y expectativas de la empresa. Estoy convencido que los resultados serán los esperados, y que permita a la Gerencia General saber con exactitud las fortalezas y debilidades de sus colaboradores para tomar los correctivos necesarios para su desenvolvimiento satisfactorio.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. CHIAVENATO Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. McGraw Hill, 2003
2. PACHECO Juan Carlos, CASTAÑEDA Widberto, CAICEDO Carlos Hernán, INDICADORES INTEGRALES DE GESTION. McGraw Hill
3. PAREDES Alfredo & Asociados Cia. Ltda., PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS
4. CORPORACIÓN ANDINA DE GERENCIA SOCIAL, CURSO GESTION POR PROCESOS, PROGRAMA ON LINE
5. FRANKLIN Enrique Benjamín, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANÁLISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA, McGraw Hill, 2001
6. OAKLAND John S., ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL, Grupo Patria Cultural, S.A. DE C.V., 1era Edición, 1999, México D.F.
7. HEIZER Jay, RENDER Barry, DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN, DECISIONES ESTRATÉGICAS, Prentice Hall, 4ta Edición, 1997
8. CARRIÓN Luis, EL BALANCED SCORE CARD Y LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: DE ADMINISTRADOR DE PERSONAL A SOCIO ESTRATÉGICO
9. AUSTRAL Universidad, ESCUELA DE DIRECCIÓN Y NEGOCIOS, ANÁLISIS DE PROCESOS
10. GARZÓN Héctor, INDICADORES DE GESTIÓN POR PROCESOS: HERRAMIENTA BÁSICA PARA EL MEJORAMIENTO, INLAC, Universidad Latinoamericana de la Calidad, Colombia
11. CEIPA, Institución Universitaria, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FAMILIAR
12. REVISTA "DULCE TRADICIÓN IMBABUREÑA", 40 AÑOS DEL INGENIO AZUCARERO DEL NORTE, 2004

13. EMPRESA ENLACE, METODOLOGÍA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, Colombia
14. MECI, Equipo de Asesores, CONTROL Y MANEJO DE INDICADORES, 2007
15. SUBSECRETARIA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD, EVALUACIÓN DE 360 GRADOS
16. RIZZO Pablo, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA: Servicio de Información Agropecuaria
17. Página web interna, Certificación Ingenio Azucarero del Norte
18. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
<http://www.gestiopolis.com>
19. DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS DxC  
<http://www.educaweb.com>
20. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANO  
<http://www.monografias.com>
21. PROCESO DE ORGANIZACIÓN  
<http://es.wikipedia.org>