

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**LEVANTAMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO
DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
INPROLAC S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

LINA MISHELLE VARGAS TOAPANTA

DIRECTOR: ING. JAIME CADENA

QUITO, FEBRERO 2015

DIRECTOR:

Ing. Jaime Cadena

INFORMANTES:

Ing. Lilia Terán

Dra. Eugenia Medina

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios y a mi familia:

A Dios por haberme concedido la gracia de contar con mis padres Manuel Vargas y Lina Toapanta, quienes con su esfuerzo, apoyo, cariño y dedicación han sido los principales promotores para el logro de este objetivo profesional.

A mi hermanita Geraldine Vargas, quien siempre ha estado a mi lado brindándome su apoyo incondicional y me ha regalado una sobrina maravillosa, mi pequeña Paula Cifuentes.

Mishelle

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado el mejor regalo, mi familia, mis padres y hermana que han sido el pilar de este sueño ahora convertido en una meta cumplida y por supuesto a mi Director de tesis, Ing. Jaime Cadena, que con su asesoría ha hecho posible la culminación de este trabajo.

Mishelle

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 GENERALIDADES, 3

1.1 ANTECEDENTES, 3

1.2 LA EMPRESA, 7

1.2.1 Historia de la empresa, 7

1.2.2 Filosofía de la empresa, 8

1.2.2.1 Misión, 8

1.2.2.2 Visión, 9

1.2.2.3 Valores, 9

1.2.2.4 Principios, 9

1.2.2.5 Objetivos, 10

1.2.3 Cartera de productos, 11

1.2.3.1 Dulac's, 11

1.2.3.1.1 Yogures, 11

1.2.3.1.2 Postres, 13

1.2.3.1.3 Quesos, 14

1.2.3.1.4 Leche, 14

1.2.3.2 Industrial, 15

1.2.4 Clientes, 15

1.2.5 Estructura organizacional, 15

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 17

1.4 OBJETIVOS, 20

1.4.1 Objetivo General, 20

1.4.2 Objetivos Específicos, 20

2 MARCO TEÓRICO, 22

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 22

2.1.1 Misión, 23

2.1.2 Visión, 25

2.1.3 Objetivos organizacionales, 26

2.1.4 Políticas empresariales, 27

2.1.5 Valores organizacionales, 27

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS, 28

2.2.1 Definición, 28

2.2.2 Objetivos de la gestión por procesos, 29

2.2.3 Ventajas de la gestión por procesos, 29

2.2.4 Etapas de la gestión por procesos, 30

2.2.4.1 Asignación de Misión / Objetivos, 30

2.2.4.2 Fijar límites del proceso, 31

2.2.4.3 Planificar el proceso, 31

- 2.2.4.4 Interacciones identificarlas y caracterizarlas, 31
- 2.2.4.5 Disponibilidad de recursos, 31
- 2.2.4.6 Ejecución del proceso, 32
- 2.2.4.7 Medición y seguimiento, 32
- 2.2.4.8 Mejora continua, 32
- 2.3 PROCESOS, 34
 - 2.3.1 Definición, 34**
 - 2.3.2 Elementos de los procesos, 34**
 - 2.3.3 Factores de un proceso, 36**
 - 2.3.4 Clasificación de los procesos, 36**
 - 2.3.4.1 Procesos operativos, 37
 - 2.3.4.2 Procesos de apoyo, 37
 - 2.3.4.3 Procesos gobernantes, 37
 - 2.3.5 Mapa de Procesos, 38**
 - 2.3.5.1 Definición, 38
 - 2.3.5.2 Características del mapa de procesos, 39
 - 2.3.5.3 Elaboración del mapa de procesos, 40
 - 2.3.6 Jerarquía de los procesos, 41**
 - 2.3.7 Inventario de procesos, 42**
 - 2.3.8 Diseño de procesos, 43**
 - 2.3.8.1 Levantamiento de información, 43
 - 2.3.8.2 Identificación de procesos, 45
 - 2.3.8.3 Análisis de los procesos, 46
 - 2.3.8.4 Representación gráfica de los procesos, 46
 - 2.3.8.4.1 Diagramas de flujo, 46
 - 2.3.8.4.2 Descripción de actividades, 50
 - 2.3.8.4.3 Caracterización de procesos, 51
- 2.4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 54
 - 2.4.1 Definición, 54**
 - 2.4.2 Objetivos, 55**
 - 2.4.3 Ciclo PDCA para la mejora de procesos, 55**
 - 2.4.4 Fases de mejoramiento de procesos, 57**
 - 2.4.5 Herramientas de mejoramiento de procesos, 58**
- 2.5 INDICADORES, 61
 - 2.5.1 Definición, 61**
 - 2.5.2 Características, 62**
 - 2.5.3 Objetivos de indicadores de procesos, 64**
 - 2.5.4 Clasificación de indicadores, 64**
 - 2.5.5 Pasos para establecer indicadores, 65**
 - 2.5.6 Elementos de un indicador, 66**
 - 2.5.7 Beneficios de los indicadores de gestión, 67**
- 2.6 MANUAL DE PROCESOS, 68
 - 2.6.1 Definición, 68**
 - 2.6.2 Objetivos del manual de procesos, 68**
 - 2.6.3 Características del manual de procesos, 69**
 - 2.6.4 Estructura del manual de procesos, 70**

3 APLICACIÓN, 72

- 3.1 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES, 72

- 3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, 72
 - 3.2.1 Proceso: Selección de Personal (A.1), 73**
 - 3.2.2 Proceso: Capacitación (A.2), 75**
 - 3.2.3 Proceso: Inducción (A.3), 77**
- 3.3 PROPUESTA DE MEJORA, 79
- 3.4 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE PROCESOS, 82

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 83

- 4.1 CONCLUSIONES, 83
- 4.2 RECOMENDACIONES, 84

REFERENCIAS, 87

ANEXOS, 89

- Anexo 1: Levantamiento de la Información, 90
- Anexo 2: Flujogramas Actuales de los Procesos de Gestión del Talento Humano, 94
- Anexo 3: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Selección de Personal (A.1), 97
- Anexo 4: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Capacitación (A.2), 99
- Anexo 5: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Inducción (A.3), 101
- Anexo 6: Manual de Procesos de Gestión del Talento Humano, 103
- Anexo 7: Tabla de Indicadores, 146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Superficie por categorías del uso del suelo 2012, 5
Tabla N° 2: Esquema del planteamiento del problema, 19
Tabla N° 3: Formato para levantar información de los procesos, 44
Tabla N° 4: Símbolos para diagramar, 49
Tabla N° 5: Formato de descripción de actividades, 51
Tabla N° 6: Formato caracterización del proceso, 54
Tabla N° 7: Lista de procesos, 81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Vacas ordeñadas y producción de leche 2012, 6
Gráfico N° 2: Yogurt Poma, 12
Gráfico N° 3: Yogurt Vaso, 12
Gráfico N° 4: Yogurt Cereal, 12
Gráfico N° 5: Yogurt Funda, 12
Gráfico N° 6: Manjar de leche, 13
Gráfico N° 7: Gelifrut, 13
Gráfico N° 8: Quesos DULAC'S, 14
Gráfico N° 9: Leche entera 1lt., 14
Gráfico N° 10: Organigrama organizacional, 16
Gráfico N° 11: Análisis esquemático de un problema, 18
Gráfico N° 12: Cómo se gestiona un proceso, 33
Gráfico N° 13: Mapa de procesos, 39
Gráfico N° 14: Formato Inventario de Procesos, 42
Gráfico N° 15: Diagrama de decisión de valor, 59
Gráfico N° 16: Valor Agregado Proceso de Selección de Personal, 75
Gráfico N° 17: Valor Agregado Proceso Actual de Capacitación, 77
Gráfico N° 18: Valor Agregado Proceso Actual de Inducción, 79
Gráfico N° 19: Mapa de procesos Propuesto, 80

RESUMEN EJECUTIVO

Tomando en consideración la importancia que tienen los procesos en las operaciones de las empresas y la ventaja que le proporciona a esta el contar con una adecuada gestión del talento humano. El presente trabajo de disertación tiene como propósito proponer mejoras en los procesos de gestión del talento humano de la empresa INPROLAC S.A. a fin de fortalecer el desempeño de la organización. Para ello se ha dispuesto el trabajo en cuatro capítulos descritos a continuación:

En el primer capítulo se detalla algunos rasgos generales sobre la ganadería y la industria láctea en nuestro país. Adicionalmente se describe el problema y los objetivos del presente trabajo de investigación, dando a conocer primeramente a la empresa INPROLAC S.A., para lo cual se ha especificado algunos elementos como: misión, visión, valores, objetivos, estructura organizacional, cartera de productos y sus principales clientes con la finalidad de conocer a la organización y su funcionamiento.

En el segundo capítulo, se encuentra el sustento teórico sobre el cual se desarrolla el presente trabajo, el mismo que incluye algunos temas como: Procesos, Mejoramiento de procesos, Direccionamiento estratégico, Gestión por procesos, Indicadores y Manual de Procesos, en cada uno de los cuales se detallan aspectos como: definición, características, objetivos, ventajas, desventajas, importancia, y demás información que servirá de guía en la metodología desarrollada posteriormente.

El tercer capítulo se refiere a la aplicación de la metodología seleccionada y desarrollada durante el trabajo de investigación, mediante la cual se identificaron los macroprocesos, procesos y subprocesos que forman parte de la empresa INPROLAC S.A., poniendo principal atención en aquellos que son objeto de estudio de este trabajo, los procesos de Gestión del Talento Humano, partiendo inicialmente con el levantamiento de la información de los procesos actuales llevados a cabo en la empresa para posteriormente diseñar dichos procesos y analizar su situación actual detectando posibles problemas o ineficiencias y proponiendo mejoras, las cuales se encuentran plasmadas en el Manual de Procesos de Gestión del Talento Humano de la empresa INPROLAC S.A., documento mediante el cual la organización contara con un registro detallado de cada una de las actividades a desarrollar en cada uno de los procesos, además de contar con la asignación de un responsable e indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos de cada proceso.

Finalmente en el cuarto y último capítulo se detallan las principales conclusiones que se obtuvieron luego de haber analizado la situación actual de la empresa, en base a la metodología establecida y se presentan algunas recomendaciones a consideración de los directivos de la empresa con el fin de mejorar la gestión del talento humano en la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad hablar de procesos es sin duda referirse al elemento clave en la gestión de cualquier organización, puesto que independientemente de la actividad económica a la que se dedique la mejor manera de lograr aprovechar y controlar todos y cada uno de los recursos de los que dispone la empresa es efectuar un análisis de los procesos que forman parte de ella, los mismos que se han convertido en la base de sus operaciones.

Sin duda, debido a la importancia de los procesos en las organizaciones, no solo como aquel que comprende a tal o cual área sino como un sistema integral que permite desarrollar cambios positivos dentro de la organización, facilitando la toma de decisiones que permitan alcanzar los objetivos propuestos de manera eficiente y eficaz.

En consecuencia, al entorno cambiante al que están sometidas las organizaciones debido a la globalización y los continuos cambios tecnológicos es necesario modificar aquellas estructuras preconcebidas o tradicionales y optar por realizar modificaciones o mejoras en los procesos, las mismas que se adapten a los requisitos cambiantes de los clientes logrando obtener ventaja competitiva. Y es así que en la actualidad las organizaciones han cambiado su visión estratégica prestando especial interés a las personas que trabajan dentro de ellas, debido a que aportan mediante sus conocimientos, habilidades y capacidades en la consecución de los objetivos organizacionales por lo tanto surge la necesidad de canalizar los esfuerzos en la gestión del talento humano.

Pero para lograr una ventaja competitiva se requiere intensificar el empleo de las capacidades, habilidades y conocimientos de las personas, garantizando que los recursos materiales, tecnológicos y financieros se empleen eficiente y eficazmente, de manera que las personas se conviertan en un elemento clave del éxito organizacional. Tradicionalmente, la administración del recurso humano estaba basado en la departamentalización de las funciones, provocando la especialización de cada área y centrando los objetivos departamentales por encima de los organizacionales, esto ha cambiado y lo que se busca es unir que todos avancen hacia un mismo objetivo y trabajen para alcanzar este, es decir, ya no se concentra la atención en las tareas, sino en los procesos, atrás quedaron los medios, ahora se busca resultados, sin pensar individualmente ahora se busca trabajar en equipos autónomos y multidisciplinarios.

1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

Según un estudio realizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Barril García, 2008) la historia ganadera del Ecuador puede remontarse al siglo XVII, cuando las haciendas comienzan a especializarse en la crianza de ganado ovino y animales de carga y transporte.

Pero fue en el año 1900 cuando se produjo la primera importación de ganado Holstein Friessian, ganado especializado en leche, que fue traído de Estados Unidos al Ecuador, con la intención de ver su adaptación a las condiciones ecológicas de la Sierra que se comenzaron a producir los cambios más significativos en la producción pecuaria, especialmente lechera, en la zona de Guayatacama, provincia de Cotopaxi, en la sierra central ecuatoriana. Quizás se podría decir que es el comienzo de la actividad lechera como actividad comercial.

La actividad ganadera se comienza no sólo a extender con rapidez en el sector interandino, sino que adicionalmente la instalación en algunas haciendas de fábricas de mantequilla y queso y de una planta industrial para procesado de leche, incentivó la producción al asegurarles a los ganaderos un comprador permanente para sus excedentes de producción.

La explotación lechera típica de las praderas interandinas se basa principalmente en el pastoreo, con divisiones en número más o menos significativas que permiten un mejor manejo de los potreros para mantenerlos en buenas condiciones. En la Tabla N° 1 de acuerdo a la Encuesta de Superficie de Producción Agropecuaria efectuada en el año 2012, se puede observar que en la Región Sierra, el 22,75% y el 22,56% del suelo cultivable está dedicada a pastos naturales y cultivados respectivamente; seguidos por un 7,43% de cultivos transitorios y 6,12% de permanentes. A pesar de que los agricultores de esta zona se dedican a la siembra de gran variedad de cultivos de ciclo corto, el amplio terreno ocupado por pastos cultivados y naturales que muestran que la actividad ganadera es predominante en la región. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012)

Tabla N° 1: Superficie por categorías del uso del suelo 2012

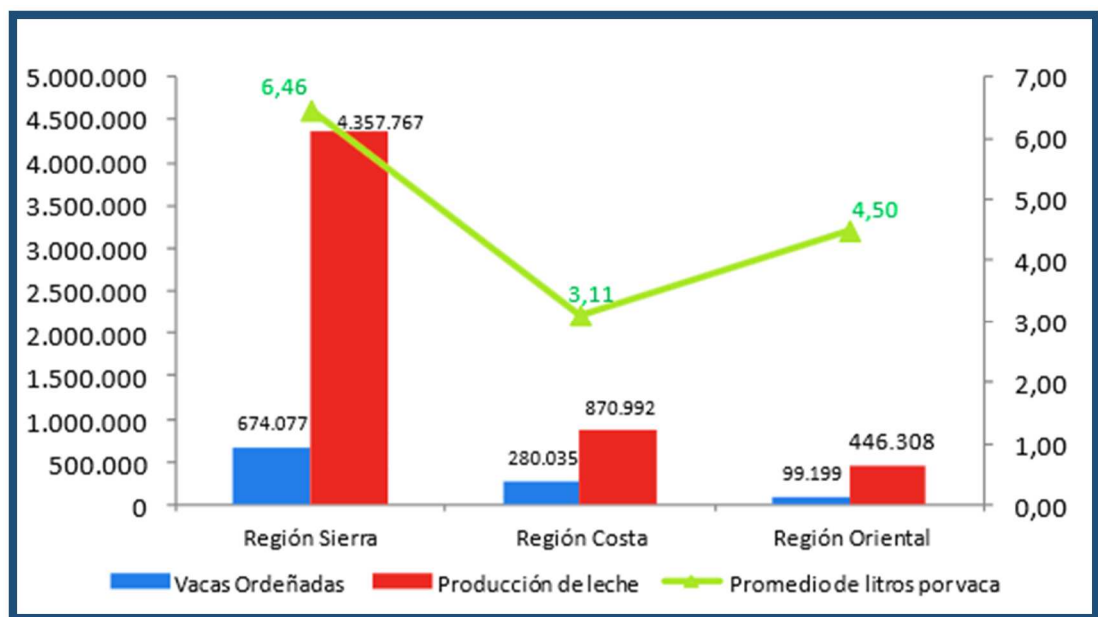
USO DEL SUELO	NACIONAL		COSTA		SIERRA		ORIENTE	
	Superficie ha.	Porcentaje Uso	Superficie ha.	Porcentaje Uso	Superficie ha.	Porcentaje Uso	Superficie ha.	Porcentaje Uso
Cultivos Permanentes	1.382.918	11,62%	968.607	20,99%	289.529	6,12%	124.782	4,88%
Cultivos Transitorios y Barbecho	1.020.870	8,58%	626.431	13,57%	351.533	7,43%	42.905	1,68%
Descanso	126.982	1,07%	63.959	1,39%	50.801	1,07%	12.222	0,48%
Pastos Cultivados	3.553.008	29,85%	1.609.695	34,88%	1.067.061	22,56%	876.252	34,25%
Pastos Naturales	1.423.114	11,96%	244.025	5,29%	1.076.186	22,75%	102.903	4,02%
Páramos	608.272	5,11%	6.524	0,14%	567.251	11,99%	34.497	1,35%
Montes y Bosques	3.583.056	30,10%	991.083	21,47%	1.242.099	26,26%	1.349.874	52,77%
Otros Usos	205.657	1,73%	105.199	2,28%	85.642	1,81%	14.817	0,58%
TOTAL	11.903.878	100,00%	4.615.522	100,00%	4.730.104	100,00%	2.558.252	100,00%

Fuente: ESPAC 2012

Elaborado por: INEC–Unidad de Estadísticas Agropecuaria

Mientras que en el Gráfico N° 1 se puede apreciar que en nuestro país la mayor producción lechera se ha concentrado en la región Sierra, ya que es la que más aporta con un 76,79%, seguido de la Costa con el 15,35% y el Oriente con el 7,86%. En relación al promedio de litros de leche por vaca producidos, la región que más se destaca es la Sierra con 6,46 ltrs/vaca, debido a la gran cantidad de ganado lechero presente y a pastos cultivados y naturales que sirven para su alimentación. La región Oriental ocupa el segundo lugar con 4,50 ltrs/vaca y por último la región Costa con 3,11 ltrs/vaca (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012).

Gráfico N° 1: Vacas ordeñadas y producción de leche 2012



Fuente: ESPAC 2012

Elaborado por: INEC–Unidad de Estadísticas Agropecuarias

El Ecuador experimenta un crecimiento entre el 25% y el 30% anual en el consumo de leche y sus derivados, con una producción aproximada de 2'662.560 litros diarios, de los cuales el 31% se destina a la elaboración de quesos; un 27% representa la leche en funda; 20% leche en cartón; 11% para leche en polvo; 10% para yogurt y el 1% para otros productos lácteos (Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO, 2014).

La producción de leche en Ecuador mueve alrededor de 700 millones de dólares anuales dentro de la cadena primaria. Mientras que en toda la cadena, que incluye transporte, industrialización, comercialización, entre otros aspectos, se manejan más de 1.000 millones de dólares anuales. Esta actividad económica beneficia a numerosas familias, las cuales, de acuerdo a la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente son alrededor de 1'500.000 personas que viven directa e indirectamente de esta actividad debido a que cuenta con unos 300 mil productores, de los que la gran mayoría son medianos y pequeños, con propiedades menores a 100 hectáreas, en las que se produce el 65% de la leche que se consume a nivel nacional. (Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente - AGSO, 2014)

1.2 LA EMPRESA

1.2.1 Historia de la empresa

INPROLAC S.A. se encuentra ubicada en el cantón Cayambe, provincia de Pichincha, a 78 kms. al norte de Quito.

Las costumbres y tradiciones de este cantón toman sus raíces de los antiguos habitantes de la cultura Kayambi, pueblo de gran riqueza histórica y cultural, con criterios propios de organización, producción, arquitectura y cosmovisión.

En este valle maravilloso nace una modesta fábrica de quesos en 1990, gracias a la visión de Eduardo Cadena Fuertes. El primer día se procesaron 40 litros de leche y, desde entonces, han operado ininterrumpidamente hasta hoy.

La constancia, el compromiso con la calidad y el respeto por los clientes fueron elementos claves para lograr un rápido crecimiento y, además del queso abrir dos nuevas líneas: yogurt y manjar de leche. Para entonces rondaba el año 1995 y el volumen de producción llegaba a los 25.000 litros/día. En el 2001 se crea la razón social INPROLAC S.A. y Dulac's se convierte en su primera marca fuerte, a la que ahora se suma la nueva marca PORVENIR. En abril de 2007, manteniéndose fieles a sus principios, se invierte un considerable capital en la construcción y equipamiento con la más avanzada tecnología de una nueva planta en la Av. Víctor Cartagena y 24 de Mayo en Cayambe.

INPROLAC S.A. cuenta actualmente con más de 70 proveedores de leche de los mejores ganadores de la zona de Cayambe, 130 proveedores de materia prima e insumos y genera más de 250 puestos de trabajo directos e indirectos, apoyando con firmeza y entusiasmo el desarrollo local. (INPROLAC S.A., 2014)

1.2.2 Filosofía de la empresa

1.2.2.1 Misión

Fabricar y comercializar alimentos saludables, únicos y agradables, que satisfacen las necesidades y expectativas de un mercado cada vez más exigente.

Contamos con proveedores cuidadosamente seleccionados y un talento humano idóneo, comprometido y motivado. Aseguramos la retribución de

los accionistas mediante un crecimiento sustentado en procesos tecnológicos de vanguardia amigable con el planeta. (INPROLAC S.A., 2014)

1.2.2.2 Visión

Brindar a cada familia una opción exclusiva de placer y bienestar al disfrutar productos sanos y deliciosos. (INPROLAC S.A., 2014)

1.2.2.3 Valores

Los valores que guían a la empresa INPROLAC S.A. son los siguientes:

- Responsabilidad ambiental.
- Responsabilidad con nuestros clientes internos y externos.
- Honestidad.
- Puntualidad.
- Respeto.
- Creatividad.

(INPROLAC S.A., 2014)

1.2.2.4 Principios

La empresa INPROLAC S.A. se basa en los siguientes principios:

- Seguridad alimenticia.
- Buenas prácticas de manufactura.
- Trabajo en equipo.
- Competencia y liderazgo.
- Pro actividad en nuestras acciones.
- Innovación y desarrollo.
- Mejoramiento continuo.

(INPROLAC S.A., 2014)

1.2.2.5 Objetivos

Los objetivos planteados por la empresa INPROLAC S.A. son los siguientes:

- Evaluar y seleccionar proveedores de acuerdo a los requerimientos de INPROLAC S.A.
- Operar dentro de los parámetros establecidos para cada proceso.
- Cumplir con las especificaciones de producto establecidas de acuerdo a las normativas técnicas vigentes.
- Evaluar las competencias del personal y definir plan de formación para asegurar la idoneidad en el desarrollo de sus funciones.
- Proporcionar ambientes adecuados para la ejecución de los procesos.

- Cumplir en las entregas de producto en calidad, cantidad y oportunidad.
- Definir prioridades y ejecutar los planes de acción tendientes a mejorar generación de valor compartido con las partes interesadas.
- Medir el grado de satisfacción del cliente.
- Medir la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

(INPROLAC S.A., 2014)

1.2.3 Cartera de productos

La cartera de productos de la empresa INPROLAC S.A. (2014) está dividida en dos líneas las mismas que se detallan a continuación:

1.2.3.1 Dulac's

1.2.3.1.1 Yogures

Un yogurt de suave consistencia y agradable sabor, debido a sus cultivos probióticos ayudan a normalizar la digestión al favorecer la flora intestinal y contribuir a fortalecer el sistema inmunológico. Existen diferentes presentaciones y tipos de yogurt entre los que se encuentran: yogurt bebible, yogurt con trozos de frutas, yogurt con cereal de hojuelas de maíz y yogurt light. (INPROLAC S.A., 2014)

Gráfico N° 2: Yogurt Poma



Fuente: INPROLAC S.A.

Gráfico N° 3: Yogurt Vaso



Fuente: INPROLAC S.A.

Gráfico N° 4: Yogurt Cereal



Fuente: INPROLAC S.A.

Gráfico N° 5: Yogurt Funda



Fuente: INPROLAC S.A.

1.2.3.1.2 Postres

INPROLAC S.A. ofrece postres como manjar de leche y gelatina:

- Manjar de leche: Envases de 250 g. y 500 g. y Six-Pack de 6 unidades de 50 g. c/u.
- Gelatina: Sabores a piña, fresa, cereza y naranja en vasos de 100 g.

Gráfico N° 6: Manjar de leche



Fuente: INPROLAC S.A.

Gráfico N° 7: Gelifrut



Fuente: INPROLAC S.A.

1.2.3.1.3 Quesos

INPROLAC S.A. elabora quesos a partir de leche entera, obteniendo variedad de quesos frescos, de maduración corta y de maduración media en presentaciones de 350 g., 500 g., y 700 g. (INPROLAC S.A., 2014)

Gráfico N° 8: Quesos DULAC'S



Fuente: INPROLAC S.A.

1.2.3.1.4 Leche

INPROLAC S.A. recolecta leche en los mejores hatos ganaderos de la zona de Cayambe, ofreciendo un producto absolutamente natural que no puede faltar en la alimentación diaria de toda la familia. (INPROLAC S.A., 2014)

Gráfico N° 9: Leche entera 1lt.



Fuente: INPROLAC S.A.

