



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

**Yo: YOLANDA DOMINIC PÁEZ ALMEIDA, con C.I. 171897391-8, autora del trabajo de graduación intitulado: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONSULTORIA INTERNA PARA LOS PROCESOS DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA COBISCORP ECUADOR S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2014, previa a la obtención del título profesional de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, en la Facultad de Psicología.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, junio 2016

**YOLANDA DOMINIC PÁEZ ALMEIDA**

**C.I. 171897391-8**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONSULTORÍA INTERNA PARA LOS**

**PROCESOS DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA COBISCORP**

**ECUADOR S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2014.**

**YOLANDA DOMINIC PÁEZ ALMEIDA**

**DIRECTOR: ING. PABLO HERNÁNDEZ, MGTR.**

**QUITO, 2.016**

## **Dedicatoria**

A mis padres, Yolanda y Jorge por toda la dedicación y apoyo incondicional durante cada una de las etapas de mi vida. A mis hermanas, mi sobrina, a mi ángel y toda mi familia que siempre estuvieron pendientes de mí durante este proceso.

A mis amigos por toda su ayuda y consejos para conseguir esta meta.

## **Agradecimiento**

A Dios, a mis profesores y a todos aquellos que formaron parte de este gran logro.

## Tabla de contenidos

Índice de figuras.....	vii
Índice de tablas .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	2
Antecedentes .....	3
CAPÍTULO I .....	4
1. Tema .....	4
1.2. Datos de la organización .....	4
1.3. Planteamiento del problema.....	6
1.4. Justificación .....	8
1.5 Objetivos.....	10
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	11
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	32
3.1. Metodología .....	32
3.2. Instrumentos – herramientas .....	32
3.2.1 Entrevista.....	32
3.3. Aplicación .....	36
3.4. Resultados .....	42

4. PRODUCTO.....	45
4.1 Objetivo.....	45
4.2 Resultados obtenidos .....	45
4.3 Actividades realizadas .....	46
4.4 Precondiciones .....	47
4.5 Indicadores .....	48
4.6 Fuentes de verificación .....	48
4.7 Sostenibilidad.....	48
4.8 Medios e insumos .....	49
4.9 Presupuesto .....	51
4.10 Matriz de marco lógico .....	52
4.11 Monitoreo.....	54
4.12 Evaluación.....	55
4.13 Destinatarios / as.....	55
4.14 Cronograma.....	56
4.15 Conclusiones .....	57
4.16 Recomendaciones .....	58
4.17 Bibliografía .....	59
4.18 Anexos .....	64

Anexo 1 .....	64
Anexo 2 .....	105
Anexo 3 .....	108

## Índice de figuras

Figura 1.1. Organigrama .....	6
Figura 1.2. Escama de pescado, planteamiento del problema .....	7
Figura 2.1. Pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización.....	17
Figura 2.2. División de recompensas organizacionales .....	23

## Índice de tablas

Tabla 3. 1. Registro de observación.....	35
Tabla 3.2. Formato de entrevista.....	36
Tabla 3.3. Expertos en cada subproceso .....	37
Tabla 3.4. Actividades para obtención de información .....	38
Tabla 3.5. Sistema del proceso de reclutamiento.....	42
Tabla 4.1. Presupuesto para el proyecto .....	52
Tabla 4.2. Matriz de marco lógico .....	53
Tabla 4.3. Cronograma de actividades.....	56

## **INTRODUCCIÓN**

El manejo de los procesos es seguramente uno de los elementos con mayor importancia en la gestión de las empresas, principalmente en aquellas en las cuales se rigen bajo estándares de calidad.

Al ser parte de un esquema de calidad, los procesos deben permanecer bajo un modelo de mejoramiento y revisión continua. Los procesos tienen como objetivo ser la base de las organizaciones y cambiar la forma de operación en las mismas.

El siguiente proyecto se basa en una consultoría interna del área de capital humano en la empresa Cobiscorp, de todos los subsistemas que se manejan en ella, con el objetivo de plasmar los distintos procesos con todas sus variables.

Es importante recalcar que se busca realizar un mejoramiento en las condiciones de uso de los diferentes manuales, así como, en la interacción de las personas que se encuentran laborando en el área con los distintas tareas que se realizan para poder cumplir con el proceso, ya que de esta manera se evitará que se vuelva un trabajo rutinario y puedan sentirse motivadas al cumplir con su trabajo.

## **Antecedentes**

Hace aproximadamente 4 años se la dirección de la Empresa solicitó definir todos los procesos que se manejaban en el área, pero no se lograron culminar y se han incrementado nuevos procesos por lo que en la actualidad no se están manejando las funciones conjuntamente con los procesos.

De igual manera se ha solicitado apoyo a las personas que participan en el trabajo de Capital Humano para lograr culminar con éxito la solicitud realizada por la dirección de la empresa, sin embargo con la carga laboral y los cambios que se han presentado dentro del área no se ha podido culminar la tarea encomendada.

# CAPÍTULO I

## 1. Tema

Diseño de un sistema de consultoría interna para los procesos de capital humano en la empresa Cobiscorp Ecuador S.A. en la ciudad de Quito en el año 2014.