1.2.3.2 Industrial

Productos industriales elaborados especialmente para su utilización en restaurantes, pizzerías, hoteles y servicios profesionales de catering y/o eventos, entre los que se encuentran: queso pizza, queso ricota y queso sandwichero, además de crema de leche y mantequilla. (INPROLAC S.A., 2014)

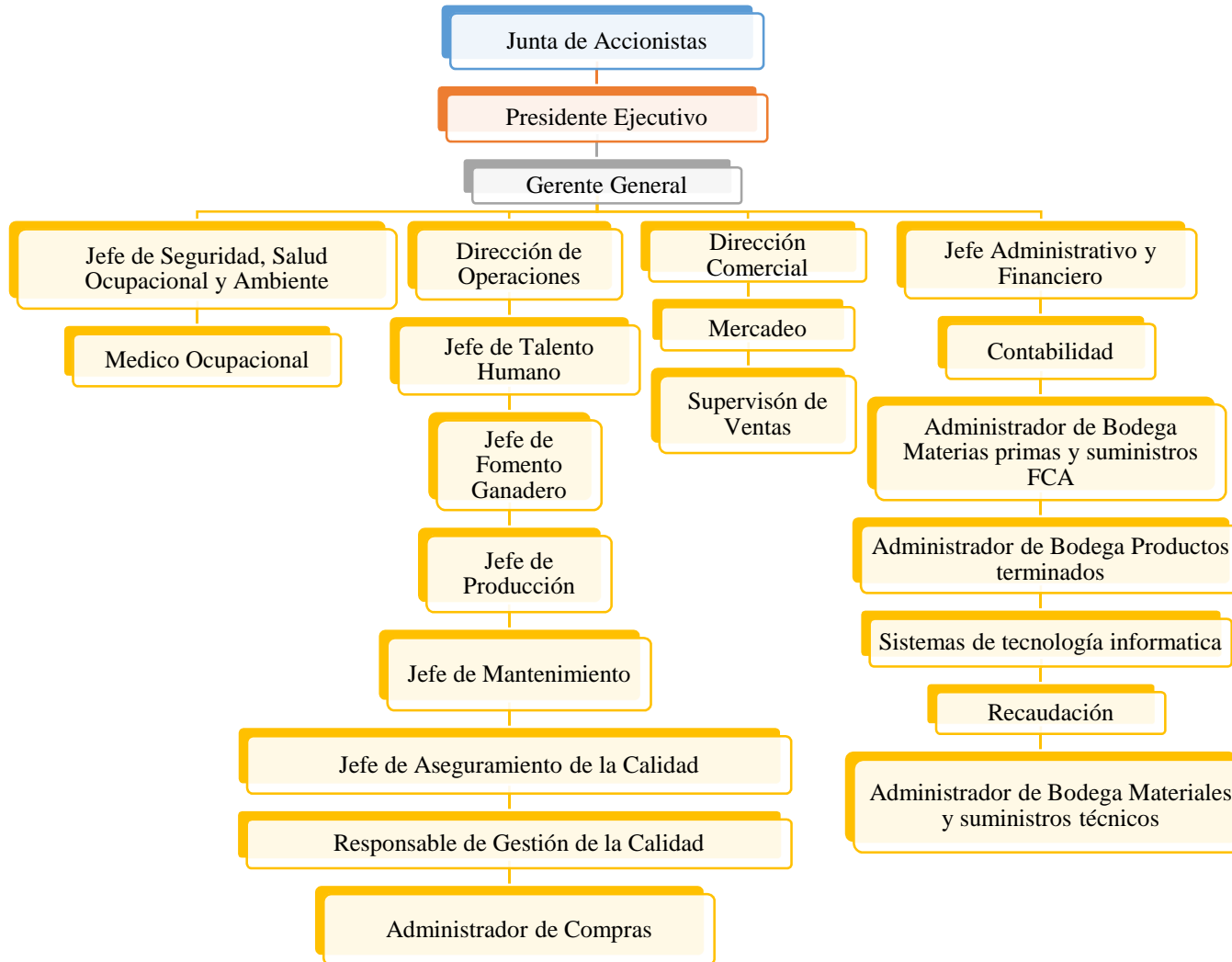
1.2.4 Clientes

INPROLAC S.A. cuenta con la confianza y el apoyo de más de 700 empresas y personas, que adquieren productos DULAC'S. Clientes que van desde tiendas de barrio, panaderías, restaurantes y hoteles, hasta empresas de catering, cadenas de pastelerías, y por supuesto cadenas de autoservicios. Entre los principales clientes se encuentran: Corporación Favorita C.A., Tiendas Industriales Asociadas S.A., Mega Santamaría S.A., Industrias Lácteas TONI S.A., Prodispro Cía. Ltda., La Fabril S.A., Pluproxxa S.A., Hansel y Gretel Cía. Ltda., Reybanpac, Rey Banano del Pacífico, Panificadora Ambato, Pasteurizadora Quito S.A., Supermercados Magda S.A., Ecuajugos S.A., Lácteos San Antonio C.A., Distribuidora Produdis Cía. Ltda. y Consorcio Alimec S.A. (INPROLAC S.A., 2014)

1.2.5 Estructura organizacional

En el Gráfico N° 10 se puede apreciar el organigrama estructural de la empresa INPROLAC S.A. (2014).

Gráfico N° 10: Organigrama organizacional



Fuente: INPROLAC S.A.
Elaborado por: Mishelle Vargas

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Van Dalen, Deobold B. & Meyer, William J. (1983) en su obra Manual de técnica de investigación educacional menciona que cuando se trata de llevar a cabo un trabajo de investigación, se debe realizar un proceso que consiste en enumerar los posibles factores del problema, reunir información confiable que permita agregar o eliminar elementos e identificar las relaciones existentes entre ellos.

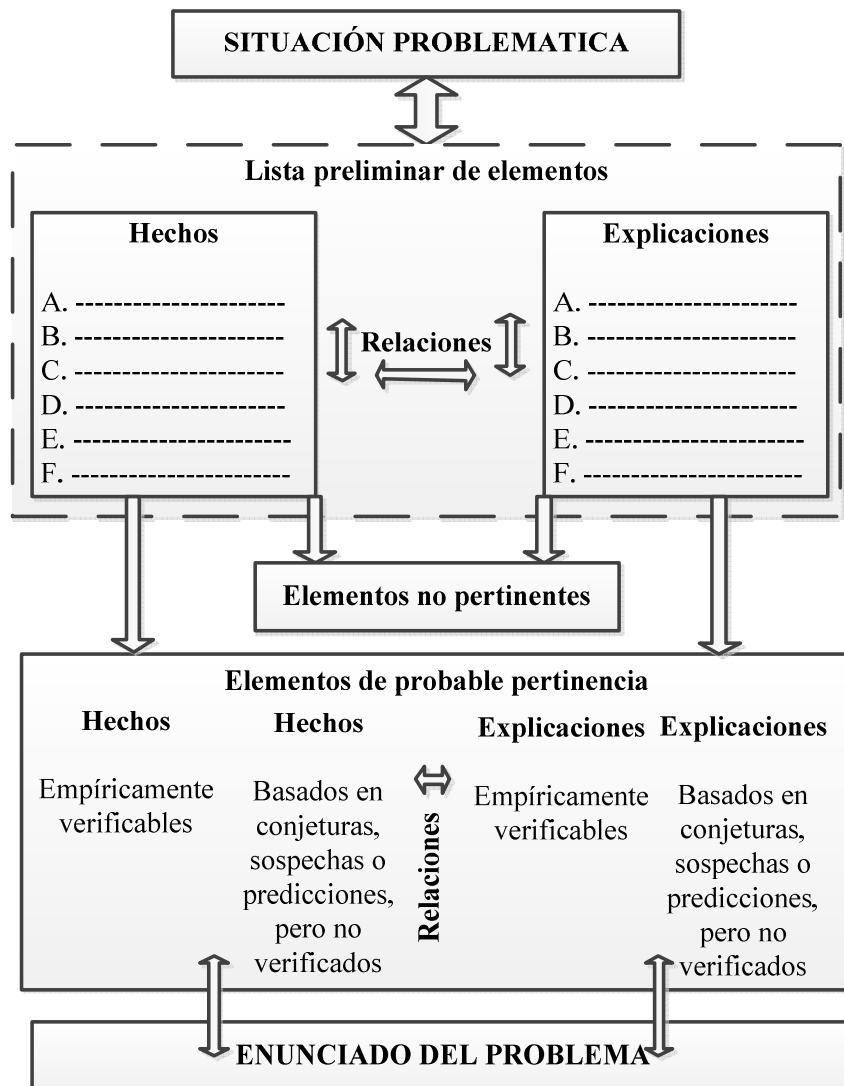
Por lo que plantean ocho pasos que se deben seguir para la aplicación de la metodología, los mismos que se detallan a continuación y cuyo esquema se muestra en el Gráfico N° 11.

- a) Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema.
- b) Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes.
- c) Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
- d) Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.
- e) Cerciorarse mediante la observación y el análisis, de si ellas son importantes para el problema.
- f) Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.

g) Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.

h) Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

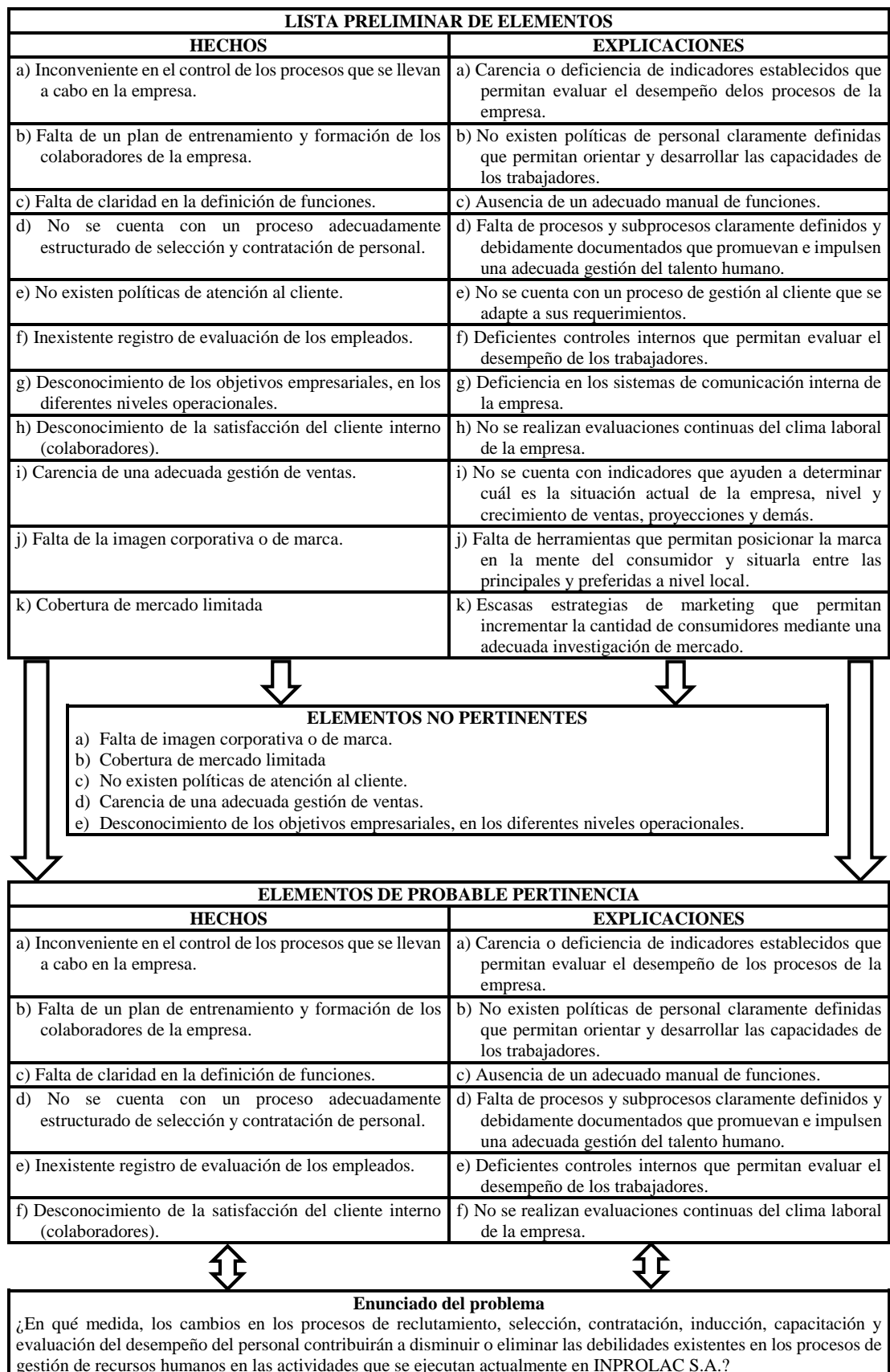
Gráfico N° 11: Análisis esquemático de un problema



Fuente: (Van Dalen, Deobold, & William, 1983)

Elaborado por: Mishelle Vargas

Por tanto el análisis del problema de investigación del presente trabajo se basará en el esquema planteado por los autores mencionados anteriormente, con el fin de identificar los hechos y explicaciones que contribuyan a formular el problema a tratar, el cual se encuentra detallado en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2: Esquema del planteamiento del problema

Fuente: (Van Dalen, Deobold, & William, 1983)

Elaborado por: Mishelle Vargas

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Realizar el levantamiento y propuesta de mejora de los procesos de la gestión del talento humano en la empresa INPROLAC S.A. a fin de fortalecer el desempeño de la organización.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Levantar la información de los procesos actuales de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo.
- Diseñar los procesos actuales en las etapas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, como partes integrantes del proceso de gestión del talento humano de la empresa INPROLAC S.A.
- Detectar los problemas y las ineficiencias en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del Recurso Humano en la empresa INPROLAC S.A.
- Proponer mejoras a los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del Recurso Humano en la empresa INPROLAC S.A.

- Plantear indicadores de gestión a los procesos mejorados de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo en la empresa INPROLAC S.A.
- Estandarizar los procesos mejorados de gestión del talento humano en la empresa INPROLAC S.A.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Corporación calidad (2008) lo conceptualiza como enunciado de la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias que constituyen el futuro a largo plazo ambicionado por una institución. Incluye también los valores, capacidades y activos que se utilizarán y desarrollarán para lograr ese futuro y el despliegue de objetivos y estrategias a los diferentes niveles.

Aldana de Vega Luz, Álvarez María P. & Bernal C. (2010) afirman que el direccionamiento estratégico hoy en día se concibe como la actividad más importante de la administración; se basa en la innovación y en la búsqueda permanente de hacer mejor las cosas, se enfoca en transformar los sueños y estrategias de una organización en realidades y se establece y se vive a partir de la estrategia, la estructura y la cultura.

Además mencionan que en virtud de la importancia del direccionamiento estratégico y el soporte del mismo en una estructura de procesos, es necesario conocer los diferentes aspectos que forman parte del plan estratégico, el cual, comprende: misión, visión, objetivos, políticas y valores organizacionales.

2.1.1 Misión

Según Certo S. & J. Paul Peter (1996) la misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser? Por lo general la misión de una organización contiene información sobre qué tipos de productos o servicios produce la organización, quienes son por lo general sus clientes y cuáles son sus valores esenciales.

En tanto Aldana de Vega Luz, Álvarez María P. & Bernal C. (2010) señalan que la declaración de la misión de las organizaciones deben dar respuesta a las siguientes dimensiones de sus actividades:

1. Definir las necesidades que la organización o corporación ha decidido satisfacer, es decir, la misión debe definir en forma clara la necesidad que debe satisfacer más que los bienes o servicios que va a ofrecer.
2. Identificar el mercado o segmento del mercado principal al cual está orientada la satisfacción de necesidades.
3. Determinar las ventajas competitivas que identificaran la satisfacción de las necesidades del mercado objetivo frente a la competencia.
4. Establecer la estrategia que utilizara la organización para satisfacer la necesidad identificada en su mercado objetivo.

5. Definir su compromiso con los trabajadores, inversionistas, comunidad y demás stakeholders (grupos de interés).

Goostein L., Nolan T. & Pfeiffer W., (1998) plantea que la declaración de una misión puede evaluarse siguiendo estos criterios:

1. El enunciado de la misión debe ser claro para todo el personal de la organización y sus stakeholders.
2. Debe ser breve, de tal modo que se garantice su asimilación y recordación por parte del personal de la organización.
3. La misión debe ser amplia, de manera que permita flexibilidad para su implementación, pero concreta en cuanto refleje el pensamiento de la organización.
4. Señala los criterios para la toma de decisiones en los diferentes niveles administrativos.
5. Refleja la filosofía de la organización, es decir, su razón de ser.
6. Debe ser realista y motivadora para cualquiera que la conozca en particular para todo el personal que labora en la organización.

2.1.2 Visión

D'Alessio Ipinza (2008) manifiesta que la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. Además, señala que la visión debe cumplir con siete características:

- Simple, clara y comprensible.
- Ambiciosa, convincente y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

Aldana de Vega Luz, Álvarez María P. & Bernal C. (2010) afirman que la visión motiva, es retadora y expresa la visualización que se tiene de lo que debe ser la organización en un horizonte de tiempo definido y hace referencia al grado de satisfacción de necesidades, segmento de mercado que decidió satisfacer, el trato que tendrá para su personal y las contribuciones que hará tanto a los inversionistas como a la sociedad, así como las relaciones que tendrá con los demás stakeholders.

2.1.3 Objetivos organizacionales

Según Certo S. & J. Paul Peter (1996) un objetivo estratégico es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. No puede sobrestimarse la importancia de establecer objetivos apropiados para una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento de la acción.

Las organizaciones suelen establecer dos tipos de objetivos. Los objetivos a corto plazo identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno o dos años. Los objetivos a largo plazo son los blancos a los que apunta la organización para un plazo de tres a cinco años.

Robbins, S. & Coulter M. (2005) plantean que una buena formulación de objetivos en la planeación implica las siguientes características:

- Estar formulados o planteados con base en resultados y no en acciones.
- Ser medibles y cuantificables.
- Señalar claramente el plazo u horizonte de tiempo para su logro.
- Ser exigentes, pero realistas.
- Estar escritos.

- Ser comunicados a todos los miembros de la organización.
- Ser formulados en el ámbito corporativo y desplegados por dependencia hasta llegar a cada funcionario del nivel más operativo.

2.1.4 Políticas empresariales

Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la organización en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento. Contestan a las interrogantes: ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacer? (Sánchez, 2013).

“Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para tomar decisiones según criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales.” (Aldana de Vega, y otros, 2010)

2.1.5 Valores organizacionales

Los valores son definidos como aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones. (Andrade, 2011).

Aldana de Vega Luz, Álvarez María P. & Bernal C. (2010) sostienen que los valores son parte integral de la cultura corporativa y, por ende, el marco de referencia del actuar de las organizaciones al ser incorporados por las personas que las integran, y se constituyen en la expresión de la filosofía institucional. En las organizaciones los valores condicionan la definición de la misión, visión, objetivos, estrategias y la implementación del plan de acción, así como la toma de decisiones en las organizaciones.

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1 Definición

Roure, Moñino & Rodríguez (1997) definen a la gestión por procesos como: La forma de gestionar toda la organización alrededor de todas las actividades que tienen mayor importancia en la creación de valor añadido, independientemente de si pertenecen o no a una misma área funcional; de esta forma las diversas actividades y funciones miran hacia su cliente interno y externo, y procuran conseguir su máxima satisfacción y la máxima eficacia.

Gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona. (Pérez, 2012)

2.2.2 Objetivos de la gestión por procesos

José Antonio Pérez (2012) manifiesta que la gestión por procesos busca:

- Desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave.
- Permitir hacer realidad la gestión participativa.
- Contribuir a cohesionar la organización.
- Buscar la eficiencia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento).

2.2.3 Ventajas de la gestión por procesos

Según José Antonio Pérez (2012) centrarse en los procesos brinda las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural.
- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o departamental.

- Aporta una visión más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas, entendiendo a la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).

2.2.4 Etapas de la gestión por procesos

José Antonio Pérez (2012) señala que la gestión por procesos consta de las siguientes etapas:

2.2.4.1 Asignación de Misión / Objetivos

Determinar y comunicar la misión del proceso (objeto), su razón de ser y existir, y los objetivos de calidad, funcionalidad, tiempo, servicio y coste del proceso coherentes con los requisitos del cliente, de las partes interesadas y con la estrategia de la empresa.

2.2.4.2 Fijar límites del proceso

Definir input y output, proveedor y cliente o usuarios del producto del proceso.

2.2.4.3 Planificar el proceso

Representarlo gráficamente mediante un flujograma. Elaborar la hoja de proceso, definir el equipo de proceso y sistema de control: herramientas y sistemáticas para la medición: indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de proceso, producto y cliente.

2.2.4.4 Interacciones identificarlas y caracterizarlas

Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto de procesos, en especial con el proceso del cliente, mapa de procesos de empresa.

2.2.4.5 Disponibilidad de recursos

Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesaria para la operación y el control del proceso.

2.2.4.6 Ejecución del proceso

Durante la etapa de ejecución del proceso, y cuando el responsable no sea el ejecutor directo, el gestor del proceso se involucra en la resolución de las incidencias, en la eliminación de riesgos y se asegura del funcionamiento de los controles.

2.2.4.7 Medición y seguimiento

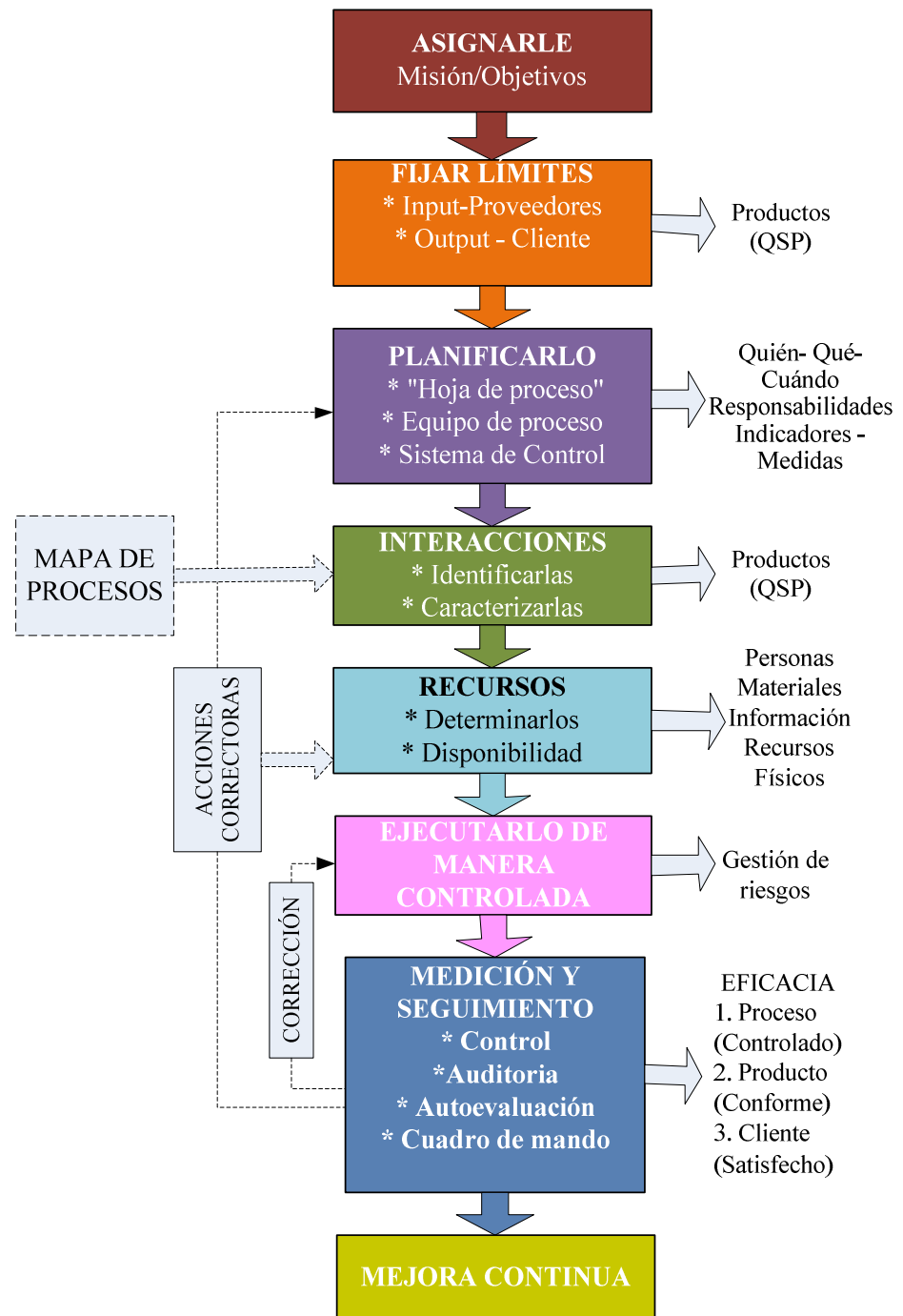
Recogida de datos mediante las herramientas de medición del proceso con la frecuencia adecuada.

2.2.4.8 Mejora continua

Periódica y sistemáticamente, desencadenar el proceso de mejora continua del proceso. Ocasionalmente tendrá sentido acometer su reingeniería o mejora radical.

En el Gráfico N° 12 se puede apreciar el esquema de las etapas de la gestión por procesos.

Gráfico N° 12: Cómo se gestiona un proceso



Fuente: (Pérez, 2012, pág. 149)

Elaborado por: Mishelle Vargas

2.3 PROCESOS

2.3.1 Definición

ISO 9000:2005 define proceso como: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

José Antonio Pérez (2012), describe al proceso como una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

2.3.2 Elementos de los procesos

Según, José Antonio Pérez (2012) todo proceso debe tener los siguientes elementos:

- a) Input (entrada principal), producto con características objetivas que responden al estándar o criterio de aceptación definido por el proveedor (interno o externo). La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
- b) Secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios, estructuras y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo, transformando el insumo de la entrada en un producto, servicio, información, etc.

c) Output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.

La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno).

d) Sistema de control: Compuesto por un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos). Si una organización no puede medir, no puede controlar; si no puede controlar, no puede administrar; si no puede administrar, no puede mejorar. Estas son el punto de partida de los mejoramientos, puesto que posibilitan que la organización comprenda dónde se encuentra, además de poder establecer metas que le ayuden a llegar al lugar donde desea ir. Sin ellas, los cambios y mejoramientos necesarios para el proceso se verán severamente obstaculizados.

Adicionalmente Braulio Mejía (2008) manifiesta que un proceso debe poseer:

a) Límites: Una labor básica del responsable o dueño del proceso es saber dónde se inicia este y donde termina. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente y termina con la satisfacción efectiva de las mismas. La definición de los límites es algo crucial para que el proceso se desarrolle adecuadamente, pues allí se establecen relaciones de compromiso con proveedores y clientes.

2.3.3 Factores de un proceso

Según José Antonio Pérez (2012) los factores de un proceso son los siguientes:

- a) **Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
- b) **Materiales:** Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso.
- c) **Recursos físicos:** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
- d) **Métodos/Planificación del proceso:** Método de trabajo, Procedimiento, Hoja de Proceso, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo, y muy ocasionalmente el cómo.
- e) **Medio ambiente o entorno** en el que se lleva a cabo el proceso.

2.3.4 Clasificación de los procesos

Los procesos conforme a sus características y la interacción que tienen se distinguen en tres grupos:

2.3.4.1 Procesos operativos

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio, conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Estos procesos son los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. (Pérez, 2012)

También llamados agregadores de valor o productivos y están directamente relacionados con los productos o servicios que presta la empresa, contribuyendo a mejorar su eficacia. (Quilumba, 2012)

2.3.4.2 Procesos de apoyo

Proporcionan las personas y los recursos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. (Pérez, 2012)

También llamados de soporte o habilitantes estos no añaden valor directamente, pero son necesarios para el funcionamiento de la organización, su objetivo es dar apoyo logístico, soporte y asesoría a los procesos operativos contribuyendo a mejorar su eficacia. (Quilumba, 2012)

2.3.4.3 Procesos gobernantes

Son aquellos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos

procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. (Mariño, 2001)

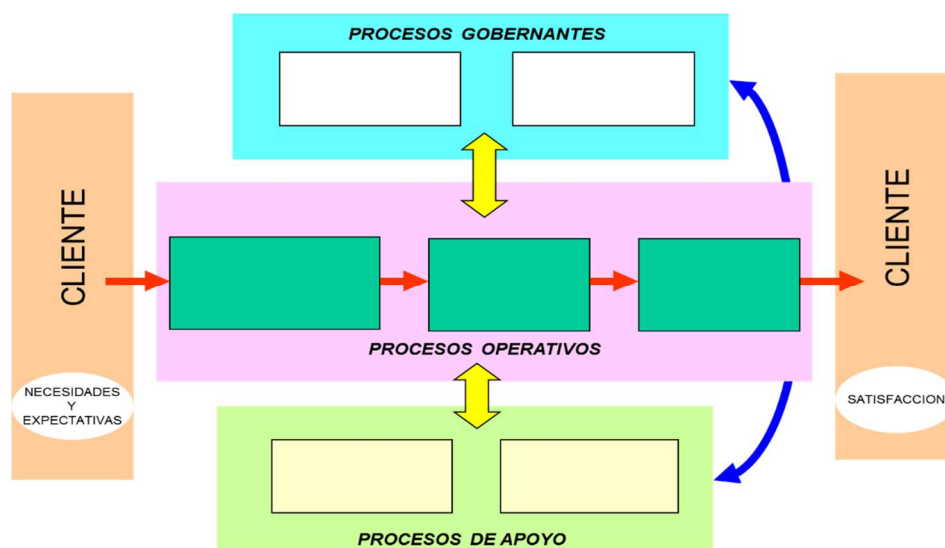
2.3.5 Mapa de Procesos

2.3.5.1 Definición

El mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de gestión porque comparten datos e información. (Pérez, 2012)

Según Fontalvo & Vergara (2010) el mapa de procesos es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos, con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas-salidas, en la cual las salidas de cualquier proceso se convierte en la entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.