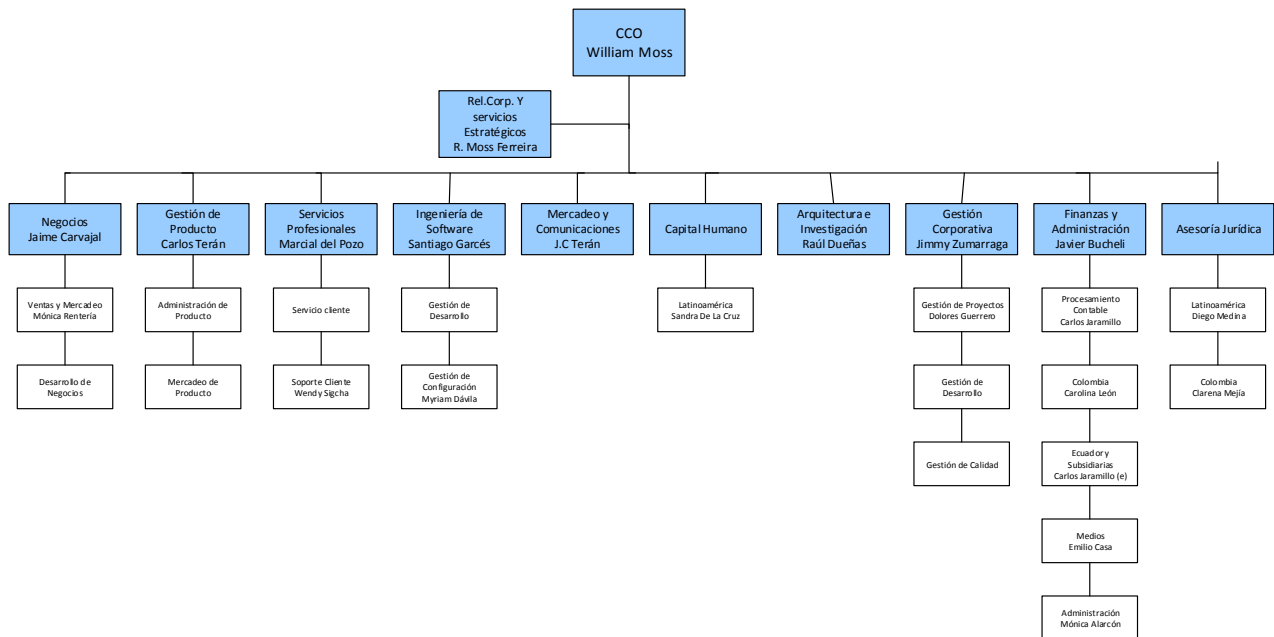
## 1.2. Datos de la organización

A continuación se expondrá información relevante de la organización en la cual se desarrolló el presente proyecto, la misma que ha sido tomada en su totalidad del documento de información general que se encuentra en la biblioteca virtual de la institución.

Cobiscorp es una empresa ecuatoriana que lleva 62 años en el mercado ofreciendo el desarrollo de software para las entidades financieras y bancarias. Tiene oficinas en Quito, Guayaquil, Bogotá, Estados Unidos, Panamá, El Salvador y Perú, además maneja proyectos en países como Costa Rica, Guatemala y Venezuela. En la actualidad tiene aproximadamente 800 colaboradores distribuidos en los diferentes países; y su objetivo, es seguir creciendo tanto en clientes como a nivel interno de organización.

Para los fines consiguientes los datos de la organización son:

- Nombre : Cobiscorp
- Actividad: Desarrollo de software
- Ubicación: Cumbayá - Ecuador
- Características: Empresa multinacional
- Contexto: En la actualidad el área de capital humano no maneja sus actividades a través de procesos establecidos, el trabajo que se realiza es mediante el orden que se ha manejado durante los últimos años y se ha buscado la mejora continua de estas actividades en el día a día.
- La misión declarada en Cobiscorp es: “Somos socios estratégicos de nuestros clientes y aportamos soluciones informáticas que dan valor agregado a sus actividades y aumentan su competitividad. Contribuimos a generar crecimiento sano y rentable para nuestros colaboradores y accionistas, y bienestar para nuestra comunidad”.
- La visión declarada en Cobiscorp es: “Proveedor líder de soluciones informáticas de clase mundial, principalmente en el sector financiero latinoamericano”.
- Organigrama: en la Figura 1.1 se puede apreciar el organigrama de la empresa Cobiscorp.