En el Gráfico N° 13 se encuentra un modelo de mapa de procesos.

Gráfico N° 13: Mapa de procesos

Fuente: Ing. Cadena Jaime (2014).

2.3.5.2 Características del mapa de procesos

Según Pérez José Antonio (2010) el mapa de procesos se muestra en un lenguaje gráfico y es diseñado para:

- Exponer gradualmente y de forma controlada los detalles de los procesos, secuencia o interacción entre ellos.
- Estimular la descripción de los procesos de forma concisa y precisa.
- Centrar la atención en las relaciones/comunicaciones de los procesos representados.
- Representar la totalidad de un sistema como un único módulo.

- Identificar aquellas áreas en las que un cambio tendría mayor impacto sobre la mejora de la calidad.
- Eliminar las barreras organizativas y departamentales artificiales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

2.3.5.3 Elaboración del mapa de procesos

Según D'Alessio Ipinza (2008) se debe tener en cuenta los siguientes lineamientos para la elaboración de un mapa de procesos, las fases son:

- Identificar los procesos operativos, administrativos y más críticos.
- Determinar las fronteras de los procesos, es decir, las entradas, el proceso y las salidas.
- Los proveedores y clientes de cada proceso.
- Comprender los procesos, su misión, y objetivos.
- Evaluar la relevancia estratégica de cada proceso
- Evaluar la salud de cada proceso

- Flexibilidad ante las variaciones del entorno y adecuarse al mismo.
- Describirlos desglosando hasta conseguir el nivel de detalle necesario, de una lista con todos los procesos identificados e ir agrupándolos hasta el primer nivel.

2.3.6 Jerarquía de los procesos

Según James Harrington (1997) la jerarquía de los procesos está dada por la complejidad, es decir por la composición de las actividades ordenadas secuencialmente donde la falta de una de ellas podría afectar en cierto grado el resultado final. Esta jerarquía muestra los siguientes niveles:

- Macro proceso: Es el conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en salidas.
- Subproceso: Es el resultado de desglosar un proceso en un conjunto de etapas más concretas. 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.

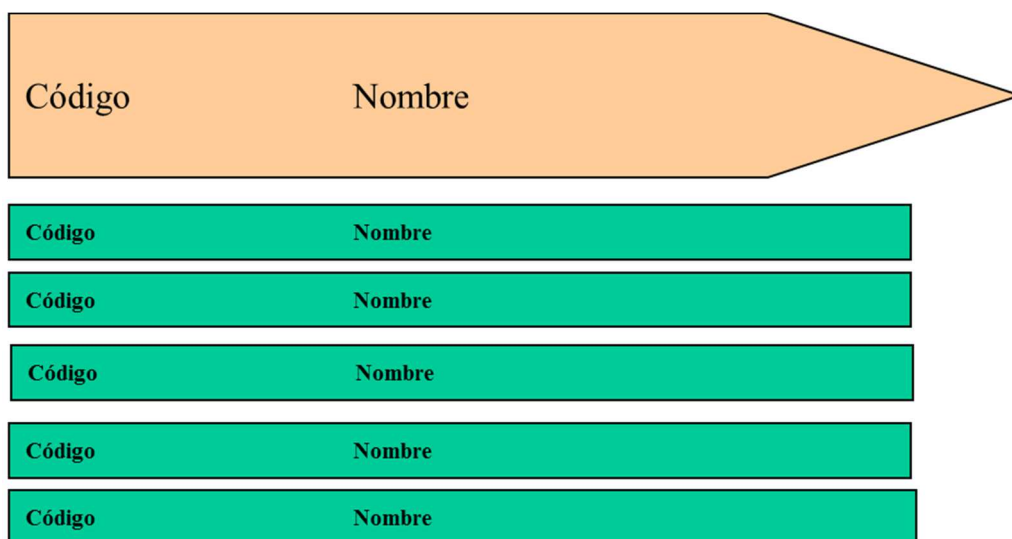
- **Actividades:** Son acciones que se requieren para generar un determinado resultado. Es la suma de tareas que conforman un proceso.
- **Tareas:** Es un elemento de trabajo u obra que está a cargo un individuo y que compone una actividad.

2.3.7 Inventario de procesos

El inventario de procesos es el registro pormenorizado de los macroprocesos, procesos y subprocesos de la empresa, teniendo como guía el mapa de procesos, a los cuales les identificamos con un código, que consiste en una letra mayúscula y un número secuencial de acuerdo a su nivel jerárquico. (Cadena, 2014).

En el Gráfico N° 14 se encuentra esquematizado el formato para la elaboración del inventario de procesos el mismo que será empleado más adelante.

Gráfico N° 14: Formato Inventario de Procesos



Fuente: Ing. Jaime Cadena (2014)

Elaborado por: Mishelle Vargas

2.3.8 Diseño de procesos

El diseño de los procesos es la base fundamental en el mejoramiento organizacional, es la comprensión del proceso tal y como éste está funcionando en la actualidad. (Quilumba, 2012)

Según Agudelo & Escobar (2008) toda organización tiene y ejecuta cotidianamente procesos que la identifican. Muchos de estos procesos nunca han sido definidos o analizados para que se logre un resultado óptimo. Cuando haya decidido alcanzar una mejor satisfacción del cliente, debe conocer con exactitud cuáles son los procesos que realmente satisfacen, estos procesos centrales son a los que en primera instancia debe dedicarle el mayor tiempo.

2.3.8.1 Levantamiento de información

Según Agudelo & Escobar (2008) para poder realizar el diseño de los procesos es necesario en primer lugar recolectar toda la información necesaria de lo que ocurre dentro de la organización para lo cual es necesario recorrer cada sección de la empresa y entrevistar a todos los actores participantes de los procesos de manera directa y documentar dicha información. Para ello se deberá emplear preguntas frecuentes como:

- ¿Cuáles son las tareas que desempeña?
- ¿Cómo realiza o ejecuta cada tarea?
- ¿Qué información necesita para realizar cada tarea?

- ¿Quién le provee de la información para su trabajo?
- ¿A quién le es útil su trabajo?
- ¿Cuál es el resultado de realizar todas las tareas?

De tal manera que se pueda sintetizar la información en la Tabla N° 3 se ha establecido un formato que se va a emplear más adelante para realizar el levantamiento de la información de los procesos.

Tabla N° 3: Formato para levantar información de los procesos

FORMATO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

DEPARTAMENTO :
 PROCESO :
 FUNCIONARIO :
 CARGO/FUNCIÓN :

No	ACTIVIDAD	LUGAR	FRECUENCIA	HOJA 1 DE	
				VOLUMEN	TIEMPO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Fuente: Ing. Jaime Cadena (2014)

Elaborado por: Mishelle Vargas

A continuación se detallará los elementos que se aprecian en el formato:

- Actividad: Conjunto de acciones registradas secuencialmente.
- Lugar: Sitio de realización de las actividades.

- Frecuencia: Periodicidad en la que se realizan las actividades (mensual, semanal, diario, etc.).
- Volumen: Número de veces que se realizan las actividades en la frecuencia registrada anteriormente.
- Tiempo: Duración de cada una de las actividades.

2.3.8.2 Identificación de procesos

Según Mariño (2001) las fuentes primarias para la identificación de los procesos es la declaración de la misión y visión de futuro, los procesos orientados en la misión, de su razón de ser, se les denomina procesos misionales y los que deberían desarrollarse con la visión a futuro se denominan procesos visionarios.

Los procesos misionales establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar ya que en ella se indica quienes son los clientes, con que productos, en que mercado geográfico, con qué tecnología, basado en la filosofía de administración específica, mientras que los procesos visionarios indican en cuales factores críticos de éxito, competencias claves debe trabajar la organización, a mediano y largo plazo.

2.3.8.3 Análisis de los procesos

El análisis de los procesos consiste en determinar la situación actual de la organización debido a que los procesos constituyen una radiografía de la organización, en la medida en que los procesos sean eficaces la organización también lo será.

Mediante el análisis de los procesos se puede identificar en qué procesos la organización debe concentrar sus esfuerzos, así como también que procesos son los que están implicados en la consecución de los objetivos de la organización, cuáles son los procesos críticos y cuáles no contribuyen a la consecución de objetivos. (Quilumba, 2012)

2.3.8.4 Representación gráfica de los procesos

La representación gráfica de los procesos facilita la comunicación, ejecución y análisis de los mismos, así como la detección de mejoras. Las empresas disponen de diversas herramientas de representación gráfica, siendo la más usual la utilización de diagramas como por ejemplo el diagrama de flujo. (Quilumba, 2012)

2.3.8.4.1 Diagramas de flujo

Luis Fernando Agudelo & Jorge Escobar (2008) define a los diagramas de flujo como representaciones gráficas apoyadas en

símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción. Los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que quiere expresar para dar a conocer las actividades.

- Ventajas del diagrama de flujo

El uso de diagramas de flujo representa innumerables ventajas para la organización (Mejía, 2008):

- Facilita ejecutar los trabajos.
- Describe los diferentes pasos del proceso.
- Impide las improvisaciones.
- Permite visualizar todos los procesos.
- Identifica las debilidades y fortalezas del proceso.
- Permite un equilibrio de las cargas laborales.
- Genera un sentido de responsabilidad.
- Establece los límites del proceso.

- Plantea la diferencia de lo que se hace contra lo que debería hacerse.

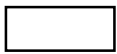
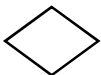


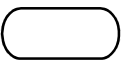





- Genera calidad y productividad.

- **Simbología del diagrama de flujo**

Para su construcción se utilizan símbolos estándar que permiten ilustrar la acción de acuerdo con el significado del símbolo. En cada símbolo se escribe la acción con un verbo en infinitivo y se completa con un sustantivo que es el objeto de la acción. La diagramación puede hacerse en forma vertical u horizontal, utilizando símbolos determinados por la organización y usados obligatoriamente por todos los miembros para evitar malas interpretaciones. (Agudelo & Escobar, 2008).

En la Tabla N° 4 se detallan algunos de los símbolos utilizados en los diagramas de flujo.

Tabla N° 4: Símbolos para diagramar

SÍMBOLOS PARA DIAGRAMAR		
Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera.
	Inspección, Control	Indicar que se revisa
	Sentido del flujo	Siempre se debe indicar el sentido.

Fuente: (Agudelo & Escobar, 2008, pág. 40)

Elaborado por: Mishelle Vargas

- **Diagrama funcional**

Según Agudelo & Escobar (2008) el diagrama funcional es la mejor forma de diagramar un proceso, porque además del flujo del proceso, contiene los responsables funcionales o las áreas responsables de cada actividad. Adicionalmente diagramar de esta forma permite a todos los miembros del equipo conocer

mediante una visión amplia todo lo que hace el proceso y en qué parte actúa cada uno, permite identificar quienes son los clientes internos y puede determinar el porqué de la actividad y cómo hacerlo de mejor manera.

2.3.8.4.2 Descripción de actividades

La descripción de las actividades permite mediante un formato establecido, el mismo que se detalla en la Tabla N° 5 permite registrar cada una de las actividades que se llevan a cabo en los diferentes procesos y subprocesos de la organización.

Dentro del formato se puede apreciar los siguientes elementos:

- N°: Número de secuencia de las actividades.
- Actividad: Denominación de la actividad.
- Entidad: Lugar donde se lleva a cabo la actividad.
- Descripción: Detalle de la actividad.
- Responsable: Cargo o nombre de la persona que realiza la actividad.

Tabla N° 5: Formato de descripción de actividades

	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Fecha:
		Hoja de

MACROPROCESO: ()

PROCESO: ()

SUBPROCESO: ()

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Fuente: Ing. Cadena Jaime (2014)**Elaborado por:** Mishelle Vargas

2.3.8.4.3 Caracterización de procesos

Agudelo & Tobar (2008) definen a la caracterización del proceso como: Documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso. Las caracterizaciones incluyen diagramas de flujo, de acuerdo con el tipo establecido por la organización y remiten a los formatos, instructivos y registros.

Adicionalmente, en la tabla N° 6 podemos observar el formato de la caracterización del proceso, el mismo que será empleado más adelante, y está conformado por los siguientes elementos:

- Nombre del proceso: Denominación del proceso o subproceso que se detalla.
- Propietario del proceso: Nombre del responsable del proceso.
- Alcance: Límites o ámbito que comprende el proceso descrito.
- Codificación: Identificación del proceso de acuerdo al inventario de procesos.
- Requisitos de la norma: En el caso que se aplique Sistema de Gestión de la Calidad.
- Fecha: Registro de la fecha en la que realizó el documento.
- Recursos: Detalle de los recursos empleados en el proceso, ya sean físicos, económicos, técnicos o humanos.
- Proveedores: Quienes proveen de insumos al proceso.
- Entradas: Son aquellos insumos requeridos durante el proceso.

- **Indicadores:** Son aquellos indicadores de control establecidos para cada uno de los procesos.
- **Clientes:** Personas que reciben el bien, producto o servicio luego de efectuado el proceso.
- **Salidas:** Es el resultado del proceso.
- **Registros/anexos:** Documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas durante el proceso.
- **Objetivo:** Es la descripción de la razón de ser del proceso, explica su existencia y aquello que persigue.
- **Controles:** Se refiere a las leyes, reglamentos, normas y demás que regulen el proceso.

Tabla N° 6: Formato caracterización del proceso

CARACTERIZACION DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	CODIFICACION	EDICION N°
PROPIETARIO DEL PROCESO	REQUISITOS DE LA NORMA	FECHA
ALCANCE		
RECURSOS		
FISICOS	ECONOMICOS	
TECNICOS	RRHH	

PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
↓		
ENTRADAS		SALIDAS
→		←
INDICADORES	OBJETIVO	REGISTROS / ANEXOS
	↑	↑
	CONTROLES	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR

Fuente: Ing. Cadena Jaime (2014)

Elaborado por: Mishelle Vargas

2.4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

2.4.1 Definición

James Harrington (1997) define al mejoramiento de procesos como una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

2.4.2 Objetivos

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que (Harrington, 1997):

- Eliminen errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzcan el exceso de personal.

2.4.3 Ciclo PDCA para la mejora de procesos

José Antonio Pérez (2012), en su libro *Gestión por procesos*, manifiesta que un modelo para visualizar el concepto de gestión es el conocido pero no por ello suficientemente aplicado, ciclo Deming o PDCA; el cual consta de las siguientes fases:

- **Objetivo:** El ciclo se desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar. Según a qué nivel de responsabilidad se esté aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también la estrategia

de la empresa y la situación del escenario competitivo en cada momento. Los objetivos se han de comunicar utilizando la habilidad del liderazgo.

- **Planificación:** Una vez formulado el objetivo esencial (que ha de ser medible y evaluable), se desencadena la etapa de la planificación. Esta etapa es analítica e intensiva en experiencia, creatividad, uso de información e innovación. Consiste en planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios y concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles, tanto personales como materiales y financieros.
- **Ejecución:** Se refiere a asegurar la implantación de las acciones planificadas. Saber quién tiene que hacer qué. La eficacia de esta fase depende de la calidad con la que se ha hecho la planificación.
- **Comprobación (medición o evaluación):** Se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas han aportado los resultados esperados. Es necesario comunicar los resultados y analizar las desviaciones. Con frecuencia, los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora.
- **Acción:** La etapa final (actuar) puede ser interpretada como revisar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa.

2.4.4 Fases de mejoramiento de procesos

Según Harrington (1997) la metodología para el mejoramiento de procesos empresariales está dividida en cinco subprocessos llamados fases y son las siguientes:

FASE I: Organizarse para el mejoramiento. La alta gerencia selecciona los procesos críticos y nombra a alguien como propietario del proceso. El responsable se hará cargo de mejorar el desempeño total del proceso seleccionado y además se conformara un equipo de mejoramiento de procesos a fin de que determinen los límites, establezcan mediciones totales del proceso, identifiquen objetivos de mejoramiento del proceso y desarrolle un plan.

FASE II: Comprender el proceso. Durante esta fase se presentará una imagen del proceso actual (tal como es), se analizará el cumplimiento de los procedimientos actuales, se compilará datos de costos y tiempo de ciclo, y alineará las actividades cotidianas con los procedimientos. El propósito finalmente es tener conocimiento detallado del proceso y sus matrices (costos, tiempo de ciclo, tiempo de procesamiento, tasas de error, etc.).

FASE III: Simplificar el proceso. Esta es la parte más crítica y más interesante, durante esta fase de la metodología entran en acción las ideas creativas de los miembros del mejoramiento de procesos. Entre las opciones que se encuentran disponibles en esta fase se pueden mencionar: rediseño de procesos, nuevo diseño de procesos y benchmarking.

FASE IV: Implementación, mediciones y controles. Durante esta fase, en un esfuerzo común comprendido por un equipo de implementación, se instala el proceso, los sistemas de medición y los de control seleccionado. Aquí se diseñan los nuevos sistemas de mediciones y sistemas de control, en pleno proceso, con el fin de asegurar que haya retroalimentación inmediata para los empleados, posibilitándoles disfrutar las ganancias logradas y mejorar aún más el proceso.

FASE V: Mejoramiento continuo. Este no es el final de las actividades de mejoramiento; es tan solo el comienzo. En este momento, el proceso debe continuar mejorando, usualmente a un ritmo mucho menor (de 10% a 20% por año), pero debe seguir en esa tónica. Ahora se hacen cargo los equipos primarios de trabajo o los equipos de mejoramiento de departamento.

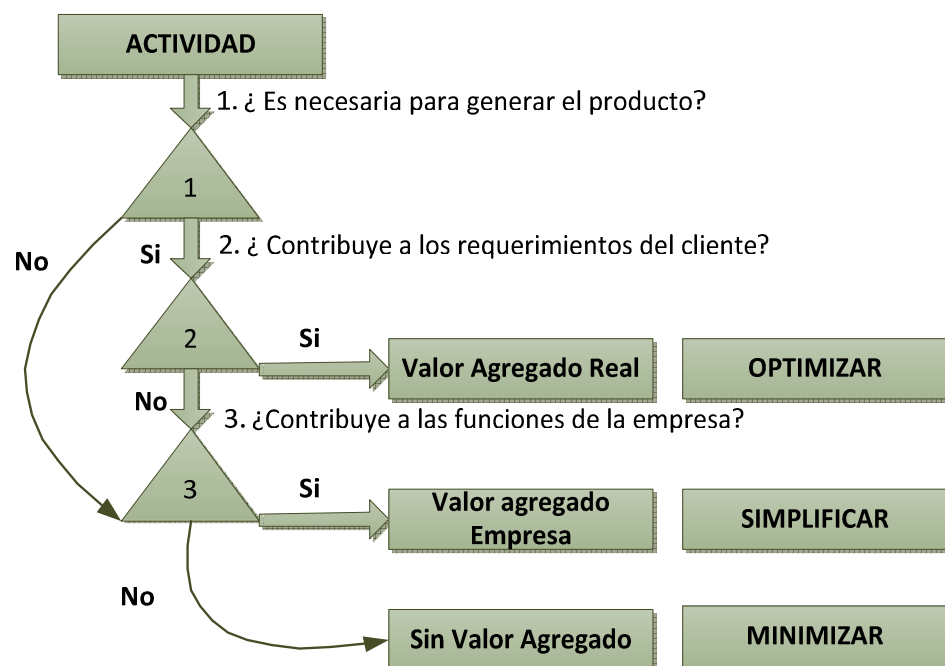
2.4.5 Herramientas de mejoramiento de procesos

James Harrington (1997) propone doce herramientas básicas para el mejoramiento de procesos, las mismas que se detallan a continuación:

- **Eliminar burocracia:** Todos aquellos cargos que se crean o permanecen sin ningún objetivo particular o establecido para ejercer control, deben ser eliminados para agilizar el proceso.
- **Eliminar la duplicidad:** Las actividades redundantes o que implican repetición de alguna labor hecha con anterioridad deben unificarse en una sola, si se apoya en tecnología es más fácil aún.

- Evaluar el valor agregado:** Es determinar qué tan importante es para el cliente la actividad que se ejecuta. Las actividades que agregan valor para el cliente (VAC o VAR Valor Agregado para el Cliente o Valor Agregado Real); el cliente está dispuesto a pagar por ellas porque reconocen su importancia. Las actividades que agregan valor a la organización (VAO) también conocidas como actividades de valor agregado empresarial (VAE); son aquellas actividades requeridas por la organización para facilitar las actividades de valor agregado para el cliente o para proteger el patrimonio, el cliente también las reconoce como necesarias y paga por ellas, pero en menor valor. Finalmente, las actividades sin valor agregado (SVA); no agregan valor para el cliente, ni agregan valor a la organización, pueden ser eliminadas si la gerencia lo dispone. El diagrama de evaluación de valor agregado se encuentra representada en el Gráfico N° 15.

Gráfico N° 15: Diagrama de decisión de valor



Fuente: Agudelo & Escobar 2008

Elaborado por: Mishelle Vargas

- **Simplificar:** Es hacer que el proceso sea fácilmente comprensible por las personas que o deben ejecutar.
- **Reducir el tiempo de ciclo:** El tiempo de ciclo es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso cuando el cliente lo solicita, hasta que se le entrega al cliente lo solicitado, final del proceso; es lo que genera más satisfacción o insatisfacción a un cliente. Todo proceso, por ser repetitivo, involucra al menos un 90% de tiempos improductivos, representados en tiempos de espera, tiempos de preparación de máquina, tiempos de paro para atender otras actividades o tiempos esperando algo; solo el 10% es dedicado al procesamiento o la actividad productiva, la actividad que agrega valor al cliente.
- **Asegurar a prueba de errores:** Todas aquellas actividades que pueden generar algún tipo de accidente, malos productos, desperdicios o reproceso; se debe buscar el mecanismo o control que los evite.
- **Utilizar eficientemente los activos:** No solamente los equipos refiriéndose a equipos de oficina, sino todos los activos tangibles (máquinas apoyadas en tecnología) e intangibles (conocimiento clasificado en bases de datos) de la organización, en esencia manejo de hardware, software y comunicaciones.
- **Utilizar lenguaje simple:** Es necesario ser claro y expresarse en un lenguaje adecuado para el público al cual va dirigido cuando se redactan documentos o instrucciones.

- **Estandarizar:** Es tener claro el qué, quién, cuándo, cómo, dónde y por qué se hacen las cosas.
- **Establecer alianzas con proveedores:** Un buen desarrollo de los proveedores permiten tener insumos realmente requeridos de acuerdo con las especificaciones que faciliten la calidad del producto final en el momento oportuno y en las cantidades requeridas.
- **Mejorar situaciones importantes:** Es establecer procesos cada vez mejores a aquellas actividades o productos de la empresa que generan más valor o impacto mediante la innovación y evitar caer en paradigmas que no permiten mejorar los procesos.
- **Automatizar y/o mecanizar:** Es aplicar la robótica o el software inteligente para la toma de decisiones, acompañado de comunicaciones que agilicen la transferencia de información a todos los lugares que se necesiten en tiempo real.

2.5 INDICADORES

2.5.1 Definición

Jesús Mauricio Beltrán (2008) define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones: Sistema de información gerencial y sistemas de apoyo para la decisión.

2.5.2 Características

La característica fundamental de un indicador es ser “inteligente” (SMART: Specific – Measurable – Achievable – Resultoriented - Time specific), este acrónimo inglés que es reconocido internacionalmente, expone una idea clara de lo que debe ser un indicador (Milton, 2013):

- Específicos (Specific): Tienen que estar formulados específicamente para que también puedan influir sobre el comportamiento.
- Medibles (Measurable): Tienen que estar formulados de tal forma que puedan medir el objetivo.
- Alcanzables (Achievable): Tienen que ser realistas, realizables, posibles y aceptables.
- Orientados a los resultados (Result oriented): Tienen que estar relacionados con resultados concretos.
- Limitados a un tiempo específico (Time specific): Tienen que estar limitados en tiempo para que su realización pueda seguir.

Adicionalmente, se deben considerar los siguientes atributos (Ríos, 2010):

- **Objetividad:** La medición debe generar resultados que no deben estar influenciado por el criterio u orientación de quien mide.
- **Pertinencia:** Deben seguir un propósito y tener un objetivo claro, es decir, para qué se mide.
- **Precisión:** Significa que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud de un hecho. La precisión involucra:
 - Una buena definición característica o variable a medir.
 - Elegir el instrumento o escala de medición más adecuada; por ejemplo los indicadores.
 - Asegurar que el dato obtenido sea real, es decir, que la variable o característica que se mide tenga una buena interpretación.
- **Oportunidad:** Se refiere a que las mediciones sean efectuadas inmediatamente después de obtener los registros del suceso ocurrido. Esto con el fin de evitar posteriores alteraciones o supuestos en la información.

2.5.3 Objetivos de indicadores de procesos

José Antonio Pérez (2010) indica que las razones para medir los procesos serían:

- Aumentar el conocimiento, comprender lo que ocurre, ganar dominio, establecer prioridades y tenerlos bajo control (recoger información para saber lo que está pasando). Tomar medidas correctoras si fuera necesario.
- Poder gestionarlos, es decir, comprobar que tomando las acciones previamente planificadas se consiguen los objetivos (producto, satisfacción, coste, etc.)
- Disponer de información de calidad para mejorarlos. Aumentar la eficacia de las actividades técnicas de ejecución y la eficiencia en el uso de los recursos.

2.5.4 Clasificación de indicadores

Según Ríos (2010) los indicadores se pueden clasificar de tres maneras:

- a) Según su tipo: Es decir, de acuerdo con las cuatro perspectivas del BSC: financieros, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.

b) Según su naturaleza: Es decir de eficiencia, eficacia y efectividad.

- **Indicador de eficiencia:** Cifra resultante de la relación entre un buen servicio y su costo. También puede ser sinónimo de productividad. Generalmente se emplea para describir la relación de los resultados obtenidos y el empleo de los recursos disponibles. (Palacios , 2008)
- **Indicadores de eficacia:** Mide el grado en que el sistema contribuye al logro de la satisfacción de los usuarios del producto (Palacios , 2008)
- **Indicador de efectividad:** Mide el grado en que el sistema contribuye al logro de los fines para los cuales fue diseñado, así como al desempeño del servicio o de las tareas realizadas (Palacios , 2008)

c) Según su aplicación: de monitoreo, de alarma, de resultado, de cumplimiento, puntuales, acumulados, de control, de evaluación, de alarma, de planeación, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos y operativos.

- **Indicadores de resultados:** Son los indicadores que muestran los resultados de los procesos clave de una organización. (Palacios , 2008)

2.5.5 Pasos para establecer indicadores

Los pasos para establecer indicadores en un proceso de acuerdo con Beltrán Jaime, Carmona Miguel & Carrasco Remigio (2010) son:

- a) Reflexionar sobre la misión del proceso.
- b) Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
- c) Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
- d) Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
- e) Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar.

2.5.6 Elementos de un indicador

Un indicador debe estar compuesto por los siguientes elementos (Beltrán J. , 2008):

- **Nombre:** Es la identificación del indicador, define claramente el objetivo y utilidad del indicador; este debe ser concreto.
- **Forma de cálculo:** Es la fórmula matemática para el cálculo del valor del indicador, teniendo que identificar exactamente los factores y la manera en que ellos se relacionan.
- **Unidades:** Es la manera como se expresa el valor de determinado indicador y varía de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Definición:** Es la documentación del indicador en términos de especificar de manera concreta los factores que se relacionan en su cálculo.