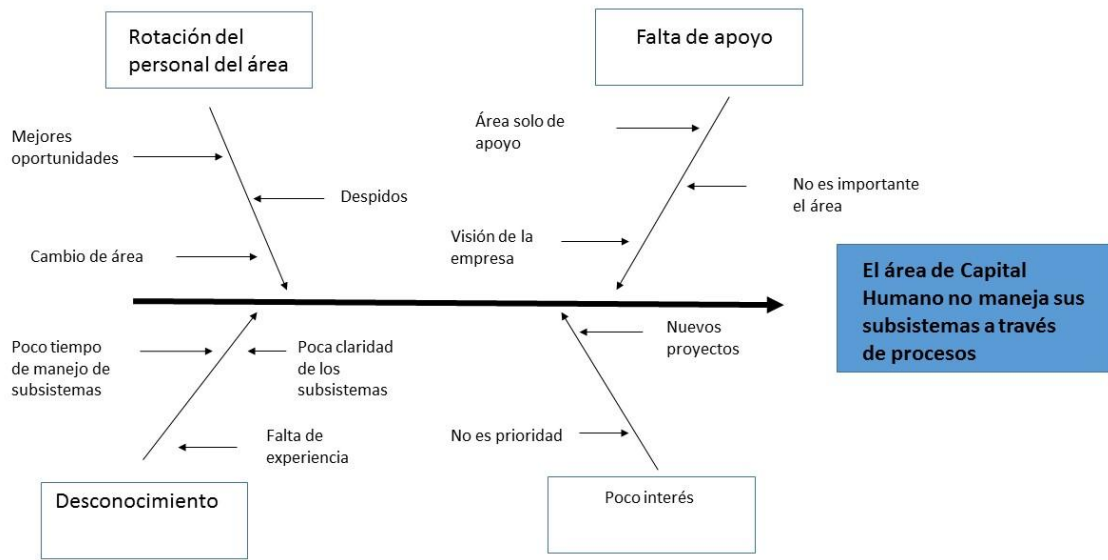


**Figura 1.1. Organigrama**

Fuente: Organigrama tomado de la biblioteca virtual de Cobiscorp

### 1.3. Planteamiento del problema

En la Figura 1.2, se puede observar la representación sencilla de forma gráfica que el problema central es que el área de capital humano no tiene un manejo de sus subsistemas a través de procesos, esto se debe a dos razones principales, las cuales son, el desconocimiento de las personas que se encuentran trabajando en el área, ya que llevan poco tiempo manejando el subsistema y esto se ve acompañado por la falta de experiencia que tienen los colaboradores. Por otro lado se observa que existe poca claridad de los subsistemas que se manejan.



**Figura 1.2. Espina de pescado, planteamiento del problema**

Nota: Basada en la espina de pescado de Ishikawa

Otra de las causas para que se genere el problema central es que existe poco interés en trabajar con procesos dentro de capital humano y se trabaja en el día a día a criterio de cada persona que maneja cada uno de los subsistemas; por lo cual, no se considera como una prioridad en el área y se da mayor peso a nuevos proyectos que se puedan presentar y puedan ser visibles tanto para la dirección de la Empresa como para todos los colaboradores de la misma.

Existen varias consecuencias que se pueden presentar al no manejar los subsistemas como procesos, una de ellas es la rotación del personal que se ha dado en el área y se ha generado ya que las personas buscan nuevas oportunidades en otras organizaciones o porque la misma Empresa toma la decisión de separar a sus colaboradores.

Finalmente se debe tomar en cuenta que la empresa ve a capital humano como un área únicamente de apoyo y no como un área estratégica.

## **1.4. Justificación**

Se torna necesario realizar esta investigación por cuanto los procesos que se están manejando en el área de Capital Humano no se encuentran definidos en su totalidad o no se encuentran bien establecidos y esto implica complicaciones en el trabajo, como retraso en las solicitudes que se realizan al área, así como también el desconocimiento de realizar requerimientos internos por parte de los colaboradores.

El estudio de este tema es importante ya que no se están cumpliendo las expectativas de la directiva de la Empresa y se reciben muchas quejas por parte de los clientes internos. Por otro lado el manejar el trabajo mediante procesos ayuda mucho en la eficiencia y mejoramiento continuo, así, si una de las personas del área sale de la organización el trabajo puede continuar sin inconveniente porque existen ya parámetros pre establecidos y se tomarán como guía para enseñar a la nueva persona que ingrese.

Llevar a cabo este proyecto resultaría muy útil, ya que aportaría con estos resultados:

- Definición de los procesos
- Mejoramiento de la calidad de trabajo
- Establecimiento de procesos y cumplimiento de los mismos

Se debe tener en cuenta que en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se realizó el “Proyecto de mejoramiento de procesos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en las dependencias funcionales de: procuraduría y recursos humanos” por Christian David Arcos y Gustavo Fabricio Jara en el año 2007. Al ser un tema de mejoramiento de los procesos de una empresa servirá para observar y analizar las mejoras propuestas en el proyecto anteriormente mencionado y poder desarrollar los procesos dentro de la empresa Cobiscorp de la mejor manera, teniendo como base procesos ya planteados en otras organizaciones que los manejan con anterioridad.

Así mismo consta otra investigación en el año 2010 sobre “Identificación, levantamiento, diseño y mejoramiento de los procesos de recursos humanos del Holding de una cadena de restaurantes de comida rápida ubicada en la ciudad de Quito”, lo que fue realizado por Moreno Alestedt, Lars Telmo. Esta investigación podrá servir de apoyo para revisión de los procesos que se manejan dentro del área, ya que a pesar de no ser la misma empresa y que los subsistemas pueden variar, existen datos e información que son generales para todas las organizaciones.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Diseñar un sistema de consultoría de los diferentes procesos del área de capital humano en la empresa Cobiscorp Ecuador S.A en la ciudad de Quito en el año 2014.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico de los procesos que se realizan dentro del área de capital humano.
- Identificar cuáles son los procesos que generan mayor inconveniente de cumplimiento en el área de capital humano.
- Realizar un plan para implementar los procesos en la organización.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

La consultoría es un proceso que se realiza por expertos que cuentan con un amplio conocimiento acerca del tema que va a ser tratado, y se busca una solución para los problemas que se están presentando. “Servicio prestado por una persona o personas independientes cualificadas en la identificación e investigación (...) recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones” (Ribeiro, 1998, pág. 8).

Se debe tener en consideración que “(...) la intervención de consultoría puede ser asociada con una cierta cirugía organizacional donde es necesario extirpar algunos males para potenciar a la organización” (The OD Institute, s.f)

El proceso de consultoría se conforma por varias etapas, como las que nos menciona SIDEM (s.f):

- **Iniciación o preparativos:** en esta primera etapa el consultor se reúne con el cliente para examinar y poder definir cuál es el problema. Al momento de tener clara esta información se procede a definir las tareas a realizarse y el enfoque que va a tener la consultoría.
- **Diagnóstico:** en esta etapa se realiza una investigación a fondo del problema presentado por el cliente y el consultor realiza un análisis de la información

obtenida. Así mismo se reúnen para determinar los cambios que se necesitan dentro de la organización.

- Plan de acción: el principal objetivo de esta fase es encontrar la solución al problema presentado anteriormente. Se deben estudiar las diversas soluciones, se evalúan las alternativas y se realiza un plan en el cual se especifiquen los cambios a ejecutarse, las propuestas deben ser presentadas al cliente para que sea él quien tome la decisión.
- Puesta en práctica o aplicación: “(...) constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente” (SIDEM consultora, s.f)
- Terminación: en esta etapa se realiza la evaluación tanto del cliente como del consultor de los distintos cambios que se han realizado en la empresa y de los resultados obtenidos después de realizar el trabajo. De igual manera se deben ejecutar y presentar los diferentes informes sobre todo lo que se ha obtenido durante el proceso de consultoría elaborado.

Uno de los términos que se utilizan en el área de Recursos Humanos y es importante conocer su significado es capital humano, el cual se define como el “(...) valor diferenciador de

la persona. Dónde cada persona puede ayudar a enriquecer (crear valor personal) a través de sus aportaciones, conocimientos y experiencias” (Máquinas o Personas Recursos Humanos, s.f.)

Dentro de Capital Humano la persona es vista como un agente importante dentro de la empresa y lo que se busca es aumentar su preparación tanto en la parte de conocimientos técnicos como en lo personal, a través de cursos, charlas y talleres para que de esta manera se pueda contar con su presencia dentro de la compañía el mayor tiempo posible y la persona se sienta valorada y comprometida (Sachi, 2009).

Para autores como Chiavenato y Zaragoza dentro del área de Capital Humano se pueden identificar varios procesos que son elementos claves para el desarrollo de toda organización, entre ellos se puede mencionar a los siguientes:

Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación y desarrollo, capacitación, compensación y administración, control y entrega de beneficios, de desvinculación y de jubilación.

Estos procesos se pueden enumerar y clasificar dependiendo del manejo de cada empresa, ya que dependerá de las políticas e intereses que cada una de estas tenga y de las actividades que compongan la administración del personal.

Es importante mencionar que cada uno de los sistemas mencionados anteriormente tiene interconexión entre sí y manejan un orden, por lo que no se puede realizar uno de los procesos sin que el otro se haya dado de manera correcta y se obtenga un resultado esperado.

Los procesos que se manejan dentro de algunas empresas se dividen de la siguiente forma:

- Proceso de reclutamiento y selección: “El reclutamiento comprende los procesos que permiten generar una bolsa de candidatos cualificados para un determinado puesto y la selección, por los cuales se decide o no contratar al solicitante para el puesto vacante” (Pin & al, 2012)

Se debe tomar en cuenta que la ejecución del proceso de reclutamiento depende de las directrices dadas por la Empresa, pero existen también ciertos pasos que se deberán tomar en consideración que son generales para lograrlo.

Para iniciar con el proceso de reclutamiento se debe definir el perfil del postulante, en este perfil deben estar definidas las competencias, conocimientos, habilidades, valores y características que necesitará la persona para el cargo, así se puede observar los parámetros necesarios para la postulación (Crece Negocios, 2011).

Después de tener claro el perfil para el puesto vacante se debe realizar la búsqueda o reclutamiento de las personas que puedan cumplir con el perfil propuesto sin que sea

necesario cumplir con el 100% de los ítems solicitados. Para poder cumplir con todo el proceso de reclutamiento se debe realizar la convocatoria para los próximos postulantes, existen varios métodos por los cuales se pueden obtener postulantes, entre ellos se pueden mencionar los anuncios o avisos en páginas web, medios de comunicación o carteleras internas, en el caso de realizar el proceso dentro de la organización. De igual manera se puede realizar la convocatoria a través de agencias de empleo o consultoras de recursos humanos (Crece Negocios, 2011).

Para poder decidir qué método es el idóneo primero se debe tener en claro el significado de un reclutamiento interno y externo. El reclutamiento interno es aquel en el cual existe un determinado puesto que se encuentra vacante y “(...) la empresa trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal)” (Aiteco Consultores, s.f)

El reclutamiento externo es aquel en el que se buscan candidatos que se encuentren fuera de la organización que serán atraídos por las diferentes técnicas de reclutamiento, así lo menciona (Chiavenato I. , 1999, pág. 225), quien nos indica que el reclutamiento externo “incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones”

Al finalizar con la búsqueda de los mejores perfiles de los postulantes al cargo se debe proceder a realizar una evaluación para obtener información precisa del candidato y así se puede elegir a la persona idónea para ocupar la vacante. Dentro de la etapa de evaluación se debe realizar una entrevista preliminar para conseguir información importante para el área de capital humano, así como realizar una prueba de conocimiento junto con una prueba psicológica y al terminar el proceso se deberá realizar una entrevista final (Martínez, 2013).