2.5.7 Beneficios de los indicadores de gestión

Jesús Mauricio Beltrán (2008) menciona que la ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y de la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Además de otras ventajas como:

- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Realizar la evaluación del funcionamiento del proceso.
- Conocer nivel expectativas y satisfacción actual.
- Desarrollar estrategias.
- Tomar decisiones eficaces con base en hechos.
- Evaluar el impacto del cambio y de las decisiones.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Aumentar resultados económicos.

2.6 MANUAL DE PROCESOS

2.6.1 Definición

El Manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda. (Mejía, 2008)

2.6.2 Objetivos del manual de procesos

Braulio Mejía (2008) establece que los objetivos del Manual de Procesos son:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la organización.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Evitar la improvisación y evaluar las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo y facilitar la supervisión y evaluación de labores.

- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Ser la memoria de la institución

2.6.3 Características del manual de procesos

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así (Mejía, 2008):

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

2.6.4 Estructura del manual de procesos

A continuación se describen los componentes de un manual de procesos, con el fin de contar con una guía práctica que permita elaborar este documento en forma unificada. Los elementos a tener en cuenta son (Cadena, 2014):

1. Caracterización de la empresa.
 - Reseña histórica.
 - Estructura organizacional (organigrama).
 - Productos y/o servicios.
 - Clientes.
2. Objetivo del manual.
3. Alcance del manual.
4. Glosario de términos.
5. Mapa de procesos.
6. Inventario de procesos.
7. Caracterización - descripción de los procesos.
8. Descripción de las actividades.

9. Representación gráfica de los procesos.

10. Anexos.

3 APLICACIÓN

3.1 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES

Para realizar el levantamiento de los procesos actuales de gestión de talento humano con los que cuenta la empresa INPROLAC S.A. se procedió a efectuar la recolección de la información con la colaboración de quienes integran la empresa, en especial del Departamento de Talento Humano mediante el formato de levantamiento de información detallado en la tabla N° 3 del presente trabajo y cuyos resultados se encuentran en el Anexo 1, cabe señalar que los tiempos son estimados puesto que debido a la naturaleza de esta investigación no estaba previsto un estudio de tiempos y movimientos.

En base a esta información se procedió a elaborar los correspondientes diagramas de flujo de los procesos de gestión de talento humano, con los que cuenta la empresa, siendo estos: Selección de Personal, Inducción y Capacitación, los mismos que se encuentran en el Anexo 2.

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para determinar la situación actual de los procesos de gestión de talento humano de la empresa INPROLAC S.A. se realizó el análisis de valor agregado de cada uno de los

procesos, con el fin de detallar cuales actividades agregan valor al cliente (VAC), valor agregado empresarial (VAE) o si no tienen valor agregado (SVA).

A continuación se presentan cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, detallando las actividades que se realizan por cada proceso con su correspondiente análisis de valor agregado.

3.2.1 Proceso: Selección de Personal (A.1)

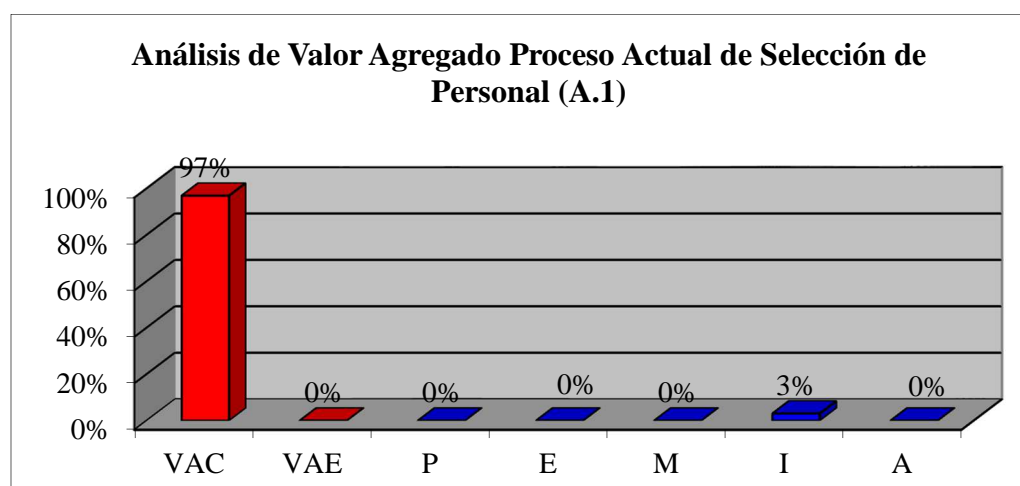
La selección de personal es uno de los procesos que forma parte de la Gestión de Talento Humano, en el cual, se desarrollan 17 actividades con la intervención del Departamento de Talento Humano, el Departamento solicitante, este puede ser cualquiera de los distintos departamentos que conforman la organización y requieran la contratación de nuevo personal y finalmente la Gerencia General.

El proceso de selección inicia con la recepción del requerimiento de personal a cargo del Departamento de Talento Humano, el cual envía hacia el Gerente General, quien deberá aprobar dicho requerimiento y comunicara al departamento de Talento Humano para que inicie la búsqueda de personal que cubra la vacante.

El jefe de Talento Humano evaluará si la vacante puede ser cubierta con personal interno, de ser el caso el Jefe del Departamento Solicitante procederá a entrevistar al candidato y de haber obtenido un resultado favorable deberá ser entrevistado también por la Gerencia General quien dará el resultado final para

su correspondiente contratación en su nuevo cargo. En caso de no haber candidatos internos se receptara y analizará hojas de vida a fin de descartar aquellos que no cumplan con los requisitos mínimos solicitados y finalmente se preselecciona a los candidatos, a quienes se les contactara para realizarles una primera entrevista a cargo del Jefe de Talento Humano y al finalizar se procederá a aplicarles pruebas psicológicas. Una vez finalizadas las pruebas psicológicas y la entrevista se procederá a verificar los antecedentes de los candidatos mediante llamadas telefónicas a las correspondientes referencias personales. Luego se determina los tres mejores candidatos para que se entrevisten con el jefe del departamento solicitante y posteriormente con el gerente general. Una vez aprobada ambas entrevistas el departamento de talento humano se encarga de la contratación e inducción del nuevo personal.

Todo lo anterior descrito se resume en el Anexo 3 correspondiente al análisis de valor agregado, en el cual se detallan las 17 actividades que conforman el proceso de selección de personal, de las cuales 13 actividades poseen valor agregado para el cliente con un tiempo efectivo de 6.165,83 minutos, correspondiente al 97%, es decir, que al ser el valor agregado para el cliente mayor al 75% se concluye que el proceso es estable, debido a que tan solo un 3% corresponden a aquellas actividades que no agregan valor, específicamente actividades de inspección tal como se encuentra ilustrado en el gráfico N° 16.

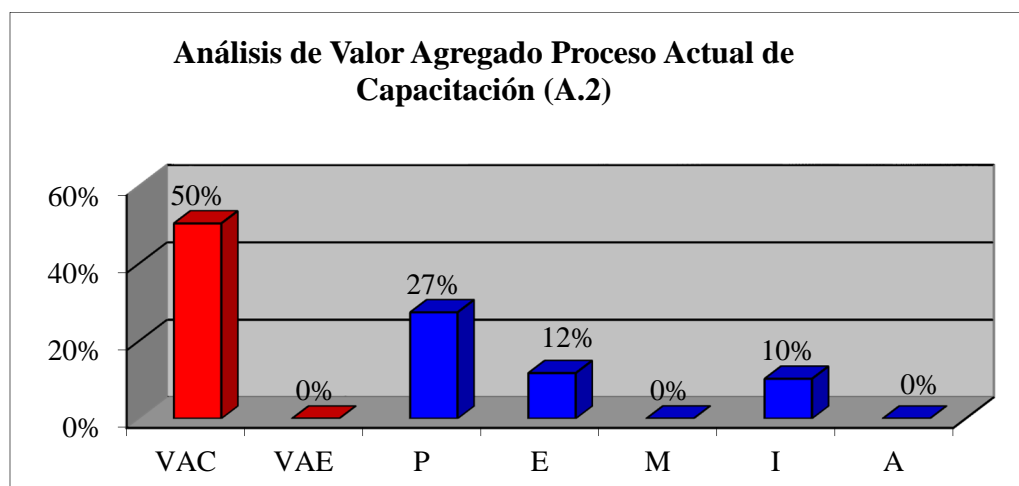
Gráfico N° 16: Valor Agregado Proceso de Selección de Personal

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Mishelle Vargas

3.2.2 Proceso: Capacitación (A.2)

El proceso de capacitación está conformado por 16 actividades, en las que intervienen el Departamento de Talento Humano, el Departamento de contabilidad y la Gerencia General. Este proceso inicia con la recepción de la solicitud de las necesidades de capacitación de los diferentes departamentos de la empresa, las mismas que al ser recibidas por el Departamento de Talento Humano, se encarga de elaborar el plan de capacitación que cubra los temas solicitados por cada departamento, este plan debe ser aprobado por el Gerente General, quien a su vez coordina y verifica con el Departamento de Contabilidad el presupuesto asignado para capacitar al personal. Una vez establecido el presupuesto se envía al Departamento de Talento Humano, el cual, organiza, programa y acuerda los temas de las capacitaciones ya sean estas proporcionadas por empresas o impartidas por los jefes de área, registrando además la asistencia del personal a las capacitaciones.

En el Anexo 4 se puede observar el correspondiente análisis de valor agregado del proceso, el cual consta de 16 actividades, de las cuales 7 de ellas tienen valor agregado para el cliente, con un tiempo de 6.170 minutos, en tanto 9 actividades no agregan valor, de estas 3 corresponden a preparación ocupando un tiempo de 3.360 minutos, 1 pertenece a espera con un tiempo de 1.440 minutos, 2 conciernen a actividades de inspección empleando un tiempo de 1.260 minutos y 3 responden a actividades de movimiento utilizando 2 minutos, es decir, que un 50% corresponden a actividades que agregan valor al cliente en tanto el otro 50% no agregan valor distribuidas entre actividades de preparación, espera e inspección, como se aprecia en el gráfico N° 17. Por lo tanto, al tener el proceso de capacitación un porcentaje de valor agregado real inferior al 75% se puede concluir que se trata de un proceso crítico por lo que es necesario mejorar el proceso mediante la eliminación de burocracia, en este caso de la intervención del Departamento de Contabilidad a fin de agilizar el proceso y disminuir tiempos tanto de espera como de inspección, además es necesario que se considere la contratación de un asistente que trabaje en el Departamento de Talento Humano de manera que se divida el trabajo y se organicen mejor las tareas.

Gráfico N° 17: Valor Agregado Proceso Actual de Capacitación

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Mishelle Vargas

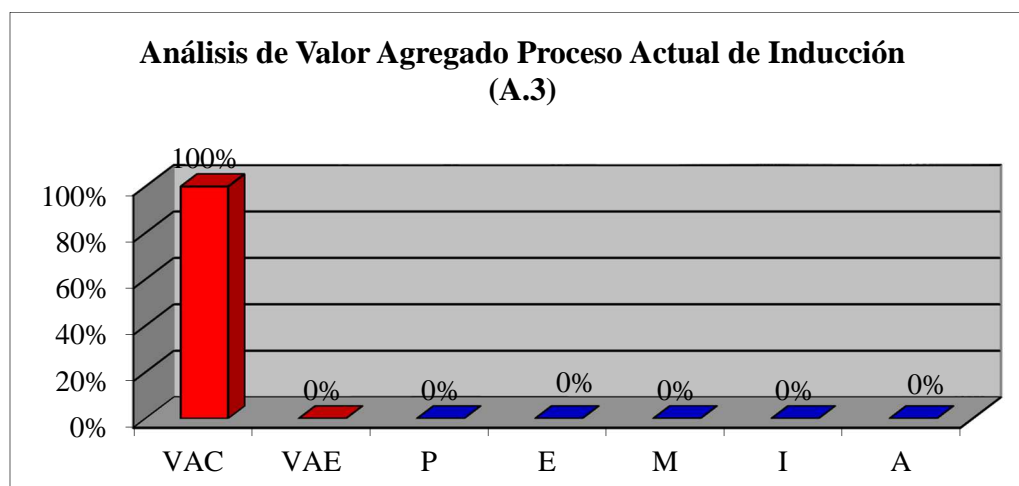
3.2.3 Proceso: Inducción (A.3)

Los departamentos de Talento Humano, Aseguramiento de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Departamento correspondiente, es decir, aquel departamento para el cual se ha realizado el proceso de selección de personal y finalmente el Departamento médico son aquellos que integran el proceso de inducción de personal desarrollando 25 actividades descritas en el diagrama de flujo del Anexo 2.

Este proceso comienza con el ingreso de un nuevo colaborador, a quien el Jefe de Talento Humano se encargara de dar a conocer aspectos como misión, visión, valores y demás información de la empresa para después realizarle una corta evaluación. Una vez aplicada la evaluación si el resultado ha sido negativo se le vuelve a brindar la información correspondiente, caso contrario se le envía al departamento de Aseguramiento de Calidad en donde se efectuara su correspondiente inducción en temas como: política y objetivos de la calidad,

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Abastecimiento de Agua, Control de plagas, Contaminación de los alimentos y demás. El departamento de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente también hará lo propio dando a conocer al trabajador las normas básicas de ingreso a la fábrica, tipos de señalización, plan de emergencia, identificación de riesgos de fábrica y demás temas resumidos en el reglamento de seguridad y salud ocupacional, el mismo que será entregado al trabajador una vez impartida la inducción y evaluados sus conocimientos, en caso de no aprobar la evaluación se le volverá a impartir la información. Luego, el Jefe de Área correspondiente se encargará de darle a conocer las funciones respectivas del cargo y una vez evaluada la asimilación de la información se remitirá los resultados de las evaluaciones de cada departamento al departamento de Talento Humano, en cuyo caso el jefe de dicho departamento registra la inducción recibida por el nuevo colaborador y emite la orden de dotación de implementos de trabajo para posteriormente efectuar la entrega y solicitar la firma de recepción. Finalmente, el trabajador es enviado al departamento médico para la correspondiente evaluación física y registro de la ficha médica con los resultados de los exámenes previamente enviados a realizar.

Todo este proceso corresponde a las 25 actividades que se encuentran descritas en el Anexo 5, con su correspondiente análisis de valor agregado del cual podemos concluir que el 100% de las actividades agregan valor al cliente como se aprecia en el gráfico N° 18 por cuanto cada una de ellas aportan y son necesarias para cumplir el objetivo del proceso. Por lo tanto, para lograr una mejora en el desempeño de este proceso se debe buscar otras herramientas de mejora continua.

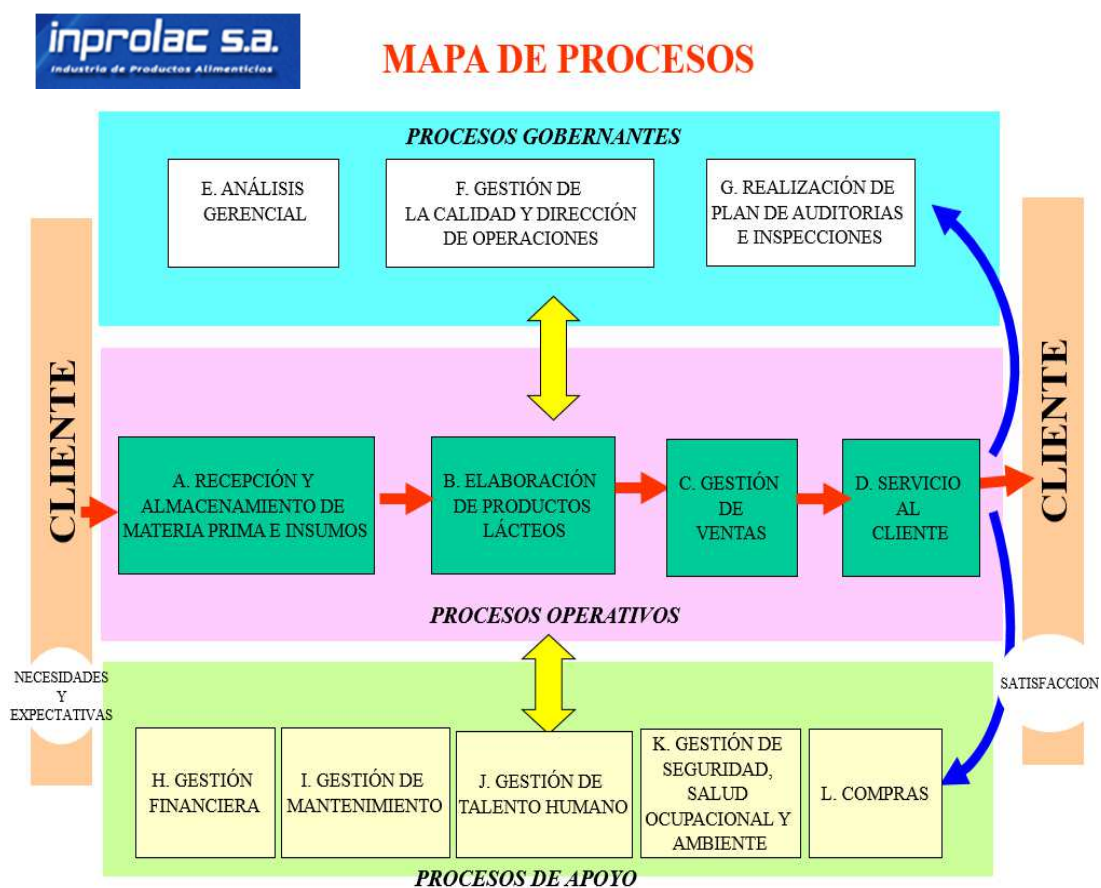
Gráfico N° 18: Valor Agregado Proceso Actual de Inducción

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Mishelle Vargas

3.3 PROPUESTA DE MEJORA

Luego del correspondiente análisis realizado a los procesos de Gestión del Talento Humano que se llevan a cabo en la empresa INPROLAC S.A. y en consideración a los requerimientos de los clientes internos y externos de la empresa además de la información proporcionada se ha procedido a proponer una reestructuración del mapa de procesos cuyo Gráfico N° 19 se presenta a continuación.

Gráfico N° 19: Mapa de procesos Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Mishelle Vargas

Además como se puede apreciar en la tabla N° 7 se ha clasificado y codificado los macroprocesos, procesos y subprocesos con los cambios que se efectuaron respecto a la situación actual de la empresa.

Tabla N° 7: Lista de procesos

Lista de procesos				
Código	Jerarquía	Nombre	Tipo	Observaciones
A	Proceso	Recepción y almacenamiento de materia prima e insumos	Operativo	Se crearon los procesos en base a la razón de ser de la empresa.
B	Proceso	Elaboración de productos lácteos	Operativo	
C	Proceso	Gestión de ventas	Operativo	
D	Proceso	Servicio al cliente	Operativo	Se mantiene
E	Proceso	Análisis gerencial	Gobernante	Se mantienen los procesos salvo modificaciones en su denominación
F	Proceso	Gestión de la calidad y dirección de operaciones	Gobernante	
G	Proceso	Realización de plan de auditorías e inspecciones	Gobernante	
H	Proceso	Gestión financiera	Apoyo	Se mantienen
I	Proceso	Gestión de mantenimiento	Apoyo	
J	Macroproceso	Gestión de talento humano	Apoyo	
J.1	Proceso	Captación	Apoyo	Proceso creado
J.1.1	Subproceso	Reclutamiento y selección de personal	Apoyo	Se mantienen los procesos pero además se realizaron fusiones con los procesos de reclutamiento y contratación
J.1.2	Subproceso	Contratación e inducción	Apoyo	
J.2	Proceso	Retención	Apoyo	Procesos creados
J.2.1	Subproceso	Administración de perfiles y cargos	Apoyo	
J.2.2	Subproceso	Evaluación del desempeño	Apoyo	
J.2.3	Subproceso	Realizar nómina	Apoyo	
J.3	Proceso	Desarrollo	Apoyo	
J.3.1	Subproceso	Capacitación	Apoyo	
J.3.2	Subproceso	Plan de carrera	Apoyo	
K	Proceso	Gestión de seguridad, salud ocupacional y ambiente	Apoyo	Se mantienen
L	Proceso	Compras	Apoyo	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Mishelle Vargas

3.4 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE PROCESOS

En el Manual de Procesos adjunto en el Anexo N° 6 se encuentran los procesos propuestos correspondiente a la Gestión del Talento Humano de la empresa INPROLAC S.A., además como una herramienta para medir y controlar los procesos se detalla la tabla de indicadores, la cual, se encuentra como Anexo N° 7.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- La empresa INPROLAC S.A. cuenta con los procesos de selección, capacitación e inducción pero no debidamente documentados ni estructurados en un Manual de Procesos.
- Los procesos de selección e inducción son estables puesto que poseen un índice de valor agregado plausible al ser este superior al 75%, con un 97% y 100% respectivamente, sin embargo con el fin de mejorar dichos procesos se propone fusionar el proceso de selección con el de reclutamiento y hacer lo propio con el de inducción y contratación.
- El proceso de capacitación es un proceso crítico debido a que posee un índice de valor agregado del 50% atribuido a debilidades encontradas en el tiempo empleado en actividades de preparación, inspección y espera por lo que se han eliminado y fusionado algunas actividades de manera que se agilice el proceso y se cumpla el objetivo efectivamente.
- Existe falta de control o indicadores que permitan medir el cumplimiento o evolución de los procesos efectuados dentro de la empresa INPROLAC S.A. y por ende no se puede mejorar.

- La empresa INPROLAC S.A. no dispone de perfiles de los cargos por lo que se propone el proceso de administración de perfiles y cargos mediante el cual se elabore el perfil, requisitos, actividades y competencias del cargo debidamente documentado en el manual correspondiente.
- INPROLAC S.A. cuenta con 3 subprocesos de Gestión del Talento Humano: Selección, Capacitación e Inducción. Adicionalmente, se proponen los procesos de: Evaluación del desempeño, Realizar nómina, Administración de perfiles y cargos y Plan de carrera que sin duda son necesarios para la administración del recurso humano, así como también en la mejora de las capacidades y habilidades del personal a fin de lograr el beneficio individual y por ende de la empresa considerando la importancia que tiene el recurso humano en el logro de los objetivos organizacionales.
- Adicionalmente a la propuesta de los procesos de Gestión del Talento Humano se establecieron indicadores que posibiliten la evaluación de los mismos con la finalidad de mejorar continuamente.

4.2 RECOMENDACIONES

- Implementar el contenido del presente Manual de Procesos de Gestión del Talento Humano teniendo como guía el presente trabajo, el cual, se ha realizado en beneficio de la empresa INPROLAC S.A. para lograr un mejoramiento en la realización de las actividades inherentes al proceso.

- Involucrar y comprometer a la alta dirección así como a las diferentes áreas de la empresa en la propuesta de mejora y puesta en marcha de la Gestión del Talento Humano de la empresa.
- Realizar un seguimiento del cumplimiento de los procesos y subprocesos de Gestión del Talento Humano mediante el uso de indicadores que permitan medir la consecución de los objetivos propuestos y en caso de ser necesario tomar las medidas correctivas pertinentes.
- Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes internos de la empresa INPROLAC S.A. a fin de identificar aspectos que no se les ha prestado la atención requerida y que son necesarios para mejorar el desempeño mediante la ejecución de planes de acción.
- Promover una mejor comunicación interna a fin de dar a conocer las actividades relacionadas a los planes o acciones realizados a favor del personal y al mismo tiempo escuchar las sugerencias u opiniones de los colaboradores.
- Elaborar el Manual de descripción y análisis de cargos de modo que se tengan claramente definidos los requerimientos, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás características de los ocupantes del cargo. Además, servirá como una herramienta de apoyo en los procesos de reclutamiento y selección, diseño de plan de carrera y evaluación del desempeño.

- Incorporar herramientas tecnológicas actuales en los procesos de Gestión del Talento Humano para una mayor interactividad con los colaboradores de manera que aumente la implicación y participación dentro de la empresa y a la vez se solidifique el equipo humano.

REFERENCIAS

1. Agudelo, L., & Escobar, J. (2008). *Gestión por procesos*. Medellín: ICONTEC.
2. Aldana de Vega, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Gonzáles, C., Galindo, O., & Villagas, A. (2010). *Administración por calidad*. Colombia: Alfaomega.
3. Andrade, H. (2011). *Cambio o Fuera a dirigir en el siglo XXI*. Estados Unidos: Palibrio.
4. Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente - AGSO. (01 de Septiembre de 2014). *Producción lechera mueve \$700 millones*. Obtenido de <http://agsosite.com/2013/09/post-with-custom-slideshow-full-width-layout/>
5. Barril García, A. (12 de Marzo de 2008). *FLACSO*. Obtenido de https://www.flacso.org.ec/biblio/shared/biblio_view.php?bibid=9955&tab=opac
6. Beltrán, J. (2008). *Indicadores de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
7. Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2010). *Instituto Andaluz de Tecnología*. Obtenido de Guía para una gestión basada en procesos: <http://www.oviedo.es/documents/12103/f8e7f4c1-a7ba-4fb5-87d7-c95335c79b22>
8. Cadena Padilla, V. (2012). Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1525/1/T-UTC-1378%281%29.pdf>
9. Certo, S., & Peter, J. P. (1996). *Dirección Estratégica*. España: Irwin.
10. Club BPM. (2011). *El Libro del BPM 2011*. Madrid: Club BPM.
11. Corporación Calidad. (2008). *Corporación Calidad*. Obtenido de <http://www.coprporacioncalidad.org.co>
12. D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
13. Fontalvo, J. T., & Vergara, J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Cartagena: Eumed.
14. Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*.
15. Harrington, H. J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo : la nueva generación*. Bogota: McGraw-Hill.
16. INPROLAC S.A. (2014).

17. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (23 de Octubre de 2012). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2012*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/ESPAC2012/InformeEjecutivo.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=1000
18. Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.
19. Mejía, B. (2008). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Bogotá: Ecoe.
20. Milton, C. (2013). Obtenido de Escuela Politecnica Nacional: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8053/1/CD-5092.pdf>
21. Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO. (24 de Abril de 2014). *BP. 072 – La industria lechera busca generar mayor valor agregado para sumarse al Cambio de la Matriz Productiva*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/bp-072-la-industria-lechera-busca-generar-mayor-valor-agregado-para-sumarse-al-cambio-de-la-matriz-productiva/>
22. Palacios, J. (2008). *Administración de la calidad*. México: Trillas.
23. Pérez, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. España: ESIC Editorial.
24. Quilumba, V. (2012). *Biblioteca Digital Escuela Politecnica Nacional*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/4546/1/CD-4150.pdf>
25. Ríos, R. (2010). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*. Colombia: ICONTEC.
26. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
27. Roure, J., Moñino, M., & Rodríguez-Badal, M. (1997). *La gestión por procesos*. Barcelona: IESE.
28. Sánchez, S. (2013). *Escuela Politecnica Nacional*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/6947>
29. Van Dalen, Deobold, B., & William, J. (1983). Análisis del problema. En Van Dalen, J. William, & B. Deobold, *Manual de técnica de la investigación educacional* (págs. 143-168). México: Paidós Mexicana S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Levantamiento de la Información

FORMATO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

DEPARTAMENTO: Talento Humano

PROCESO: Selección de personal

FUNCIONARIO: Erika Rueda

CARGO/FUNCIÓN: Jefe de Talento Humano

HOJA 1 DE 1

No	ACTIVIDAD	LUGAR	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO
1	Recibir requerimiento de personal	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	7 seg.
2	Enviar requerimiento	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	40 seg.
3	Aprobar requerimiento de nuevo personal	Gerencia General	Anualmente	3	2 días
4	Determinar si puede ser cubierto el puesto con un movimiento interno	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	35 seg.
5	Recibir y analizar hojas de vida	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	1 día
6	Preseleccionar a los candidatos	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	3 horas
7	Contactar candidatos para entrevistas	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	2 horas
8	Realizar entrevista a cargo del Jefe de Talento Humano	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	20 minutos
9	Realizar pruebas de selección	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	30 minutos
10	Revisar resultados	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	15 minutos
11	Descartar aspirante	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	6 seg.
12	Elegir los tres mejores candidatos	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	8 seg.
13	Verificar antecedentes y referencias	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	3 horas
14	Realizar entrevista a cargo del Jefe del Departamento Solicitante	Departamento Solicitante	Anualmente	3	30 minutos
15	Realizar entrevista a cargo del Gerente General	Gerencia General	Anualmente	3	15 minutos
16	Comunicar al postulante	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	10 min
17	Realizar contratación	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	1 día

FORMATO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS**DEPARTAMENTO:** Talento Humano**PROCESO:** Capacitación**FUNCIONARIO:** Erika Rueda**CARGO/FUNCIÓN:** Jefe de Talento Humano**HOJA 1 DE 1**

No	ACTIVIDAD	LUGAR	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO
1	Solicitar requerimiento de capacitación de cada área	Departamento de Talento Humano	Anual	1	5 min
2	Recibir requerimiento de capacitación	Departamento de Talento Humano	Anual	1	1 día
3	Elaborar plan de capacitación anual	Departamento de Talento Humano	Anual	1	2 días
4	Enviar a gerencia general el plan para su aprobación	Departamento de Talento Humano	Anual	1	40 seg
5	Aprobar el plan de capacitación anual	Gerencia General	Anual	1	1 día
6	Enviar negativa del plan a Talento Humano	Gerencia General	Anual	1	45 seg.
7	Coordinar presupuesto de capacitación	Gerencia General	Anual	1	4 horas
8	Verificar presupuesto de capacitación	Departamento de Contabilidad	Anual	1	1 hora
9	Enviar presupuesto de capacitación	Departamento de Contabilidad	Anual	1	35 seg.
10	Recibir presupuesto de capacitación	Departamento de Talento Humano	Anual	1	1 día
11	Organizar las capacitaciones	Departamento de Talento Humano	Anual	1	2 días
12	Revisar proveedores para dictar las capacitaciones	Departamento de Talento Humano	Anual	1	4 horas
13	Identificar jefes de area que puedan dictar las capacitaciones	Departamento de Talento Humano	Anual	1	45 min
14	Acordar temario de capacitación	Departamento de Talento Humano	Anual	1	2 horas
15	Coordinar logística	Departamento de Talento Humano	Anual	1	4 horas
16	Registrar asistencia	Departamento de Talento Humano	Anual	1	20 horas

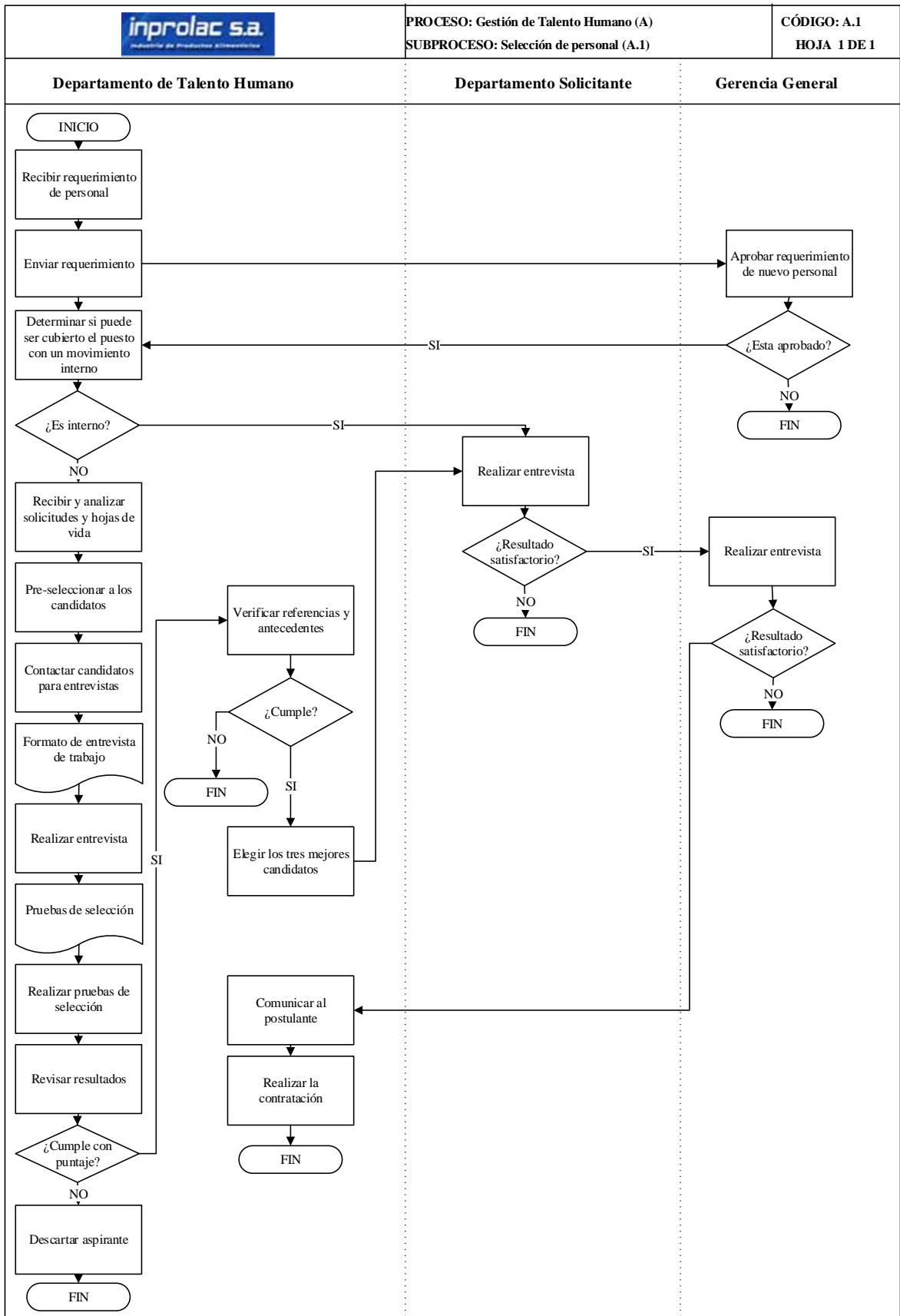
FORMATO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS**DEPARTAMENTO:** Talento Humano**PROCESO:** Inducción**FUNCIONARIO:** Erika Rueda**CARGO/FUNCIÓN:** Jefe de Talento Humano**HOJA 1 DE 2**

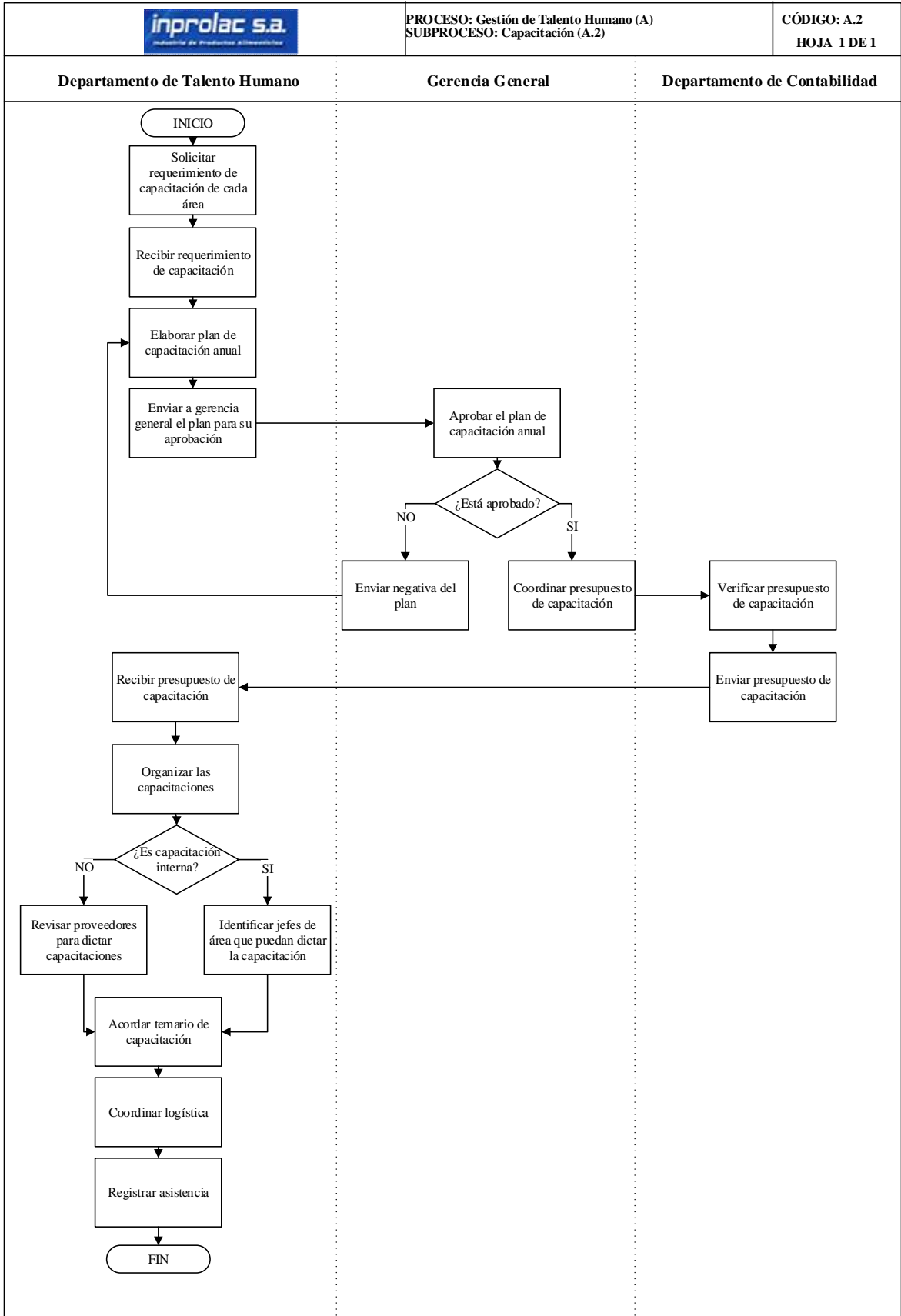
No	ACTIVIDAD	LUGAR	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO
1	Recibir nuevo colaborador	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	10 seg
2	Proporcionar información sobre la empresa y condiciones de trabajo	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	20 min
3	Realizar evaluación	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	10 min
4	Enviar al departamento de aseguramiento de calidad	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	3 seg.
5	Realizar inducción en Buenas Practicas de Manufactura (BPM)	Departamento de Aseguramiento de Calidad	Anualmente	3	30 min
6	Realizar evaluación sobre BPM	Departamento de Aseguramiento de Calidad	Anualmente	3	15 min
7	Recapacitar en BPM	Departamento de Aseguramiento de Calidad	Anualmente	3	30 min
8	Remitir resultados de inducción	Departamento de Aseguramiento de Calidad	Anualmente	3	45 seg.
9	Enviar al departamento de seguridad y salud ocupacional	Departamento de Aseguramiento de Calidad	Anualmente	3	5 seg.
10	Instruir en normas de seguridad y salud ocupacional	Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Anualmente	3	30 min
11	Realizar evaluación sobre seguridad y salud ocupacional	Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Anualmente	3	15 min
12	Recapacitar en seguridad y salud ocupacional	Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Anualmente	3	30 min
13	Remitir resultados de inducción	Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Anualmente	3	35 seg

FORMATO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS**DEPARTAMENTO:** Talento Humano**PROCESO:** Inducción**FUNCIONARIO:** Erika Rueda**CARGO/FUNCIÓN:** Jefe de Talento Humano**HOJA 2 DE 2**

No	ACTIVIDAD	LUGAR	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO
14	Enviar al área de trabajo	Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Anualmente	3	7 seg
15	Efectuar inducción del puesto de trabajo	Departamento correspondiente	Anualmente	3	30 min
16	Realizar evaluación sobre las actividades a desempeñar	Departamento correspondiente	Anualmente	3	15 min
17	Recapacitar en las actividades a desempeñar	Departamento correspondiente	Anualmente	3	30 min
18	Remitir resultados de inducción	Departamento correspondiente	Anualmente	3	6 seg.
19	Recibir resultados pruebas de inducción	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	1 día
20	Registrar la inducción recibida por el nuevo colaborador	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	8 min
21	Emitir orden de dotación de implementos de trabajo	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	52 seg
22	Entregar implementos de trabajo y solicitar firma de recepción	Departamento de Talento Humano	Anualmente	3	15 seg
23	Realizar evaluación médica	Departamento médico	Anualmente	3	15 min
24	Enviar orden de exámenes	Departamento médico	Anualmente	3	5 min
25	Elaborar ficha médica	Departamento médico	Anualmente	3	7 min

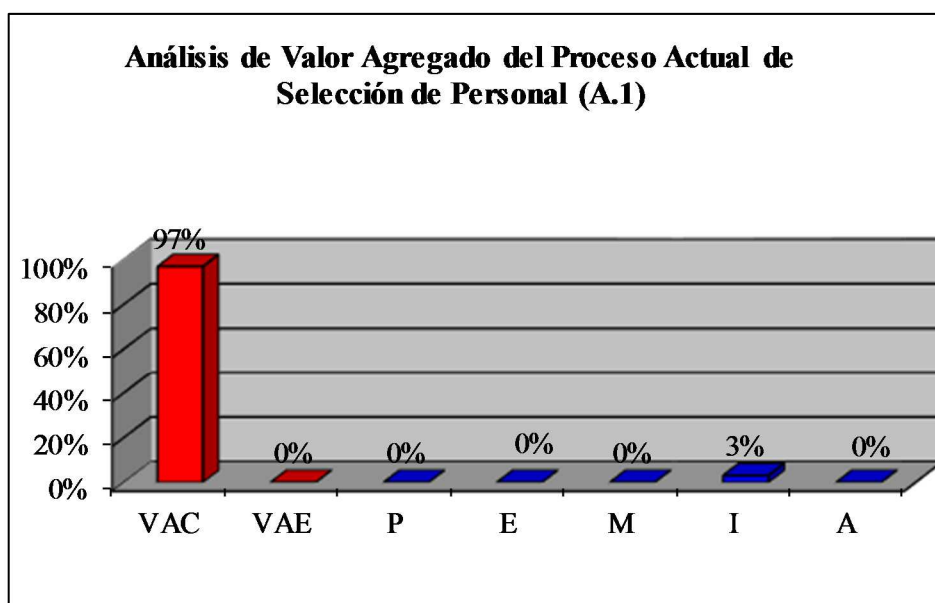
Anexo 2: Flujogramas Actuales de los Procesos de Gestión del Talento Humano







VAC	97%
VAE	0%
P	0%
E	0%
M	0%
I	3%
A	0%
	100%

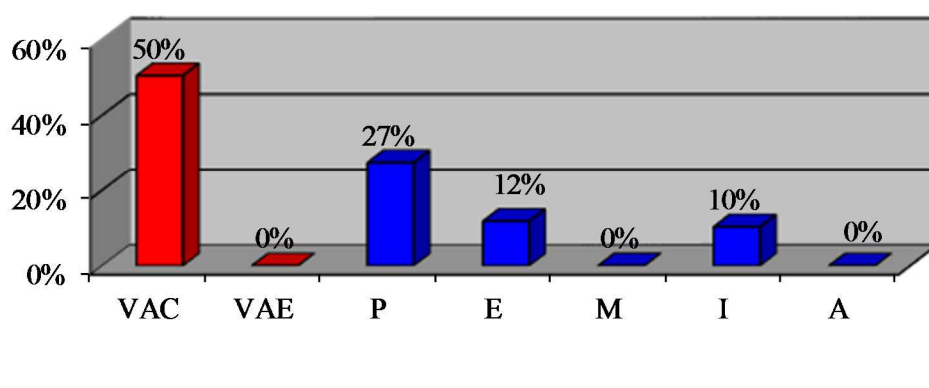


Notas:

- 1.- El proceso de selección de personal posee un índice del 97% de valor agregado para el cliente y al ser este superior al 75% se considera un proceso estable sin embargo es susceptible de mejora.
- 2.- El 3% corresponde a las actividades de inspección las cuales son consideradas sin valor agregado.
- 3.- Una herramienta de apoyo del proceso podría ser la pagina web de la empresa mediante un link para registrar las hojas de vida de manera que le permitan personalizar los requerimientos.

VAC	50%
VAE	0%
P	27%
E	12%
M	0%
I	10%
A	0%
	100%

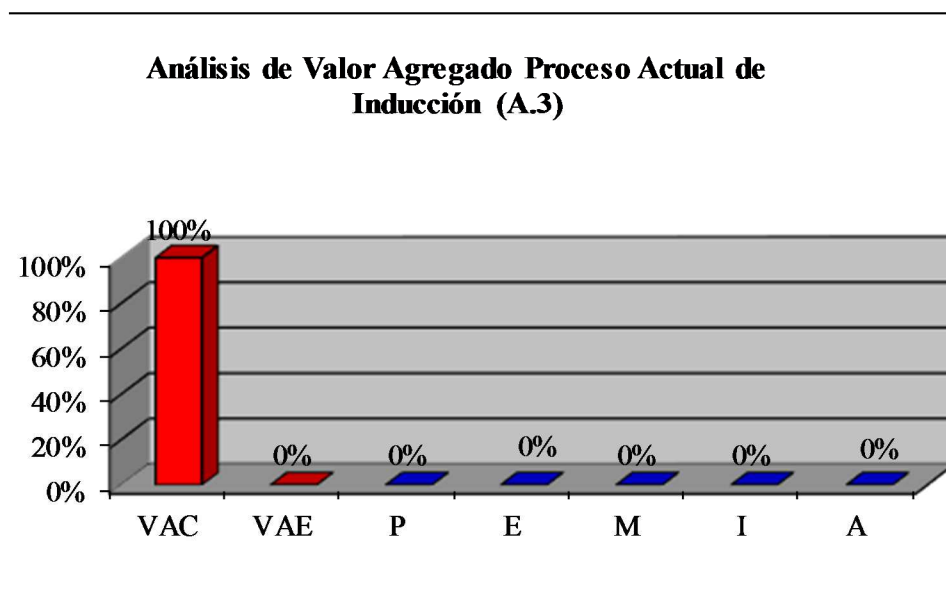
Análisis de Valor Agregado Proceso Actual de Capacitación (A.2)



Notas:

- 1.- El índice de valor agregado del proceso de capacitación es del 50%, el cual, es inferior al 75% por tanto es considerado un proceso crítico.
- 2.- El 50% restante corresponden a las actividades que no agregan valor, dentro de las cuales se encuentran con un 27% las actividades de preparación, un 12% concerniente a las de espera y un 10% perteneciente a las de inspección.
- 3.- Se debería implementar una evaluación al finalizar las capacitaciones para medir el éxito del programa.
- 4.- El proceso de capacitación se lo podría efectuar de manera semipresencial a través de capacitaciones virtuales.


VAC	100%
VAE	0%
P	0%
E	0%
M	0%
I	0%
A	0%
	100%





Notas:

- 1.- El valor agregado del proceso de inducción es del 100% por tanto todas las actividades que se realizan aportan al cumplimiento del objetivo del proceso.
- 2.- El proceso de inducción podría servirse de apoyo en herramientas como videos y la conformación de grupos de trabajadores con cierto tiempo de antigüedad para que aporten con sus experiencias como colaboradores de la empresa.
- 3.- En este proceso deben buscarse otras herramientas para el mejoramiento.

Anexo 6: Manual de Procesos de Gestión del Talento Humano

	MANUAL DE PROCESOS		REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.		APROBACIÓN:
			VERSION: No.00
			HOJA: 1/43
			CODIGO M P
<p>MANUAL DE PROCESOS DE:</p> <p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>			
FECHA	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
08/12/2014	Mishelle Vargas	Ing. Jaime Cadena	

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
		VERSION: No.00
		HOJA: 2/43
		CODIGO M P
CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS		
CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA		
<p>a. Reseña histórica</p> <p>INPROLAC S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, a 78 kms. Al norte de Quito.</p> <p>Las costumbres y tradiciones de esta ciudad toman sus raíces de los antiguos habitantes de la cultura Kayambi, pueblo de gran riqueza histórica y cultural, con criterios propios de organización, producción, arquitectura y cosmovisión. En este valle maravilloso nace una modesta fábrica de quesos en 1990, gracias a la visión de Eduardo Cadena Fuertes. El primer día se procesaron 40 litros de leche y, desde entonces, hemos operado ininterrumpidamente hasta hoy.</p> <p>La constancia, el compromiso con la calidad y el respeto por los clientes fueron elementos claves para lograr un rápido crecimiento y, además del queso abrir dos nuevas líneas: yogurt y manjar de leche. Para entonces rondaba el año 1995 y el volumen de producción llegaba a los 25.000 litros/día. En el 2001 se crea la razón social INPROLAC S.A. y Dulac's se convierte en su primera marca fuerte, a la que ahora se suma la nueva marca PORVENIR. En abril de 2007, manteniéndose fieles a sus principios, se invierte un considerable capital en la construcción y equipamiento con la más avanzada tecnología de una nueva planta en la Av. Víctor Cartagena y 24 de Mayo en Cayambe.</p>		

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
		VERSION: No.00
		HOJA: 3/43
		CODIGO MP

INPROLAC S.A. cuenta actualmente con más de 70 proveedores de leche de los mejores ganadores de la zona de Cayambe, 130 proveedores de materia prima e insumos y genera más de 250 puestos de trabajo directos e indirectos, apoyando con firmeza y entusiasmo el desarrollo local (INPROLAC S.A., 2014).

b. Estructura organizacional

INPROLAC S.A. cuenta con el organigrama estructural representado en el gráfico N° 1, el cual está avalado por los directivos de la empresa.

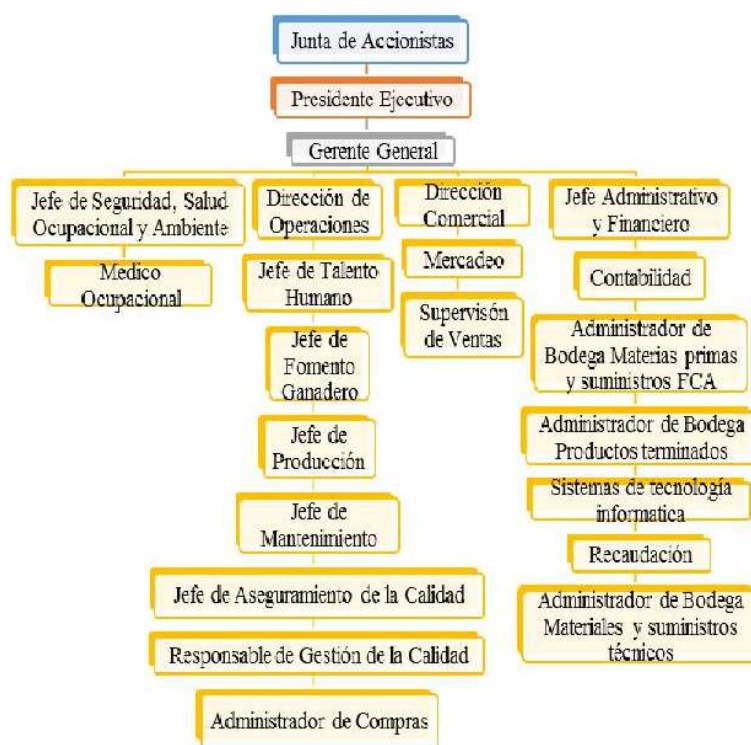



Gráfico N° 1 Organigrama estructural

Fuente: INPROLAC S.A. (2014)

Elaborado por: Mishelle Vargas

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
VERSION: No.00		
HOJA: 4/43		
		CODIGO M P


c. Productos y/o servicios

La cartera de productos de la empresa INPROLAC S.A. (2014) comprende:

- Leche entera
- Variedad de Yogurt
- Quesos: Mozzarella y Queso Fresco
- Manjar de leche
- Mantequilla
- Crema de leche
- Gelatina

d. Clientes

INPROLAC S.A. cuenta con la confianza y el apoyo de más de 700 empresas y personas, que adquieren productos DULAC'S. Clientes que van desde tiendas de barrio, panaderías, restaurantes y hoteles, hasta empresas de catering, cadenas de pastelerías, y por supuesto cadenas de autoservicios, como Supermaxi, Tía, Santa María, entre otras. Entre los principales clientes se encuentran: Corporación Favorita C.A., Tiendas Industriales Asociadas S.A., Mega Santamaría S.A., Industrias Lácteas TONI S.A., Prodispro Cía. Ltda., La Fabril S.A., Pluproxxa S.A., Hansel y Gretel Cía. Ltda., Reybanpac, Rey Banano del Pacífico, Panificadora Ambato, Pasteurizadora Quito S.A., Supermercados Magda S.A., Ecuajugos S.A., Lácteos San

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
VERSION: No.00		
HOJA: 5/43		
		CODIGO M P
<p>Antonio C.A., Distribuidora Produdis Cía. Ltda. y Consorcio Alimec S.A. (INPROLAC S.A., 2014).</p> <p>1. Objetivo del Manual</p> <p>Estandarizar los procesos de Gestión del Talento Humano a fin de contribuir al cumplimiento eficaz en la ejecución de las actividades inherentes a los procesos, de manera que sirvan de apoyo en la consecución de los objetivos organizacionales.</p> <p>2. Alcance del Manual</p> <p>Este manual aplica a todos los procesos y subprocesos en la Gestión de Talento Humano.</p> <p>3. Glosario de términos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de puestos: Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. (Dessler, 2009). ➤ Ascensos: Asignación de puestos con mayor responsabilidad. (Dessler, 2009) ➤ Competencias: Características demostrables de una persona, incluyendo los conocimientos, habilidades y las conductas que posibilitan su desempeño. (Dessler, 2009) 		

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
VERSION: No.00		
HOJA: 6/43		
		CODIGO MP

- **Descripción de puestos:** Lista de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto. (Dessler, 2009)
- **Entrevista de evaluación:** Entrevista en la que el supervisor y el subordinado revisan la evaluación y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar los puntos fuertes. (Dessler, 2009)
- **Transferencias:** Reasignación de puestos similares en otros lugares de la compañía. (Dessler, 2009)