El proceso de selección es la actividad en la cual se escoge a la persona con el perfil deseado y que pueda adaptarse a las necesidades de la empresa. Hay que tener en cuenta que la selección de personal es un proceso complejo y debe ser llevado a cabo con mucho cuidado, como indica Alles (2010) “(...) un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no será el esperado”

“(...) uno de los procesos más importantes y que puede garantizar el éxito o fracaso de la empresa es el relacionado con la selección del personal a contratar”

(Fermin, Velázquez, & Marrero, s.f)

El proceso de selección está compuesto por 20 pasos, los cuales se pueden apreciar en la Figura 2.1.



**Figura 2.1. Pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización**

Fuente: Tomado de Martha Alles. 2006

- Proceso de contratación e inducción: Para Zaragoza (2006) la contratación “Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa”

En cuanto a la percepción de Valejsa (2011) asegura que después de cumplir las etapas mencionadas anteriormente, se debe realizar la contratación de la persona seleccionada que puede ser por nómina, eventual, de planta o por temporada.

Al momento de realizar la contratación es muy importante dar a conocer las condiciones generales que se van a dar en su trabajo, como el valor del salario, los descuentos a realizarse, tipo de contrato que se va a firmar, así como las políticas generales que se mantienen en la empresa, de esta forma se evitará problemas posteriores o malos entendidos.

Hay que tomar en consideración que en el momento de la contratación “(...) lo principal es que la persona se va a incorporar al puesto de trabajo cubriendo un contrato laboral que deberá ser legalizado y cada mes va a cobrar la paga por su trabajo. En muchas ocasiones, existe un periodo de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto de trabajo y a la empresa” (Fernández, 2012)

En el momento en que la persona se incorpora a la organización y cumple con todos los aspectos legales se procede a realizar el proceso de inducción que “es el conjunto de actividades que se realizan con el objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto” (Valejsa, 2011)

Existen varias opciones que se pueden realizar como inducción, según la percepción de Alles (2010), se puede entregar una carpeta con la información necesaria de la inducción, se puede

hacer que el nuevo colaborador participe de un curso, enseñar un video, entregar un CD o se puede publicar la inducción en la página web de la empresa. En esta etapa hay la posibilidad de entregar documentos de interés para el nuevo colaborador, esto dependerá de la información que tenga la organización, como por ejemplo un manual de políticas o un reglamento de seguridad y salud ocupacional. De igual manera (Alles, 2010) nos indica lo que debe presentarse en la inducción

“Información sobre la empresa:

- Visión y Misión
- Organigrama
- Operaciones: productos/ volúmenes/ cifras en general.
- Aspectos geográficos
- Aspectos mundiales si es una corporación
- Políticas, normas internas, beneficios, sistemas
- Comunicaciones, costumbres de la compañía: horarios, feriados especiales, etc” (pág. 208)

En la inducción deben ser partícipes varios expertos de los temas a tratarse, esto ayudará a que los colaboradores nuevos tengan una visión más amplia acerca de la organización. “La labor de inducción debe ser realizada no solo por el área del personal, sino por el área donde trabaja el nuevo empleado. Muchas veces un programa de inducción es arruinado por los jefes, quienes a

una sobrecarga de trabajo no reciben cordialmente ni informan adecuadamente al personal de nuevo ingreso” (Valejsa, 2011)

- Proceso de administración de nómina y administración, control y entrega de beneficios: El proceso de administración de nómina es “(...) un instrumento administrativo que permite, de una manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística, tanto para la empresa como para el ente encargado de regular las relaciones laborales”. (Corn, 2013)

Según lo mencionado anteriormente, es importante conocer el significado de una variable que compone la administración de nómina, la cual para para Werther y Davis (2008) significa que “La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor” (pág. 342). Si los empleados no se sienten a gusto con la compensación recibida, es probable que abandonen su empleo o que afecte en la productividad de la organización.

Uno de los propósitos del área de capital humano es encontrar un punto de equilibrio para el pago de las compensaciones, debido a que si los colaboradores reciben un sueldo muy alto se pueden presentar inconvenientes como pérdida de rentabilidad de la empresa y puede generar una reducción de empleo. “Por lo tanto remunerar adecuadamente debe ser un tema de preocupación de todos los conductores. Entendiendo por remunerar adecuadamente a políticas uniformes, sin pagos discrecionales, que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y con un adecuado clima interno” (Alles, 2010, p. 346)

Lo mencionado anteriormente guarda relación con lo que Werther & Davis (2008) tienen como visión del proceso de administración de nómina, el cual se encuentra a cargo del área de recursos humanos y su propósito es buscar la satisfacción de cada uno de los empleados, esto ayuda a la empresa, ya que si los colaboradores se encuentran contentos se mantendrán en el trabajo y es una forma para captar la atención de nuevos candidatos y de retener al personal cuando su intención es abandonar a la organización.

De igual manera se deben tomar en cuenta ciertos aspectos para realizar el pago del salario, como menciona Fernández (2012) “Las nóminas de los empleados serán administradas por un área específica del departamento de recursos humanos diseñado para tal fin y serán entregadas al trabajador a final del mes o a principios del mes siguiente, aunque muchas empresas pueden llegar a pagar las nóminas el 10 o el 15 del mes siguiente”

En resumen se puede indicar que para los autores citados la administración de nómina debe ser manejada por el área designada de recursos humanos y se deben tener en consideración varios aspectos para realizar el pago de la misma y estas fechas dependerán de cada empresa.

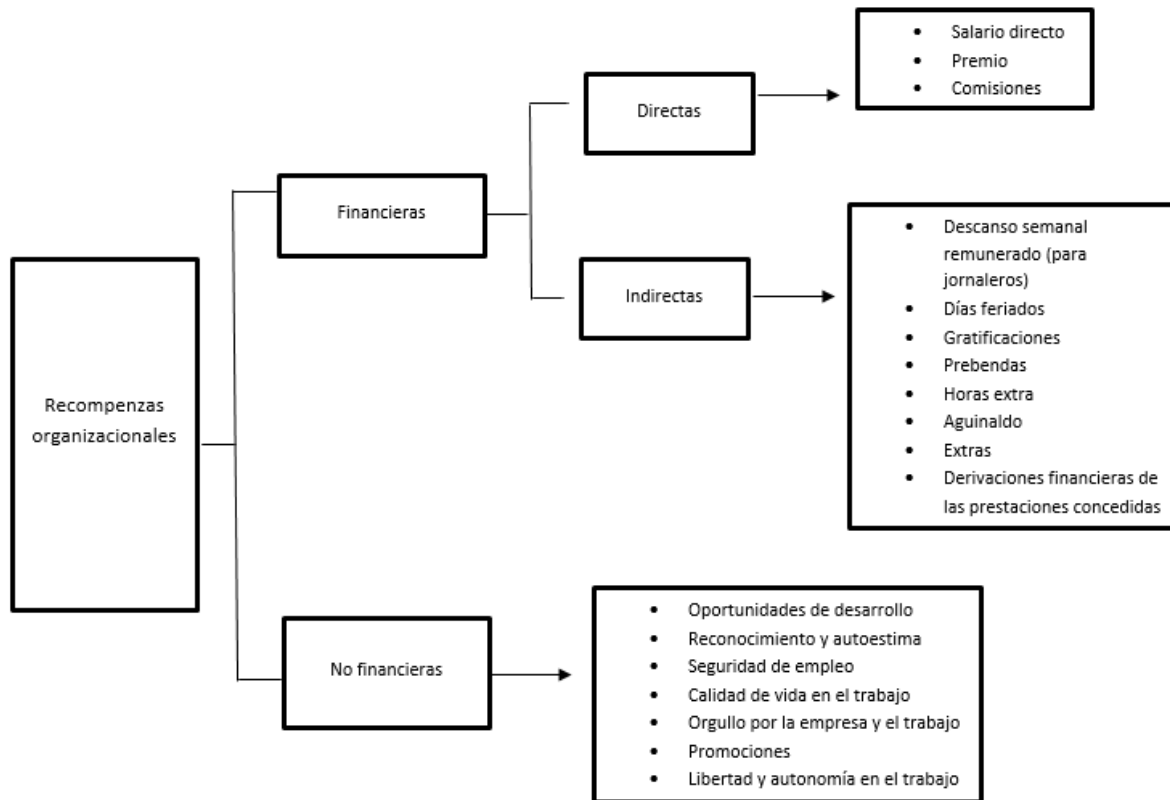
Existen 15 puntos que se deben tomar en consideración para un óptimo sistema de remuneración, por lo que a continuación se mencionan: se debe garantizar equidad, reflejar la política empresarial, contar con la participación del trabajador, asegurar la fuente de ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa, ser equilibrado, estar acorde con la visión de la

compañía, fortalecer el trabajo en equipo, ser más justo y permanente, obedecer a una visión de largo plazo, ser adaptable al cambio, la responsabilidad recae sobre la gerencia, remover la frustración del trabajador, recompensar el cumplimiento del trabajo, así como la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir, evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema y enlazar el método de remuneración con la satisfacción del cliente sea interno o externo (La web de los recursos humanos y el empleo, s.f).

Para Alles (2010) la función del área de Compensaciones o la función de un área de Recursos Humanos en relación a las remuneraciones del personal son el estudio y análisis de tres aspectos principales, los cuales son:

- Salarios
- Revisiones de salarios y políticas de beneficios
- Información estadística

Chiavenato (2009) menciona que las recompensas se clasifican en financieras y no financieras, lo cual es importante para los colaboradores y las personas del área de capital humano, ya que los reconocimientos no siempre deberán o podrán ser económicos, pero aún así se podrá motivar al personal, esto se puede observar de forma más clara en la Figura 2.2



**Figura 2.2: División de recompensas organizacionales**

Fuente: Tomado de Chiavenato. (2009)

- Proceso de capacitación: “(...) es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.” (Frigo, s.f)

Se debe tomar en cuenta que ningún proceso de capacitación podrá cubrir con todos los beneficios potenciales que se presentan con la variedad tan grande de conocimientos que se presentan en la actualidad, sin embargo a continuación se mencionan algunos de los beneficios

tanto para el individuo como para la organización. Según la visión de Werther & Davis (2008) existen beneficios tanto para el individuo como para la organización.