4. Mapa de procesos

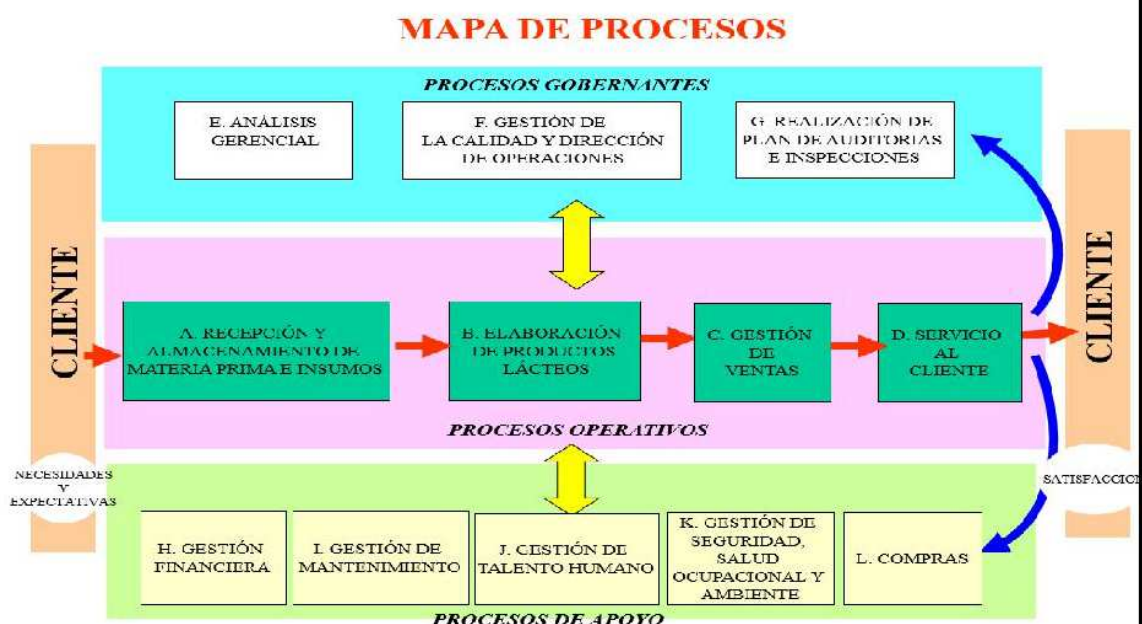


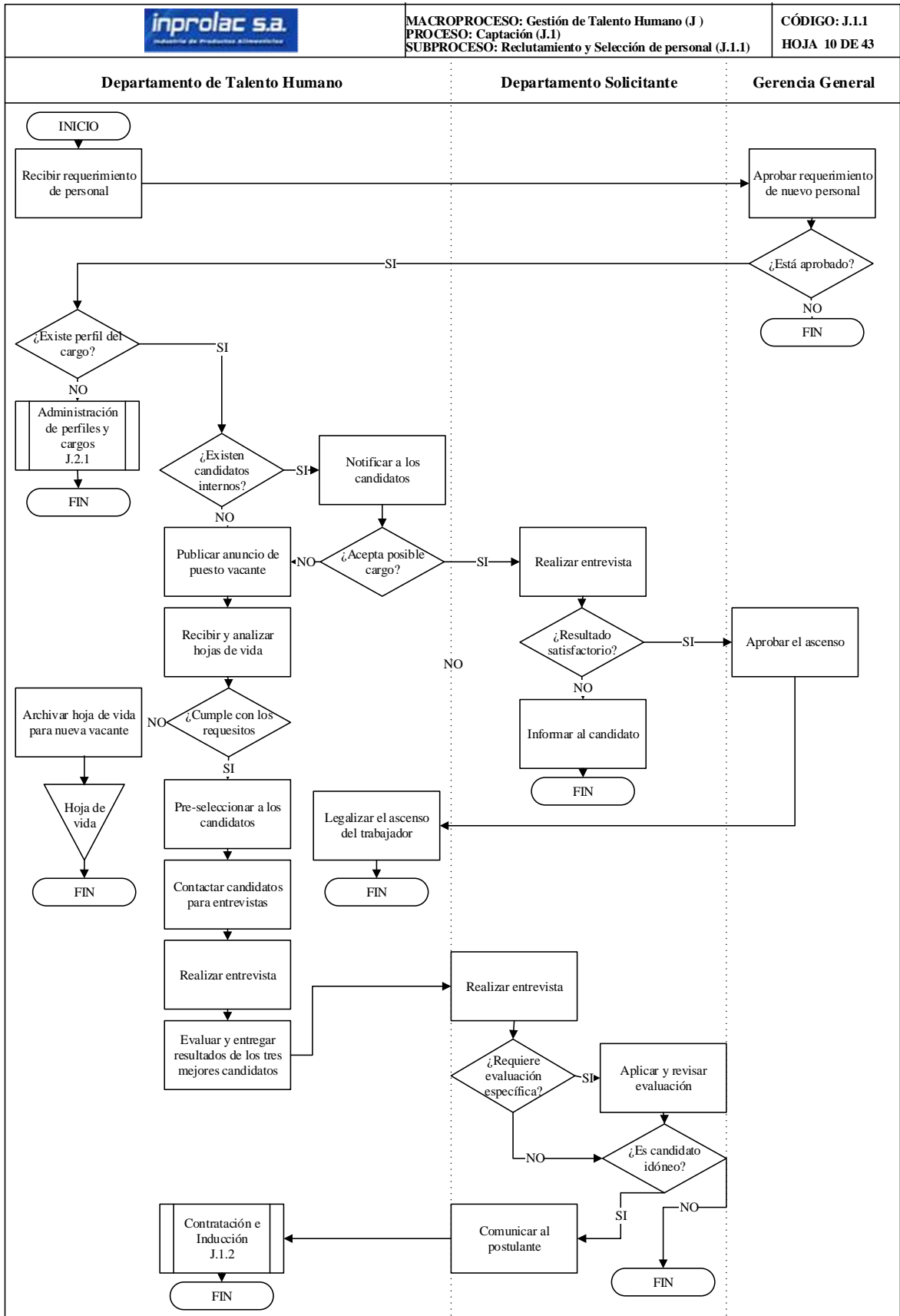


Gráfico N° 2 Mapa de procesos Propuesto
Elaborado por: Mishelle Vargas

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
		VERSION: No.00
		HOJA: 7/43
		CODIGO M P
5. Inventario de procesos		
Procesos Operativos		
A. RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS		
B. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS		
C. GESTIÓN DE VENTAS		
D. SERVICIO AL CLIENTE		
Procesos Gobernantes		
E. ANÁLISIS GERENCIAL		
F. GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES		
G. REALIZACIÓN DE PLAN DE AUDITORIAS E INSPECCIONES		
Procesos de Apoyo		
H. GESTIÓN FINANCIERA		


	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
		VERSION: No.00
		HOJA: 8/43
		CODIGO M P
I. GESTIÓN DE MANTENIMIENTO		
J. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
J.1. Captación		
J.1.1 Reclutamiento y Selección de personal		
J.1.2 Contratación e Inducción		
J.2. Retención		
J.2.1 Administración de perfiles y cargos		
J.2.2 Evaluación del desempeño		
J.2.3 Realizar nómina		
J.3 Desarrollo		
J.3.1 Capacitación		
J.3.2 Plan de carrera		
K. GESTIÓN DE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE		
L. COMPRAS		



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO Reclutamiento y Selección de personal	CODIFICACION J.1.1	EDICION No. 00
PROPIETARIO DEL PROCESO Jefe de Talento Humano	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 08/12/2014
ALCANCE El proceso de reclutamiento y selección de personal es aplicado para todos los cargos vacantes en la empresa INPROLAC S.A.		HOJA 11 DE 43
RECURSOS		
FISICOS Oficina del Departamento de Talento Humano	ECONOMICOS Presupuesto determinado	
TECNICOS Equipo de computación	RRHH Jefe de Talento Humano, Jefe de Departamento Solicitante y Gerente General	

PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
<p>Todos los procesos de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recibir requerimiento de personal ▶ Aprobar requerimiento de nuevo personal ▶ Notificar a los candidatos ▶ Realizar entrevista ▶ Informar al candidato ▶ Aprobar el ascenso ▶ Legalizar el ascenso del trabajador ▶ Publicar anuncio de puesto vacante ▶ Recibir y analizar hojas de vida ▶ Archivar hoja de vida para nueva vacante ▶ Pre-seleccionar a los candidatos ▶ Contactar candidatos para entrevistas ▶ Realizar entrevista ▶ Evaluar y entregar resultados de los tres mejores candidatos ▶ Realizar entrevista ▶ Aplicar y revisar evaluación ▶ Comunicar al postulante 	<p>Todos los procesos de la empresa</p>
ENTRADAS		SALIDAS
<p>Requerimiento de personal</p>		<p>Personal seleccionado</p>
INDICADORES	OBJETIVO	REGISTROS/ANEXOS
<p>Índice de preselección de candidatos Oportunidad de ascensos Índice de vacantes Índice de provisión de vacantes</p>	<p>Proveer de personal competente a fin de garantizar el logro de los objetivos y el apoyo en los diferentes procesos organizacionales.</p>	<p>N/A</p>
	CONTROLES	
	<p>Legislación laboral Reglamento interno de la empresa</p>	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
<p>Mishelle Vargas</p>	<p>Ing. Jaime Cadena</p>	


	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 12 DE 43	

MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Captación (J.1)

SUBPROCESO: Reclutamiento y selección de personal (J.1.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir requerimiento de personal	Departamento de Talento Humano	El jefe de Talento Humano receptara las necesidades de personal de cada uno de los departamentos de la empresa	Jefe de Talento Humano
2	Aprobar requerimiento de nuevo personal	Gerencia General	El requerimiento de personal será examinado y posteriormente aprobado	Gerente General
3	Notificar a los candidatos	Departamento de Talento Humano	Una vez analizado el requerimiento se comunicara a los candidatos internos de ser el caso.	Jefe de Talento Humano
4	Realizar entrevista	Departamento Solicitante	El candidato interno tendrá una entrevista con el jefe inmediato para determinar la aprobación o no de su nuevo cargo.	Jefe de Departamento
5	Informar al candidato	Departamento de Talento Humano	Se le comunicará al candidato la no aprobación para ocupar el nuevo cargo en la empresa.	Jefe de Talento Humano
6	Aprobar el ascenso	Gerencia General	El Gerente General examinará y aprobará el ascenso del trabajador	Gerente General
7	Legalizar el ascenso del trabajador	Departamento de Talento Humano	Efectuar el registro y legalización de la asignación del nuevo cargo del trabajador	Jefe de Talento Humano
8	Publicar anuncio de puesto vacante	Departamento de Talento Humano/	Efectuar preguntas a los candidatos a fin de descartar aquellas personas que no se encuentren aptas para el cargo.	Jefe de Talento Humano Gerente General
9	Recibir y analizar hojas de vida	Departamento de Talento Humano	Examinar las hojas de vida receptadas para evaluar los candidatos que cumplen con los requisitos para el cargo	Jefe de Talento Humano
10	Archivar hoja de vida para nueva vacante	Departamento de Talento Humano	Aquellas hojas de vida recibidas que no se ajusten al perfil deseado para la vacante serán guardadas para posteriores procesos.	Jefe de Talento Humano
11	Pre-seleccionar a los candidatos	Departamento de Talento Humano	Según el perfil deseado para el cargo vacante se seleccionaran las hojas de vida que se ajusten a este.	Jefe de Talento Humano
12	Contactar candidatos para entrevistas	Departamento de Talento Humano	Comunicarse con los candidatos para que acudan a las entrevistas y posteriormente a rendir las pruebas para ocupar el cargo disponible.	Jefe de Talento Humano
13	Realizar entrevista	Departamento de Talento Humano	Efectuar preguntas a los candidatos a fin de descartar aquellas personas que no se encuentren aptas para el cargo.	Jefe de Talento Humano


	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 13 DE 43	

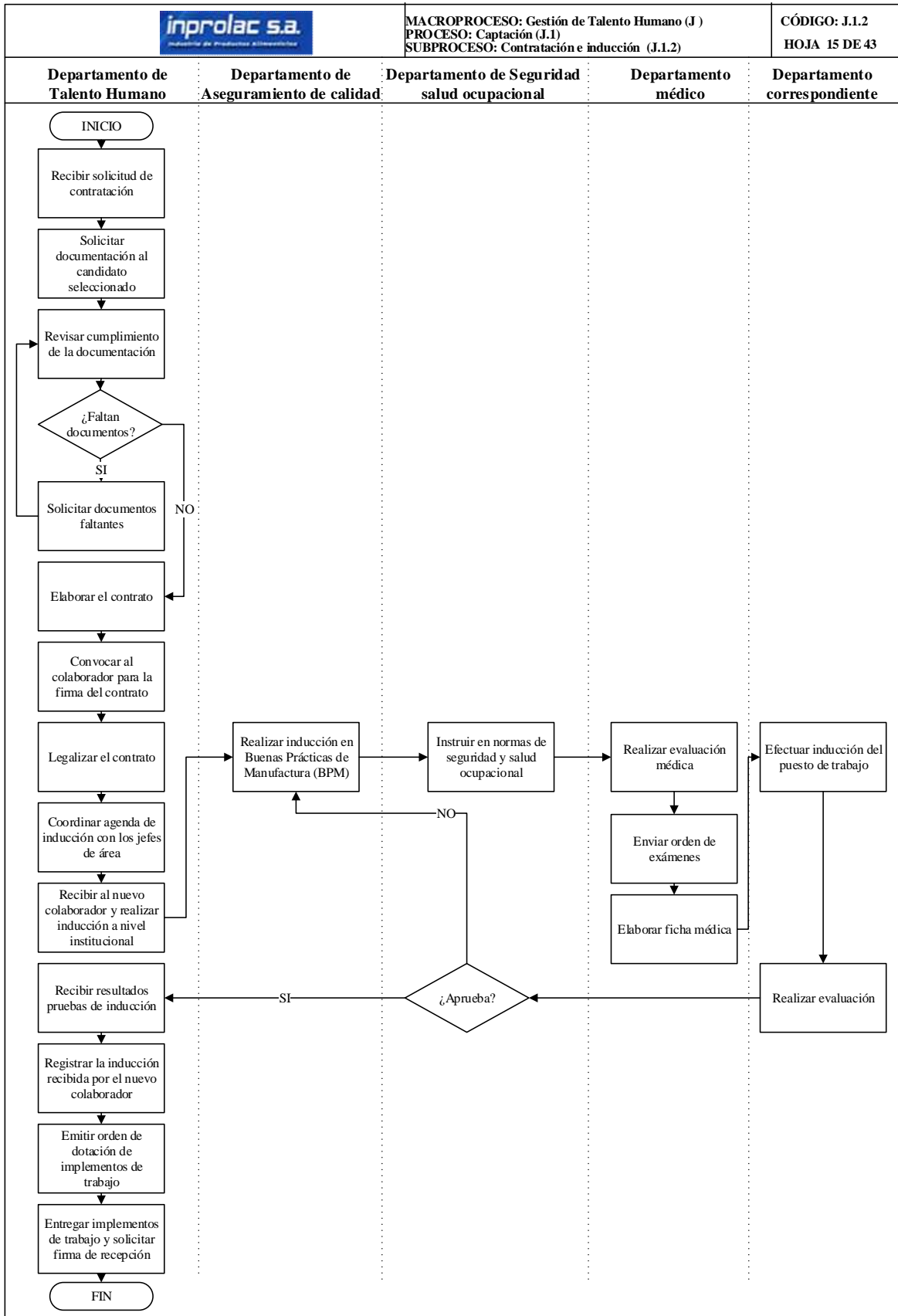
MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Captación (J.1)

SUBPROCESO: Reclutamiento y selección de personal (J.1.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
14	Evaluar y entregar resultados de los tres mejores candidatos	Departamento de Talento Humano	Evaluar a los candidatos mediante pruebas psicológicas para finalmente elaborar una tema de los mejores candidatos en base a los resultados de las diferentes pruebas.	Jefe de Talento Humano
15	Realizar entrevista	Departamento Solicitante	Los candidatos seleccionados se entrevistarán con el jefe inmediato para evaluar su contratación.	Jefe de Departamento
16	Aplicar y revisar evaluación	Departamento Solicitante	En caso de ser necesario el jefe inmediato evaluará a los candidatos mediante pruebas de conocimientos de acuerdo al cargo.	Jefe de Departamento
17	Comunicar al postulante	Departamento Solicitante	El candidato será comunicado sobre su contratación o no para el cargo vacante.	Jefe de Departamento

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
VERSION: No.00		
HOJA: 14/43		
		CODIGO M P
<p>Macro Proceso: Gestión del Talento Humano (J) Proceso: Captación (J.1) Subproceso: Contratación e inducción (J.1.2)</p>		




CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO Contratación e Inducción	CODIFICACION J.1.2	EDICION No. 00
PROPIETARIO DEL PROCESO Jefe de Talento Humano	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 08/12/2014
ALCANCE Aplica para todo el personal que va a formar parte de la empresa Inprolac S.A.		HOJA 16 DE 43

RECURSOS

FISICOS Oficinas y salón de reuniones de la empresa	ECONOMICOS Presupuesto determinado
TECNICOS Equipo de computación y Sistema de empleadores MRL e IESS	RRHH Jefe de Talento Humano, Aseguramiento de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Dpto. Médico

PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Reclutamiento y Selección de Personal (J.1.1)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recibir solicitud de contratación ▶ Solicitar documentación al candidato seleccionado ▶ Revisar cumplimiento de la documentación ▶ Solicitar documentos faltantes ▶ Elaborar el contrato ▶ Convocar al colaborador para la firma del contrato ▶ Legalizar el contrato ▶ Coordinar agenda de inducción con los jefes de área ▶ Recibir al nuevo colaborador y realizar inducción a nivel institucional ▶ Realizar inducción en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) ▶ Instruir en normas de seguridad y salud ocupacional ▶ Realizar evaluación médica ▶ Enviar orden de exámenes ▶ Elaborar ficha médica ▶ Efectuar inducción del puesto de trabajo ▶ Realizar evaluación ▶ Recibir resultados pruebas de inducción ▶ Registrar la inducción recibida por el nuevo colaborador ▶ Emitir orden de dotación de implementos de trabajo ▶ Efectuar entrega y firma de recepción de implementos de trabajo 	Todos los procesos de la empresa
ENTRADAS		SALIDAS
Requerimiento de contratación e inducción		Personal contratado e integrado a la empresa
INDICADORES	OBJETIVO	REGISTROS/ANEXOS
Aprobación de inducción Cumplimiento de documentación Índice de cumplimiento de inducción	Proporcionar al colaborador la información necesaria sobre la empresa, así como las funciones de su puesto de trabajo y demás lineamientos que permitan fortalecer su sentido de pertenencia e integración laboral.	N/A
	CONTROLES	
	Legislación Laboral Reglamento interno de la empresa	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Mishelle Vargas	Ing. Jaime Cadena	


	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 17 DE 43	

MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Captación (J.1)

SUBPROCESO: Contratación e inducción (J.1.2)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir solicitud de contratación	Departamento de Talento Humano	El jefe de Talento Humano receptara la solicitud de contratación del nuevo colaborador e iniciará el proceso.	Jefe de Talento Humano
2	Solicitar documentación al candidato seleccionado	Departamento de Talento Humano	El jefe de Talento Humano pedirá la documentación correspondiente para efectuar la contratación del nuevo personal	Jefe de Talento Humano
3	Revisar cumplimiento de la documentación	Departamento de Talento Humano	Se revisará la documentación entregada para determinar si se cumplen con todos los documentos requeridos.	Jefe de Talento Humano
4	Solicitar documentos faltantes	Departamento de Talento Humano	En caso de faltar algún documento requerido para efectuar la contratación el jefe de Talento Humano solicitará el documento faltante para continuar con el proceso.	Jefe de Talento Humano
5	Elaborar el contrato	Departamento de Talento Humano	Se realizará el documento oficial que ampara a las partes interesadas mediante un acuerdo sobre las prestaciones, beneficios y responsabilidades de las partes (empleador-empleado).	Jefe de Talento Humano
6	Convocar al colaborador para la firma del contrato	Departamento de Talento Humano	Se le comunicará al empleado para que revise y se acerque a firmar el acuerdo laboral al que lleagron previamente.	Jefe de Talento Humano
7	Legalizar el contrato	Departamento de Talento Humano	El jefe de Talento Humano se encargará de registrar el contrato en el MRL previo el cumplimiento de los requisitos a fin de garantizar la formalización de la relación laboral.	Jefe de Talento Humano
8	Coordinar agenda de inducción con los jefes de área	Departamento de Talento Humano	Se acordará las fechas para la inducción realizada por parte de los responsables de Seguridad y Salud Ocupacional, Aseguramiento de la Calidad y el Jefe de área correspondiente.	Jefe de Talento Humano
9	Recibir al nuevo colaborador y realizar inducción a nivel institucional	Departamento de Talento Humano	Brindar información general sobre las funciones que va a desempeñar, además de dar a conocer aspectos de la empresa como misión, visión, valores, cartera de productos, etc.	Jefe de Aseguramiento de Calidad


	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 18 DE 43	

MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Captación (J.1)

SUBPROCESO: Contratación e inducción (J.1.2)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
10	Realizar inducción en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Departamento de Aseguramiento de Calidad	Impartir información al nuevo colaborador acerca de temas como: Políticas y objetivos de la calidad, contaminación de los alimentos, equipos e instalaciones, control de plagas, programas de limpieza y desinfección y trazabilidad y almacenamiento.	Jefe de Aseguramiento de Calidad
11	Instruir en normas de seguridad y salud ocupacional	Departamento de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente	Compartir la información al nuevo colaborador referente a política de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, normas básicas de ingreso a la fábrica, tipos de señalización, plan de emergencia, identificación de riesgos, clasificación y manejo de desechos, etc.	Jefe de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente
12	Realizar evaluación médica	Departamento médico	El médico de la empresa realizará un chequeo general del estado físico del nuevo colaborador	Médico
13	Enviar orden de exámenes	Departamento médico	El médico solicitará al nuevo colaborador efectuarse unas pruebas de laboratorio, para determinar el estado de salud, las mismas que también se las llevará a cabo al terminar la relación laboral con la empresa.	Médico
14	Elaborar ficha médica	Departamento médico	Se procederá a registrar los resultados de la evaluación médica en la ficha del nuevo colaborador	Médico
15	Efectuar inducción del puesto de trabajo	Departamento correspondiente	En el área de trabajo donde va a desempeñar sus funciones el nuevo colaborador se le explicará con detalle las tareas a desarrollar	Jefe de Departamento
16	Realizar evaluación	Departamento correspondiente	Una vez impartida información por parte del jefe del área, los jefes de los departamentos de Aseguramiento de Calidad y Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente se efectuará la correspondiente evaluación, la cual, deberá tener una calificación entre 6-10 para ser considerada aceptada caso contrario se procederá a la capacitación.	Jefe de Departamento


	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 19 DE 43	

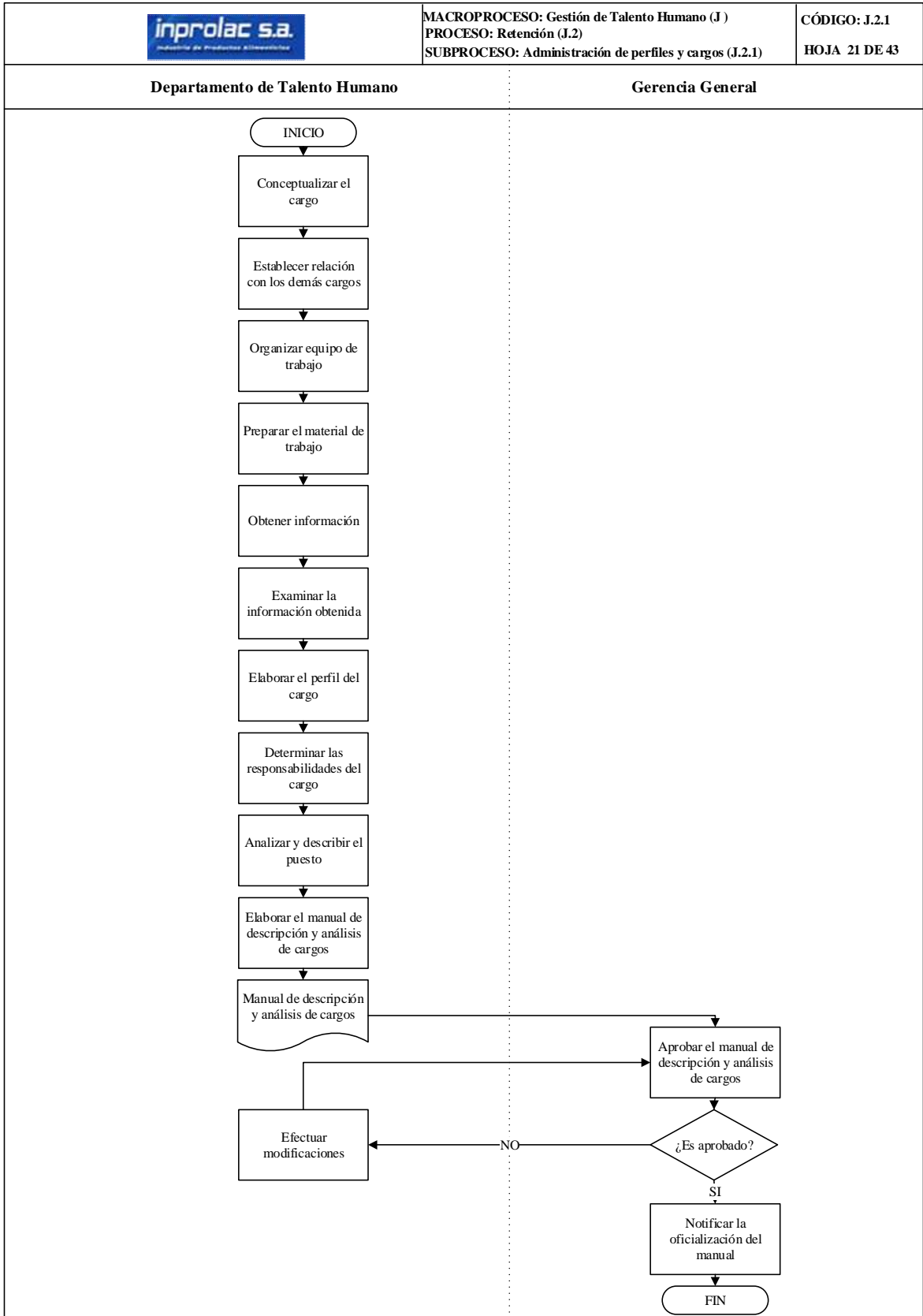
MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Captación (J.1)

SUBPROCESO: Contratación e inducción (J.1.2)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
17	Recibir resultados pruebas de inducción	Departamento de Talento Humano	Los resultados obtenidos en las correspondientes evaluaciones sobre Aseguramiento de Calidad y Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente deberán ser entregadas al departamento de Talento Humano para su correspondiente registro y archivo.	Jefe de Talento Humano
18	Registrar la inducción recibida por el nuevo colaborador	Departamento de Talento Humano	Se entrega al colaborador una ficha de inducción al puesto, la cual deberá llenar respondiendo preguntas referentes a la inducción recibida permitiendo tener un registro de la misma.	Jefe de Talento Humano
19	Emitir orden de dotación de implementos de trabajo	Departamento de Talento Humano	El jefe de Talento Humano solicitará la entrega de la ropa de trabajo y demás implementos necesarios para realizar sus funciones adecuadamente.	Jefe de Talento Humano
20	Efectuar entrega y firma de recepción de implementos de trabajo	Departamento de Talento Humano	Se entrega la ropa de trabajo e implementos necesarios al trabajador y se procede a registrar dicha entrega mediante un documento que garantice su recepción y buen estado de todo lo recibido por el trabajador.	Jefe de Talento Humano

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
VERSION: No.00		
HOJA: 20/43		
		CODIGO MP
<p>Macro Proceso: Gestión del Talento Humano (J) Proceso: Retención (J.2) Subproceso: Administración de perfiles y cargos (J.2.1)</p>		