A continuación se mencionan algunos de los beneficios del individuo al recibir capacitaciones:

- Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
- Incrementa la confianza y el desarrollo
- Contribuye de manera positiva para el manejo de conflictos
- Forma líderes y ayuda en el mejoramiento de las aptitudes de comunicación
- Aumenta el nivel de satisfacción
- Contribuye con el logro de metas individuales

En el caso de los beneficios para la organización se pueden mencionar los siguientes:

- Ayuda a mantener la competitividad de la empresa
- Contribuye con el incremento de la rentabilidad
- Se crea una mejor imagen de la organización
- Causante de la promoción del desarrollo del personal
- Desarrolla la productividad del personal y aumenta la calidad del trabajo
- Favorece a la formación de líderes

“La persona, por medio de la capacitación – y del desarrollo - asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos” (Chiavenato I. , 2009, p. 371)

Para poder desarrollar de mejor manera este proceso se puede utilizar un método llamado AIDE. “Los pasos del proceso son: analizar, diseñar, desarrollar, implementar y evaluar” (Ayers, sf). Se debe analizar los distintos temas a tratar, diseñar un plan de capacitación en el cual se incluyan fechas y horarios, así como también los temas y los capacitadores necesarios para cubrir con todo lo necesario, en esta etapa también se debe planificar a quién se va a capacitar y el lugar en el cual se lo va a realizar. La siguiente etapa es la de implementación del plan propuesto y por último se deben evaluar tanto a las personas que han recibido la capacitación como al proceso para poder realizar mejoras.

“Cada vez que en las empresas se plantea el tema de la capacitación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado” (Alles, 2010, p. 216)

Es por este motivo que este proceso deben seguir todas las empresas ya que ayuda a mantener motivado al personal y esto evita la rotación del mismo, de igual manera es de gran ayuda para tener y entrenar a los sustitutos de una persona en el caso de que desee salir de la

organización. “(...) las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena” (Frigo, s.f)

- Proceso de evaluación: “(...) proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos.” (Ibañez, 2000)

Según Alles (2010) las evaluaciones son útiles y necesarias para poder tomar decisiones sobre promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación, la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. “Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado” (Werther & Davis, 2008, p. 184)

Para adoptar un sistema de evaluación se deben evaluar los subsistemas que se encuentran relacionados con la evaluación, ya que “El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. (...) debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa. Por último es importante considerar la periodicidad de las evaluaciones, que, con independencia del tamaño de la organización, se deben realizar a plazos fijos, por ejemplo semestralmente.” (Werther & Davis, 2008, p. 185)

Existen varios elementos fundamentales en el sistema de evaluación. Primero se debe reunir los datos necesarios, después se debe revisar la descripción del puesto que ocupa el colaborador a ser evaluado, se debe comparar el desempeño con los criterios y se debe revisar los archivos de las evaluaciones realizadas anteriormente. El siguiente paso es preparar al colaborador ya que se debe dar por lo menos una semana para poder revisar su trabajo, así como leer la descripción de su cargo y poder revisar los problemas que se han presentado y tener el tiempo para poder preparar sus preguntas o comentarios que el colaborador tenga. Para finalizar se debe escoger el momento adecuado teniendo en cuenta que debe considerarse el tiempo de las dos personas y el tiempo que puede durar la entrevista en la cual se entregan todos los resultados. La entrevista no debe ser interrumpida y debe ser en un lugar privado, durante la misma se debe ser directo, no se debe hablar de cosas personales, se debe animar para que el empleado se anime a participar de la entrevista y no se debe ser agresivo al momento de realizar las preguntas (Ibañez, 2000).

- Proceso Plan de Sucesión o Plan de Carrera: Según Alles (2006) hacer carrera es obtener lo que más le puede interesar en el trabajo a cada persona, satisfacer las motivaciones que impulsan a trabajar, que son diferentes en cada persona. Es crecer en cierta dirección, teniendo en cuenta hasta donde lo permitan las propias posibilidades, es decir, hasta donde sea productivo para la organización y para el individuo. Las carreras pueden progresar en diferentes direcciones: ascendente, de enriquecimiento, o expansión (desplazamiento lateral) y realineamiento (que puede ser descendente).

“Su intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacionales.” (Franco, 2007)

La carrera profesional de cada uno de los colaboradores, depende tanto del colaborador como de la empresa, es importante conocer las necesidades de ambas partes “(...) planificar la carrera profesional es una actividad que compromete la felicidad de los trabajadores y el buen desempeño empresarial, por lo cual deben concentrarse en conocer las necesidades del personal para promover y formar individuos claves.” (Chaparro, 2008)

Esto se complementa con lo que menciona el mismo autor sobre el desarrollo del plan de carrera en una organización, ya que nos indica que es un proceso en el cual se debe elaborar un estudio. De esto se espera que el puesto desarrolle en cada etapa del crecimiento. Este proceso deberá establecer las características que debe poseer la persona que ocupará el puesto, cuáles habilidades y competencias deberá desarrollar para seguir creciendo en la organización, evaluaciones, entre otros. Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras, las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

La teoría planteada por Chaparro se complementa con la de Alles (2010) porque se mencionan varios objetivos que tiene el plan de carrera, entre ellos se encuentra el hecho de

favorecer a la retención del personal que es clave para la empresa, por otro lado ayuda a asegurar la continuidad gerencial y posibilita el desarrollo y la realización de los colaboradores.

En referencia a lo descrito anteriormente el proceso de plan de carrera es muy importante tanto para la organización como para los empleados ya que se puede considerar como un proceso en el cual implica una motivación para los colaboradores. En este proceso se deberán estudiar cuáles son las necesidades para que exista el plan de carrera para cada uno de los cargos que existan en la empresa y de esta manera las personas deseen quedarse en la organización. No es un trabajo fácil pero tampoco es imposible conseguir que cada una de las personas pueda observarse en un futuro trabajando para el mismo empleador sintiéndose tranquilos y seguros.