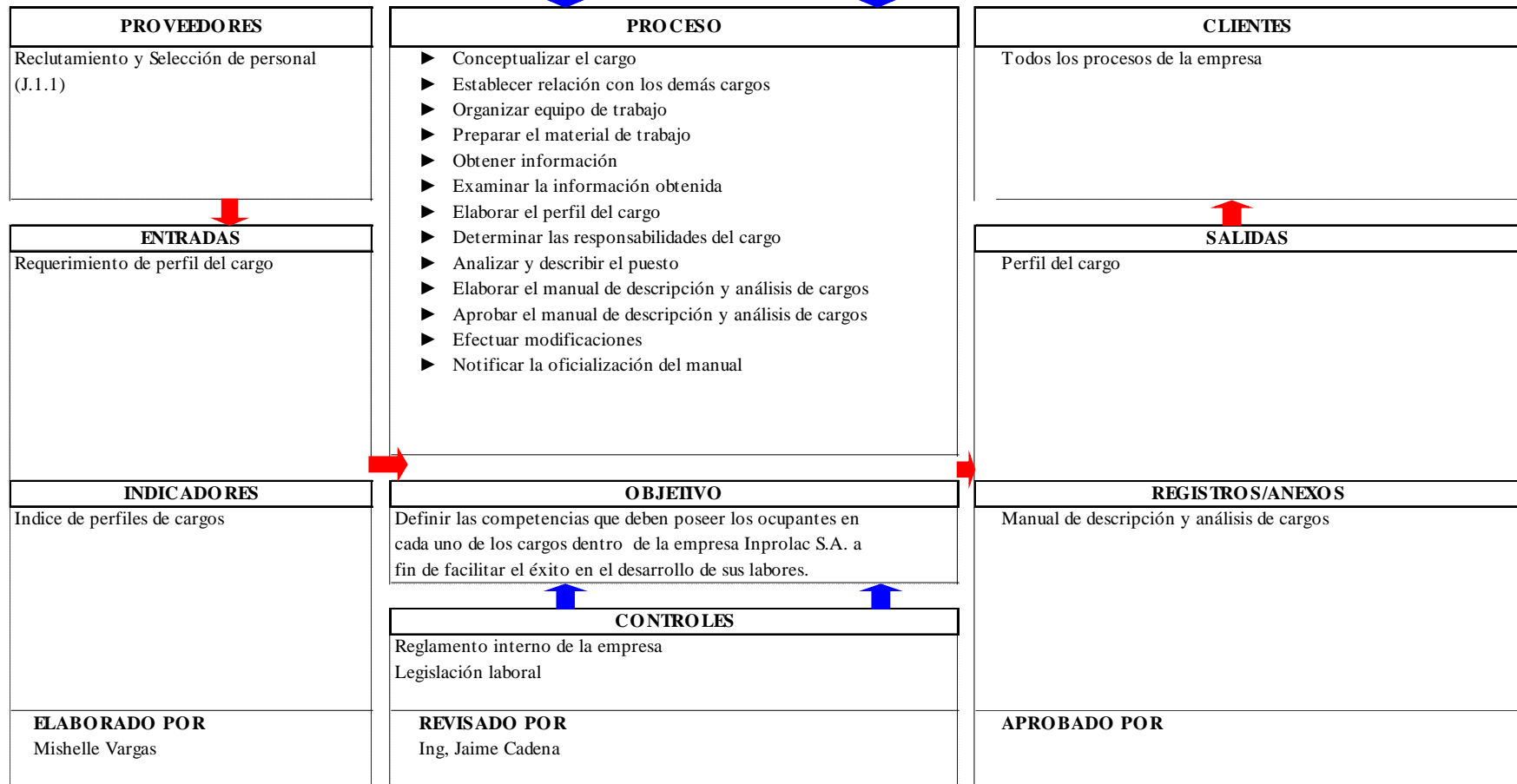



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO Administración de perfiles y cargos	CODIFICACION J.2.1	EDICION No. 00
PROPIETARIO DEL PROCESO Jefe de Talento Humano	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 08/12/2014
ALCANCE Aplica a todos los cargos de la empresa Inprolac S.A.		HOJA 22 DE 43

RECURSOS

FISICOS Oficina de Talento Humano	ECONOMICOS Presupuesto determinado
TECNICOS Equipo de computación	RRHH Jefe de Talento Humano y Gerente General




	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 23 DE 43	

MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Retención (J.2)

SUBPROCESO: Administración de perfiles y cargos (J.2.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Conceptualizar el cargo	Departamento de Talento Humano	Definir el cargo para su posterior análisis y descripción.	Jefe de Talento Humano
2	Establecer relación con los demás cargos	Departamento de Talento Humano	Consiste en definir el nivel de autoridad y relación de trabajo con los diferentes niveles de la empresa.	Jefe de Talento Humano
3	Organizar equipo de trabajo	Departamento de Talento Humano	Se refiere a la conformación de los integrantes del equipo de trabajo para llevar a cabo la obtención de la información referente a los diferentes cargos.	Jefe de Talento Humano
4	Preparar el material de trabajo	Departamento de Talento Humano	Es la elección de los métodos de trabajo y la elaboración de los diferentes instrumentos para la obtención de la información requerida para el análisis y descripción de cargos.	Jefe de Talento Humano
5	Obtener información	Departamento de Talento Humano	Consiste en hacer uso de los instrumentos de información diseñados previamente para lograr obtener la información requerida.	Jefe de Talento Humano
6	Examinar la información obtenida	Departamento de Talento Humano	Analizar los datos obtenidos por los diferentes medios a fin obtener información relevante para la descripción y análisis de los cargos.	Jefe de Talento Humano
7	Elaborar el perfil del cargo	Departamento de Talento Humano	Definir los requisitos intelectuales y físicos que requiere el cargo.	Jefe de Talento Humano
8	Determinar las responsabilidades del cargo	Departamento de Talento Humano	Se refiere a la especificación de las tareas o actividades que desarrollará el ocupante del cargo.	Jefe de Talento Humano
9	Analizar y describir el puesto	Departamento de Talento Humano	Consiste en detallar las condiciones físicas del ambiente de trabajo donde va a efectuar sus labores el ocupante del cargo respectivo.	Jefe de Talento Humano
10	Elaborar el manual de descripción y análisis de cargos	Departamento de Talento Humano	Se deberá formalizar la información de los respectivos cargos en el Manual de descripción y análisis de cargos a fin de posibilitar una adecuada administración del personal.	Jefe de Talento Humano


	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
		HOJA 24 DE 43

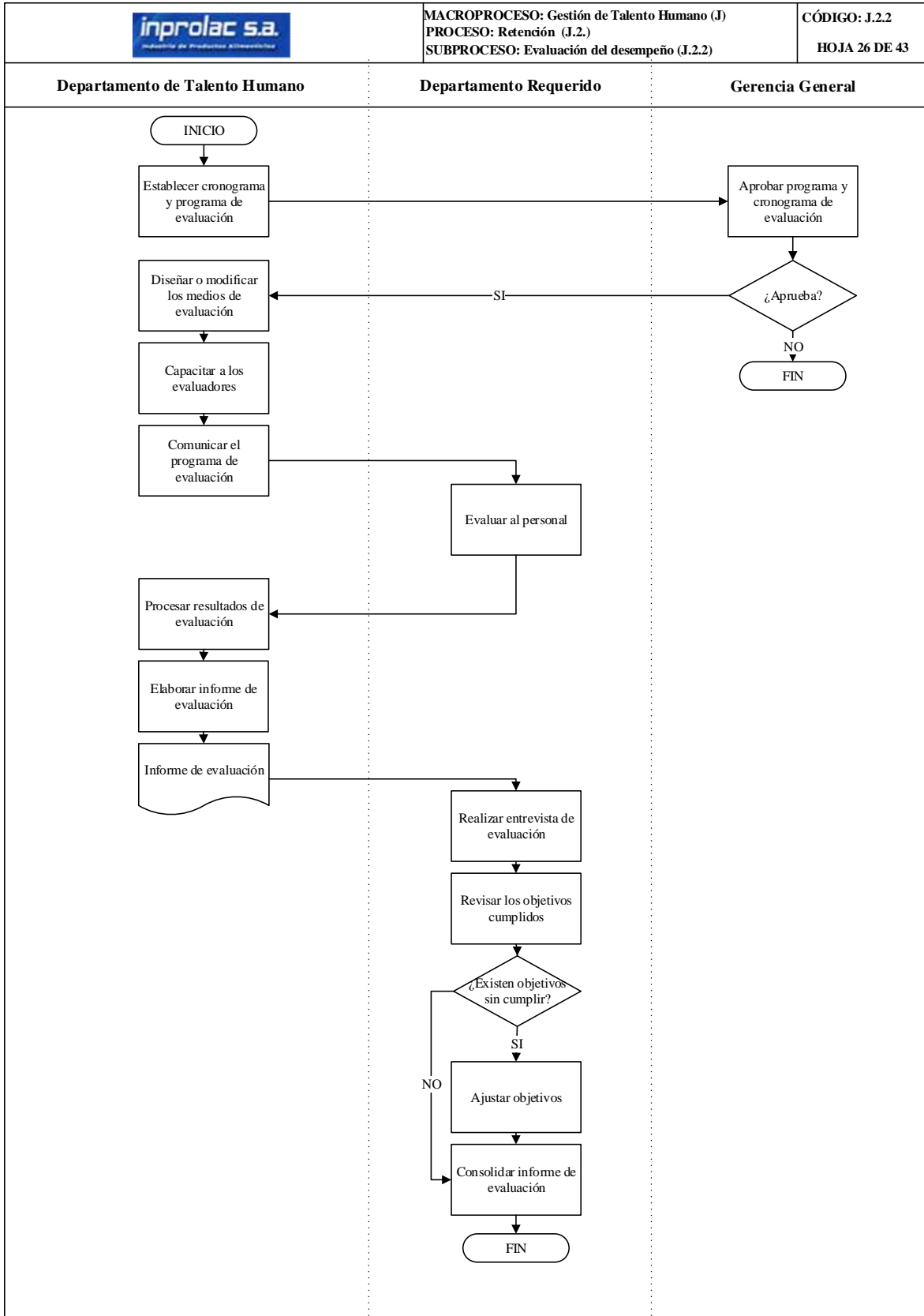
MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Retención (J.2)

SUBPROCESO: Administración de perfiles y cargos (J.2.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
11	Aprobar el manual de descripción y análisis de cargos	Gerencia General	El Gerente General deberá evaluar la elaboración del Manual de descripción y análisis de cargos para su posterior aprobación.	Gerente General
12	Efectuar modificaciones	Departamento de Talento Humano	El Gerente General revisará el Manual de descripción y análisis de cargos y en caso de realizar algunas observaciones deberá el Jefe de Talento Humano poner en práctica dichas observaciones.	Jefe de Talento Humano
13	Notificar la oficialización del manual	Gerencia General	El Gerente General anunciará al personal la oficialización del Manual de descripción y análisis de cargos como un instrumento de uso interno de la empresa.	Gerente General

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
VERSION: No.00		
HOJA: 25/43		
		CODIGO MP
<p>Macro Proceso: Gestión del Talento Humano (J) Proceso: Retención (J.2) Subproceso: Evaluación del desempeño (J.2.2)</p>		

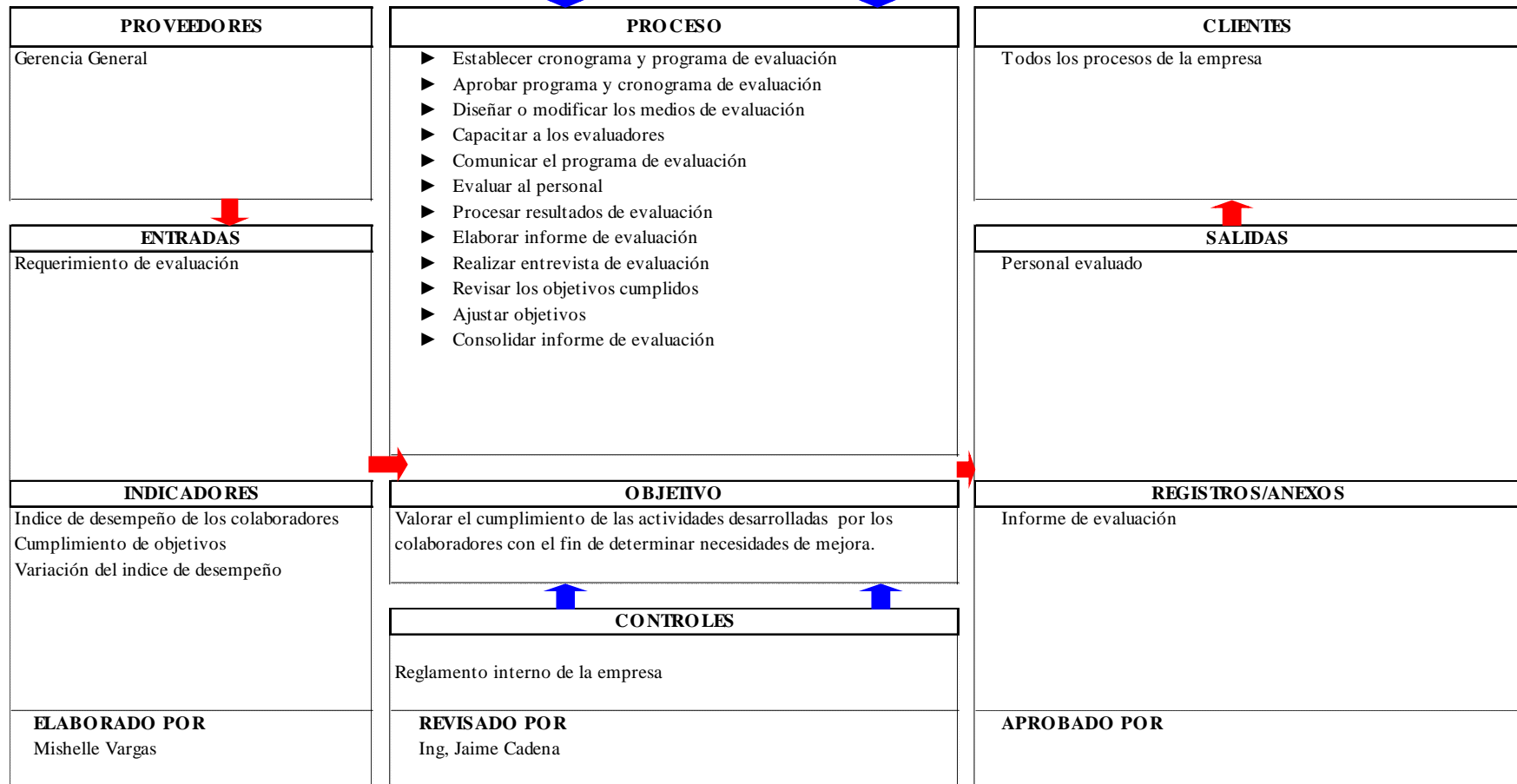



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO Evaluación del desempeño	CODIFICACION J.2.2	EDICION No. 00
PROPIETARIO DEL PROCESO Jefe de Talento Humano	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 08/12/2014
ALCANCE Aplica a todos los colaboradores de la empresa Inprolac S.A.		HOJA 27 DE 43

RECURSOS

FISICOS Salón de reuniones	ECONOMICOS Presupuesto determinado
TECNICOS Equipo de computación	RRHH Jefe de Talento Humano, Jefe de Departamento Requerido y Gerente General




	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 28 DE 43	

MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Retención (J.2)

SUBPROCESO: Evaluación del desempeño (J.2.2)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Establecer cronograma y programa de evaluación	Departamento de Talento Humano	Para iniciar el proceso de evaluación del desempeño el Jefe de Talento Humano diseñará un programa definiendo los lineamientos a evaluar en base a las obligaciones y estándares de trabajo.	Jefe de Talento Humano
2	Aprobar programa y cronograma de evaluación	Departamento de Talento Humano	El jefe de Talento Humano presentará el programa de evaluación al Gerente general para su correspondiente aprobación	Jefe de Talento Humano
3	Diseñar o modificar los medios de evaluación	Departamento de Talento Humano	El programa de evaluación del desempeño se lo realizará mediante el uso o aplicación de cierto tipo de sistema y formulario de calificación.	Jefe de Talento Humano
4	Capacitar a los evaluadores	Departamento de Talento Humano	El jefe de Talento Humano a fin de evitar errores en la evaluación del desempeño de los trabajadores instruirá a los jefes de área en el uso de los instrumentos de evaluación así como parámetros y demás lineamientos de evaluación.	Jefe de Talento Humano
5	Comunicar el programa de evaluación	Departamento de Talento Humano	El programa de evaluación será informado de manera sencilla y clara en la empresa a fin de familiarizar tanto a los evaluadores como a los evaluados sobre la metodología, objetivos, estándares, criterios de evaluación y demás lineamientos a evaluar.	Jefe de Talento Humano
6	Evaluar al personal	Departamento de Talento Humano	Se iniciará la puesta en marcha de la evaluación mediante el sistema e instrumentos establecidos.	Jefe de Talento Humano
7	Procesar resultados de evaluación	Departamento de Talento Humano	Una vez aplicada la evaluación se procederá a determinar los resultados obtenidos mediante el ordenamiento y posterior elaboración de informe.	Jefe de Talento Humano


	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 29 DE 43	

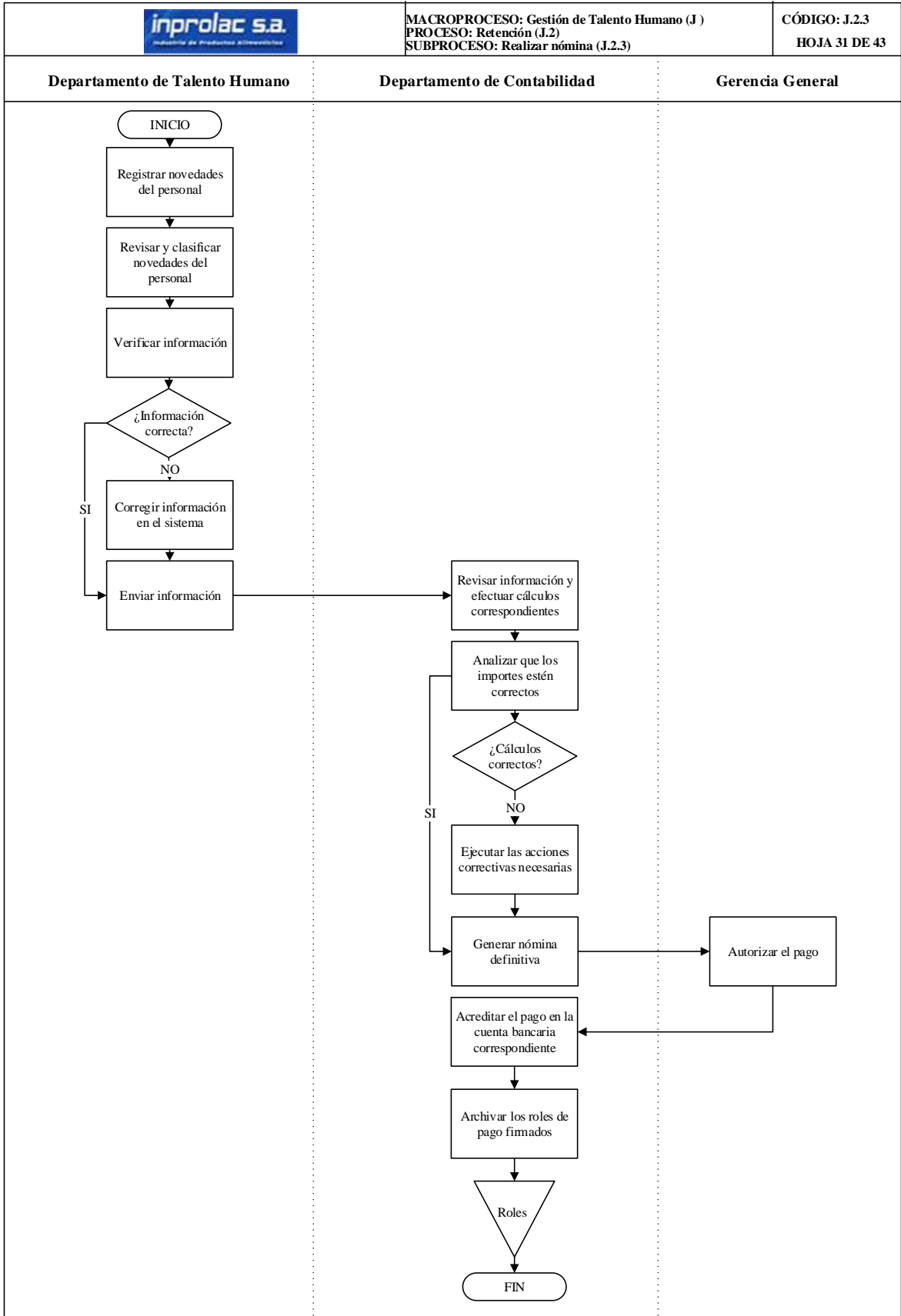
MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Retención (J.2)

SUBPROCESO: Evaluación del desempeño (J.2.2)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
8	Elaborar informe de evaluación	Departamento de Talento Humano	Se elaborará un reporte de los resultados obtenidos en la evaluación.	Jefe de Talento Humano
9	Realizar entrevista de evaluación	Departamento Requerido	Se efectuará una retroalimentación de los resultados de la evaluación con el subordinado a fin de identificar los aspectos a mejorar y fortalecer aquellos que brindan los resultados esperados.	Jefe de Departamento
10	Revisar los objetivos cumplidos	Departamento Requerido	Los jefes y subordinados revisarán el cumplimiento de los objetivos establecidos conjuntamente.	Jefe de Departamento
11	Ajustar objetivos	Departamento Requerido	En el caso del no cumplimiento de algún objetivo se analizará las causas y se replanteará el objetivo estableciendo acciones de mejora que permitan su consecución.	Jefe de Departamento
12	Consolidar informe de evaluación	Departamento Requerido	Finalmente mediante la información obtenida tanto de las pruebas de evaluación así como de las entrevistas con los colaboradores se condensará la información para tomar decisiones que permitan un mejor desempeño de los colaboradores y por ende de la empresa.	Jefe de Departamento

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
VERSION: No.00		
HOJA: 30/43		
		CODIGO M P
<p>Macro Proceso: Gestión del Talento Humano (J) Proceso: Retención (J.2) Subproceso: Realizar nómina (J.2.3)</p>		

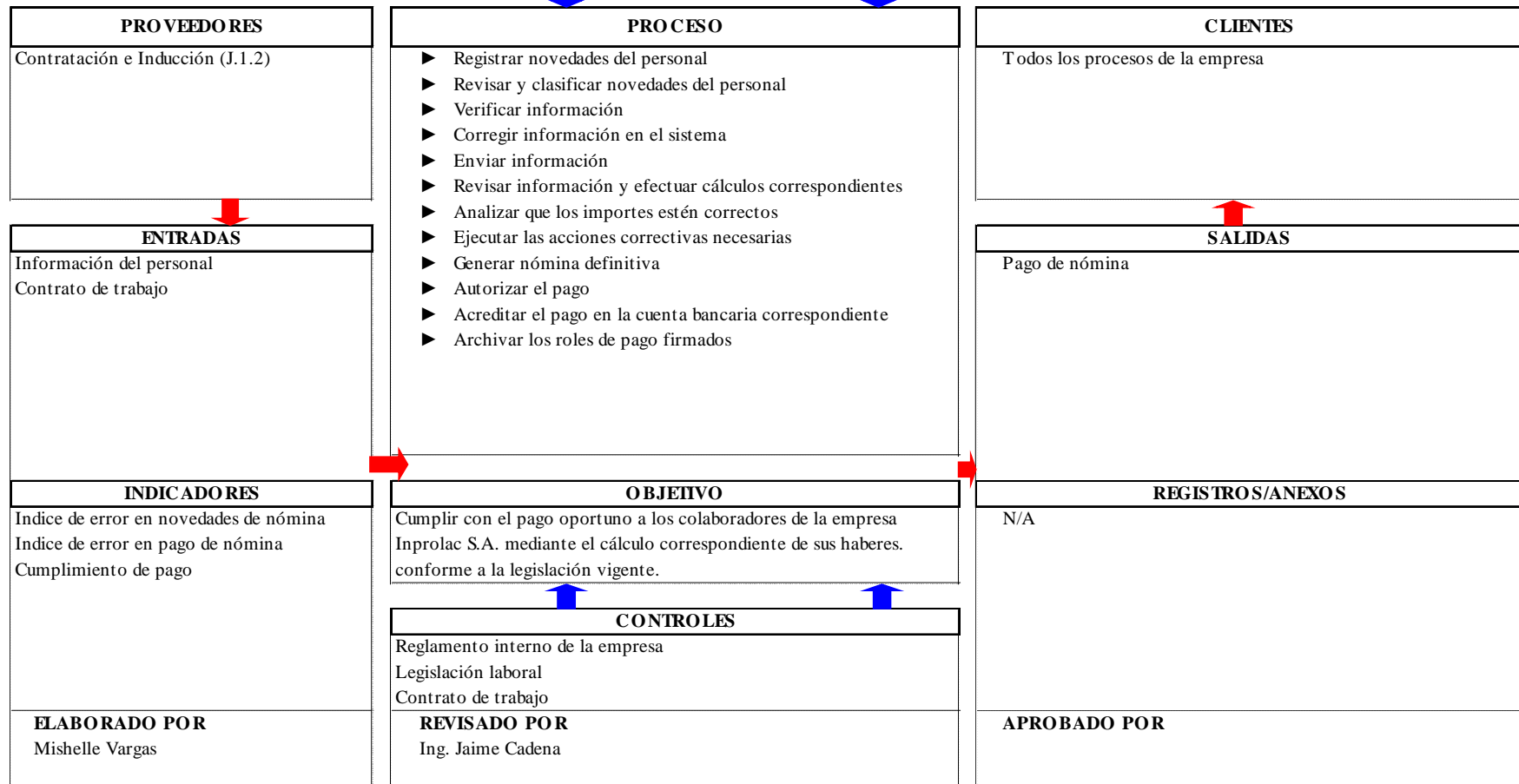



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO Realizar nómina	CODIFICACION J.2.3	EDICION No. 00
PROPIETARIO DEL PROCESO Jefe de Talento Humano	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 08/12/2014
ALCANCE Aplica a la elaboración y cálculo de nómina de la empresa Inprolac S.A.		HOJA 32 DE 43

RECURSOS

FISICOS Oficina de Talento Humano	ECONOMICOS Presupuesto determinado
TECNICOS Equipo de computación y Software de nómina	RRHH Jefe de Talento Humano, Jefe de Contabilidad y Gerente General




	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 33 DE 43	

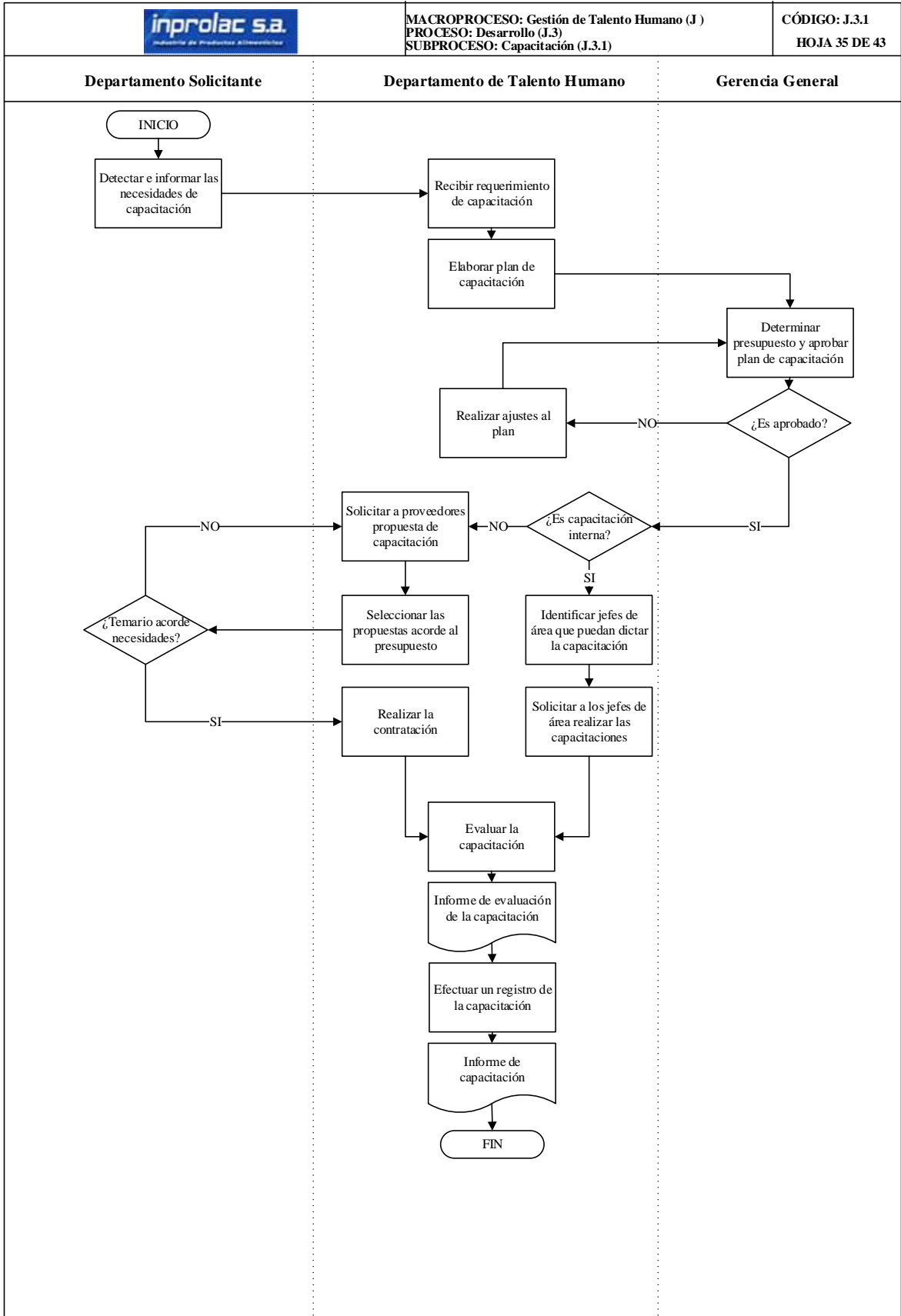
MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Retención Retención (J.2)

SUBPROCESO: Realizar nómina (J.2.3)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Registrar novedades del personal	Departamento de Talento Humano	Consiste en ingresar la información del personal referente a faltas, atrasos, vacaciones, permisos, etc	Jefe de Talento Humano
2	Revisar y clasificar novedades del personal	Departamento de Talento Humano	Se examina y agrupa las diferentes cuestiones de personal como faltas, atrasos, vacaciones, permisos y demás.	Jefe de Talento Humano
3	Verificar información	Departamento de Talento Humano	Se deberá confirmar la información ingresada con los registros de cada trabajador.	Jefe de Talento Humano
4	Corregir información en el sistema	Departamento de Talento Humano	En el caso de existir algún error se rectificará el mismo en base a la información de los registros de los trabajadores.	Jefe de Talento Humano
5	Enviar información	Departamento de Talento Humano	Consiste en remitir la información referente a los registros de novedades de cada trabajador .	Jefe de Talento Humano
6	Revisar información y efectuar cálculos correspondientes	Departamento de Contabilidad	Se realizará el calculo de los haberes correspondientes para cada trabajador de acuerdo a la legislación laboral y el contrato de trabajo.	Contador
7	Analizar que los importes estén correctos	Departamento de Contabilidad	Al finalizar el cálculo de los estipendios y demás beneficios de ley se procederá a verificar que todo este conforme.	Contador
8	Ejecutar las acciones correctivas necesarias	Departamento de Contabilidad	En caso de existir algún error en los cálculos de nómina se rectificarán y procederá a generar la nómina definitiva.	Contador
9	Generar nómina definitiva	Departamento de Contabilidad	Consiste en procesar toda la información y obtener fíanlemente el valor que cada trabajador recibirá a cambio de sus servicios.	Contador
10	Autorizar el pago	Gerencia General	El Gerente General es quien facultará la realización del pago a los colaboradores para que se lo efectue oportunamente.	Gerente General
11	Acreditar el pago en la cuenta bancaria correspondiente	Departamento de Contabilidad	Previa la autorización del Gerente General será acreditado el pago en las cuentas bancarias de cada trabajador.	Contador
12	Archivar los roles de pago firmados	Departamento de Contabilidad	Consiste en registrar el pago a los trabajadores mediante la firma de los roles de pago correspondientes.	Contador

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
VERSION: No.00		
HOJA: 34/43		
		CODIGO M P
<p>Macro Proceso: Gestión del Talento Humano (J) Proceso: Desarrollo (J.3) Subproceso: Capacitación (J.3.1)</p>		

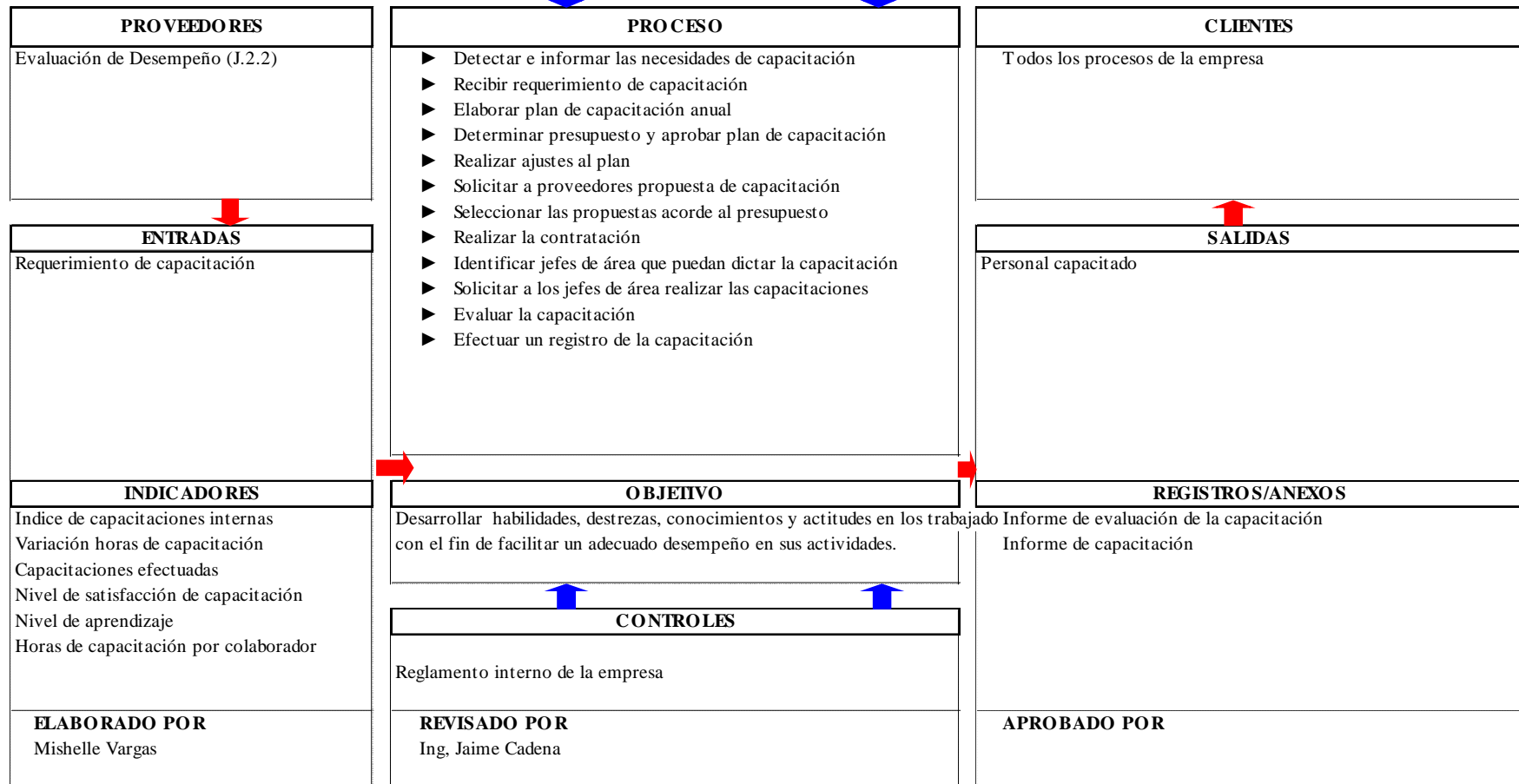



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO Capacitación	CODIFICACION J.3.1	EDICION No. 00
PROPIETARIO DEL PROCESO Jefe de Talento Humano	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 08/12/2014
ALCANCE Aplica a todas las personas que colaboran en la empresa Inprolac S.A.		HOJA 36 DE 43

RECURSOS

FISICOS Salón de reuniones	ECONOMICOS Presupuesto determinado
TECNICOS Equipo de computación	RRHH Jefe de Talento Humano, Jefe de Departamento Solicitante y Gerente General




	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 37 DE 43	

MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Desarrollo Desarrollo (J.3)

SUBPROCESO: Capacitación (J.3.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Detectar e informar las necesidades de capacitación	Departamento Solicitante	Cada departamento envía lista de necesidades de capacitación en base al desempeño de los trabajadores en sus funciones.	Jefe de Departamento
2	Recibir requerimiento de capacitación	Departamento de Talento Humano	Recepción de lista de temas de capacitación de los diferentes departamentos una vez analizadas sus necesidades.	Jefe de Talento Humano
3	Elaborar plan de capacitación anual	Departamento de Talento Humano	Organizar los temas de capacitación entregados por los diferentes departamentos y planificar la programación de las capacitaciones para su posterior aprobación.	Jefe de Talento Humano
4	Determinar presupuesto y aprobar plan de capacitación	Gerencia General	La realización de la capacitación del personal de acuerdo a lo solicitado por los diferentes departamentos de la empresa deberá contar con la asignación de los recursos económicos y la aprobación de Gerencia.	Gerente General
5	Realizar ajustes al plan	Departamento de Talento Humano	El plan de capacitación en caso de no ser aprobado por la Gerencia se deberá realizar modificaciones tomando en consideración las recomendaciones realizadas.	Jefe de Talento Humano
6	Solicitar a proveedores propuesta de capacitación	Departamento de Talento Humano	El jefe de Talento Humano deberá requerir proformas de capacitaciones a diferentes organizaciones para determinar aquellas que se ajusten mejor a las necesidades.	Jefe de Talento Humano
7	Seleccionar las propuestas acorde al presupuesto	Departamento de Talento Humano	Determinar las propuestas que mejor se ajustan al presupuesto establecido.	Jefe de Talento Humano
8	Realizar la contratación	Departamento de Talento Humano	Una vez seleccionadas las mejores propuestas de capacitación de acuerdo al temario como al aspecto económico se procederá a efectuar la contratación.	Jefe de Talento Humano


	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 38 DE 43	

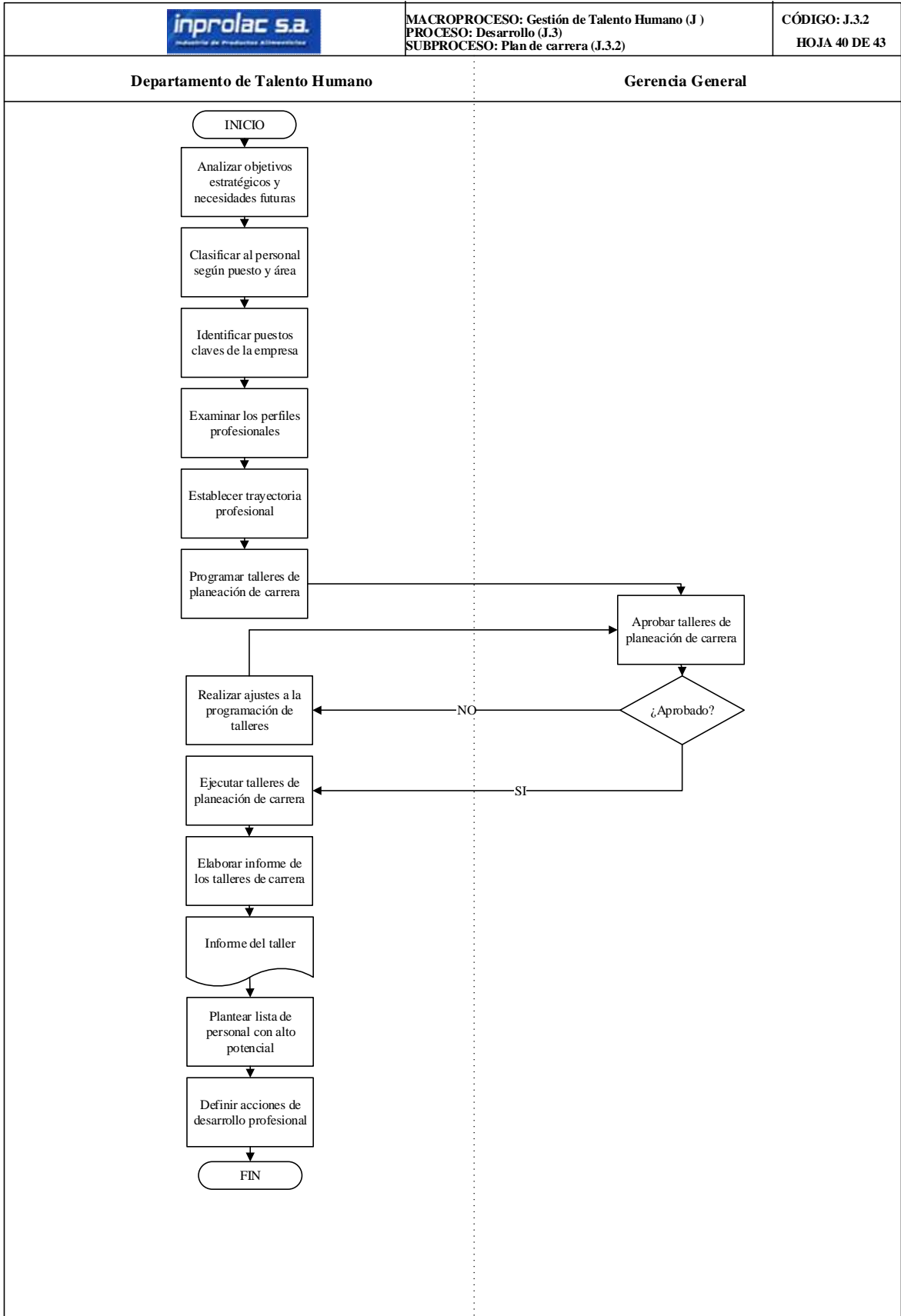
MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Desarrollo Desarrollo (J.3)

SUBPROCESO: Capacitación (J.3.1)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
9	Identificar jefes de área que puedan dictar la capacitación	Departamento de Talento Humano	En caso de ser capacitaciones internas se deberá analizar aquellos jefes de área que puedan realizar las capacitaciones.	Jefe de Talento Humano
10	Solicitar a los jefes de área realizar las capacitaciones	Departamento de Talento Humano	Aquellos jefes de área que cuenten con la preparación necesaria para llevar a cabo las capacitaciones requeridas serán comunicados previamente.	Jefe de Talento Humano
11	Evaluar la capacitación	Departamento de Talento Humano	Se evaluará el grado de satisfacción de los participantes respecto a las capacitaciones dictadas además de su nivel de conocimiento respecto a los temas impartidos.	Jefe de Talento Humano
12	Efectuar un registro de la capacitación	Departamento de Talento Humano	Se elaborará un informe respecto a las capacitaciones dictadas en el que se plasmará la información más relevante como: temas impartidos, duración, asistencia, resultado de las evaluaciones de las capacitaciones y demás.	Jefe de Talento Humano

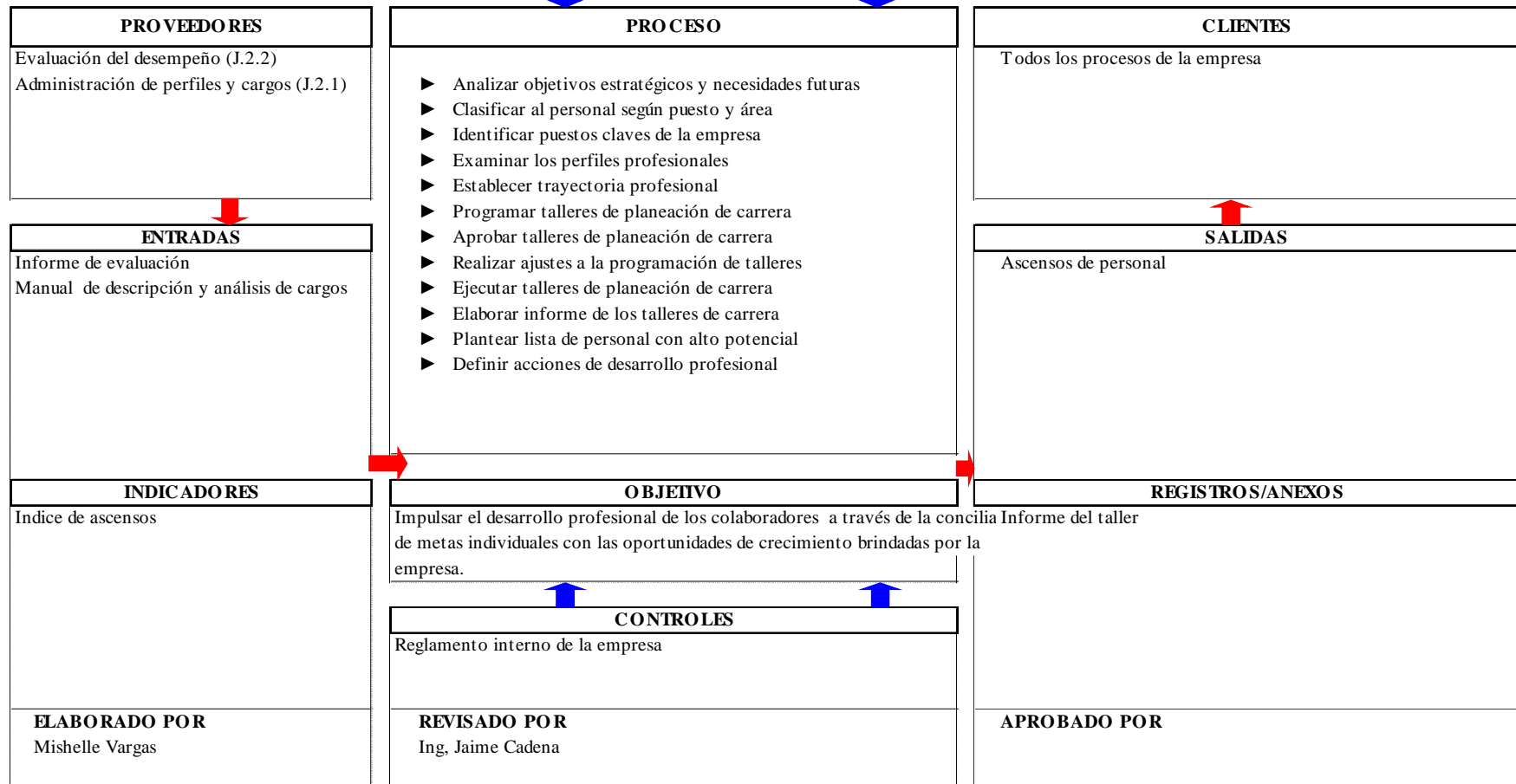
	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN:
	INPROLAC S.A.	APROBACIÓN:
VERSION: No.00		
HOJA: 39/43		
		CODIGO M P
<p>Macro Proceso: Gestión del Talento Humano (J) Proceso: Desarrollo (J.3) Subproceso: Plan de carrera (J.3.2)</p>		




CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO Plan de carrera	CODIFICACION J.3.2	EDICION No. 00
PROPIETARIO DEL PROCESO Jefe de Talento Humano	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 08/12/2014
ALCANCE Aplica a todo el personal de la empresa Inprolac S.A.		HOJA 41 DE 43

RECURSOS	
FISICOS Oficina de Talento Humano TECNICOS Equipo de computación	ECONOMICOS Presupuesto determinado RRHH Jefe de Talento Humano y Gerente General




	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 42 DE 43	

MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Desarrollo Desarrollo (J.3)

SUBPROCESO: Plan de carrera (J.3.2)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Analizar objetivos estratégicos y necesidades futuras	Departamento de Talento Humano	Se refiere a considerar cuáles son los objetivos estratégicos que posee la empresa y por ende los requerimientos y la participación que tendrá el personal en la consecución de los objetivos.	Jefe de Talento Humano
2	Clasificar al personal según puesto y área	Departamento de Talento Humano	Para facilitar el manejo de la información sobre la participación del personal es necesario dividirlo en secciones que nos permitan un mejor análisis posterior.	Jefe de Talento Humano
3	Identificar puestos claves de la empresa	Departamento de Talento Humano	Es la detección de aquellos puestos críticos dentro de la empresa, los mismos que son de suma importancia para la consecución de los objetivos planteados.	Jefe de Talento Humano
4	Examinar los perfiles profesionales	Departamento de Talento Humano	Se debe analizar los requisitos de cada perfil, señalando similitudes y diferencias que permitan posteriormente establecer una trayectoria profesional dentro de la empresa.	Jefe de Talento Humano
5	Establecer trayectoria profesional	Departamento de Talento Humano	Es la determinación de rutas de desarrollo profesional dentro de la empresa considerando previamente los perfiles los cuales constituyen un punto crítico en la decisión.	Jefe de Talento Humano
6	Programar talleres de planeación de carrera	Departamento de Talento Humano	Consiste en planificar los días en cuales se llevaran a cabo los talleres además del contenido y material necesario para su ejecución.	Jefe de Talento Humano
7	Aprobar talleres de planeación de carrera	Gerencia General	El Gerente General deberá revisar la planificación de los talleres que van a ser llevados a cabo y en caso de no tener ninguna objeción u observación aprobarlos.	Gerente General
8	Realizar ajustes a la programación de talleres	Departamento de Talento Humano	En caso de que el Gerente General haya planteado algunas observaciones en la realización de los talleres se deberán revisar estas y volver a presentarle para su correspondiente aprobación.	Jefe de Talento Humano

	MANUAL DE PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA: 08/12/2014
	HOJA 43 DE 43	

MACROPROCESO: Gestión de Talento Humano (J)

PROCESO: Desarrollo Desarrollo (J.3)

SUBPROCESO: Plan de carrera (J.3.2)

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
9	Ejecutar talleres de planeación de carrera	Departamento de Talento Humano	En el taller los colaboradores podrán autoevaluar sus habilidades, cualidades, preferencias, aspiraciones y finalmente plantearse metas de crecimiento que les permita bosquejar su plan de carrera.	Jefe de Talento Humano
10	Elaborar informe de los talleres de carrera	Departamento de Talento Humano	Una vez realizados los talleres se elaborará el informe, en el cual se registrarán los intereses personales de los colaboradores que servirán de diagnóstico para posteriormente ejecutar acciones que promuevan el cumplimiento de sus aspiraciones profesionales.	Jefe de Talento Humano
11	Plantear lista de personal con alto potencial	Departamento de Talento Humano	Se definirá aquellos colaboradores que posean mejor nivel de desempeño dentro de la organización para ser tomados en cuenta al momento de aspirar a un cargo determinado con el fin de comunicarles aquellos aspectos en los cuales necesiten trabajar para conseguir sus metas dentro de la organización.	Jefe de Talento Humano
12	Definir acciones de desarrollo profesional	Departamento de Talento Humano	Al poseer un diagnóstico de las expectativas de crecimiento de los colaboradores se podrán plantear acciones como: ascensos, transferencias, capacitaciones, cursos, coaching, y demás.	Jefe de Talento Humano

Anexo 7: Tabla de Indicadores



TABLA DE INDICADORES

HOJA 1 DE 3

SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
Reclutamiento y selección de personal	Índice de preselección de candidatos	Mide el porcentaje de hojas de vida recibidas que se ajustan a los requerimientos del cargo	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de hojas de vida preseleccionadas}}{\text{N}^\circ \text{ de hojas de vida recibidas}} * 100$
	Oportunidad de ascensos	Mide el porcentaje de candidatos internos aptos para cubrir vacantes	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos internos}}{\text{N}^\circ \text{ de vacantes}} * 100$
	Índice de vacantes	Mide el porcentaje de vacantes disponibles	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cargos vacantes}}{\text{Total de cargos}} * 100$
	Índice de provisión de vacantes	Mide la provisión de vacantes	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cargos vacantes provistos}}{\text{N}^\circ \text{ de cargos vacantes}} * 100$
Capacitación	Índice de capacitaciones internas	Mide el porcentaje de capacitaciones internas respecto al total de capacitaciones impartidas.	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones internas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones totales}} * 100$
	Variación horas de capacitación	Mide la variación de horas de capacitación de un año respecto al otro	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ horas de capacitación año actual} - \text{N}^\circ \text{ horas de capacitación año anterior}}{\text{N}^\circ \text{ de horas capacitación año anterior}} * 100$
	Capacitaciones efectuadas	Mide el porcentaje de capacitaciones cumplidas respecto a las programadas	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones dictadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones programadas}} * 100$

SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
Capacitación	Nivel de satisfacción de capacitación	Mide el nivel de satisfacción de los participantes respecto a las capacitaciones realizadas.	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones satisfactorias}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones totales}} * 100$
	Nivel de aprendizaje	Mide el grado de conocimientos de los participantes respecto a las capacitaciones recibidas	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores aprobados capacitación}}{\text{Total de trabajadores capacitados}} * 100$
	Horas de capacitación por colaborador	Mide el promedio de horas destinado a la capacitación de cada colaborador.	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de capacitación}}{\text{Total de colaboradores capacitados}} * 100$
Contratación e inducción	Aprobación de inducción	Mide el grado de aprobación de inducción de los colaboradores incorporados a la empresa	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores aprueban inducción}}{\text{Total colaboradores}} * 100$
	Cumplimiento de documentación	Mide el porcentaje de cumplimiento del registro del colaborador	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de carpetas completas}}{\text{N}^\circ \text{ de carpetas totales}} * 100$
	Índice de cumplimiento de inducción	Mide el porcentaje de cumplimiento del programa de inducción destinado a los nuevos colaboradores.	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que han recibido inducción}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores nuevos}} * 100$
Evaluación del desempeño	Índice de desempeño de los colaboradores	Mide el porcentaje de colaboradores con alto nivel de desempeño	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con alto desempeño}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores total}} * 100$



TABLA DE INDICADORES

HOJA 3 DE 3

SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
Evaluación del desempeño	Cumplimiento de objetivos	Mide el porcentaje de objetivos cumplidos	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de objetivos cumplidos}}{\text{N}^\circ \text{ de objetivos totales}} * 100$
	Variación del índice de desempeño	Mide la variación del porcentaje del desempeño de los colaboradores.	%	$\frac{\text{Índice del desempeño actual} - \text{Índice de desempeño anterior}}{\text{Índice de desempeño anterior}} * 100$
Administración de perfiles y cargos	Índice de perfiles de cargos	Mide el porcentaje de los perfiles que han sido registrados y documentados en la empresa.	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de perfiles de cargos existentes}}{\text{N}^\circ \text{ de cargos totales}} * 100$
Nómina	Índice de error en novedades de nómina	Mide el porcentaje de errores registrados en el ingreso de las novedades para efectuar los pagos.	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ novedades erróneas}}{\text{N}^\circ \text{ total de novedades ingresadas}} * 100$
	Índice de error en el pago de nómina	Mide el porcentaje de error presente en el pago de nómina	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de errores en el pago de nómina}}{\text{N}^\circ \text{ pagos en nómina}} * 100$
	Cumplimiento de pago	Mide la diferencia de días entre los pagos que se han realizado oportunamente y los que no.	Días	Fecha límite de pago - Fecha que se efectúa el pago
Plan de carrera	Índice de ascensos	Mide las vacantes abastecidas por ascensos de personal	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ascensos}}{\text{N}^\circ \text{ de puestos}} * 100$