Después de concluir con la teoría de los subsistemas que existen en el área de capital humano se considera de gran importancia identificar métodos para que las personas se encuentren motivadas al realizar las tareas asignadas en su trabajo, de igual manera se lo toma en consideración para que las personas de capital humano lo pongan en práctica al realizar sus procesos y buscar que el resto de la organización lo pueda tomar en cuenta para las actividades que se realizan, debido a que es esta área la responsable de buscar e implementar nuevos métodos para la motivación del personal, las características del trabajo pueden afectar al comportamiento, es por esto que se tomará en cuenta el modelo de las características del puesto de trabajo de (Hackman & Oldham, 1976). En este modelo se especifican las condiciones por las cuales las personas llegan a sentirse motivados de manera interna para poder realizar su trabajo de forma efectiva.

El modelo de (Hackman & Oldham, 1976, págs. 250, 255,257) se centra en tres variables que interactúan entre sí, las cuales son:

- Los estados psicológicos de los empleados: El trabajador debe sentir que su trabajo es importante dentro de la organización, de igual manera debe sentir que es responsable de las actividades que se ejecutan para llegar al objetivo y debe conocer los resultados de su trabajo.

Los autores mencionan que las personas tienen un mayor nivel de motivación interna cuando estos tres estados se encuentran presentes

- Las características de los trabajos: este ítem se encuentra complementado por varias variables que se verán a continuación:
  - Experimentar que su trabajo es significativo: aquí se presentan tres características, la primera es la variedad de capacidades en la cual se necesitan varias habilidades para completar el trabajo, la segunda es la identidad del trabajo en la cual se realiza la totalidad de una actividad o proceso para que el resultado pueda ser visible y la tercera es la significación del trabajo en el cual se fija el impacto en las vidas o trabajos de otras personas. Estas características motivan a la persona de forma separada, lo que quiere decir que si tenemos baja una de las características puede ser compensada con otra característica que se encuentre alta.
  - Experimentar que es responsable de los resultados generados en su trabajo: aquí se menciona a la autonomía en la cual se da la libertad al colaborador de tomar las decisiones acerca de su labor y de esta manera experimenta que los

resultados que se obtengan dependerán únicamente de los esfuerzos realizados por él.

- Conocer los niveles de su trabajo: se refiere a la retroalimentación que recibe después de realizar sus tareas y se debe realizar con cierta frecuencia.
- Los atributos del individuo: determinan el grado en que una persona responde a un trabajo desafiante. El modelo tiene tres factores llamadas variables moderadoras, las cuales son: la necesidad del crecimiento; las capacidades y conocimientos relevantes para el desarrollo del trabajo y el grado de satisfacción con los factores relativos al contexto del trabajo, como por ejemplo su remuneración o sus compañeros.

Para concluir se puede identificar que si se cambia el diseño de los puestos de trabajo en la Empresa, generando variedad, autonomía, identidad y retroalimentación se logrará que las experiencias psicológicas de cada individuo varíen y se logre una motivación interna más alta y esto ayudará a que las personas se sientan satisfechas con su lugar de trabajo, se cubrirán ciertas necesidades y no querrán salir de la organización, esto hará que los procesos en los cuales se ve implicada la rotación disminuyan y se puedan prestar mayor atención a otros procesos.

Se puede evidenciar que existen varias teorías acerca de los diferentes subsistemas del área de recursos humanos según los diferentes autores, estas teorías son complementarias y por efectos de práctica para este proyecto se ha tomado como base a la autora Martha Alles, quien maneja un conocimiento idóneo sobre todos los subsistemas mencionados anteriormente y por lo tanto se pueden poner en práctica cada uno de ellos con lineamientos concretos, junto con la teoría de las características del puesto, ya que se pueden unir y realizar mejoras.

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Metodología**

El presente proyecto, se desarrolló a partir de un método de investigación denominado cualitativo.

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.” (Bernal, 2006, p. 57)

### **3.2. Instrumentos – herramientas**

En la presente investigación se utilizará la técnica e instrumento de entrevista para poder obtener mayor información acerca de cada uno de los procesos existentes. A continuación se encontrará la herramienta a utilizarse.

#### **3.2.1 Entrevista**

La entrevista es un diálogo entre dos o más personas (entrevistador/es y entrevistado/s) con preguntas y respuestas sobre temas profesionales, formativos y personales, en el cual tanto la persona entrevistadora como la entrevistada intentan resolver sus dudas, y

durante el cual la comunicación verbal y no verbal (gestos, posturas, comportamientos...) forman parte del intercambio de información. (Gobierno de Cantabria , s.f.).

Para la página Gobierno de Navarra (s.f), existen diferentes tipos de entrevistas, las cuales se mencionan a continuación:

En cuanto a la estructura:

- Directiva o estructurada: la persona que entrevista dirige la conversación a través de preguntas precisas siguiendo un guion establecido para todos/as los/as candidatos/as.
- No directiva: es una entrevista no estructurada donde se realizan preguntas abiertas y generales. Se parece más a una conversación. Suscita confianza y espontaneidad.
- Mixtas: mezcla de las dos anteriores. Es la más frecuente. Existe un guión y una estructura básica que el/la entrevistador/a se salta cuando considera necesario.

En cuanto al número de personas:

- Individuales: sólo participan dos personas, el/la entrevistador/a y el/la entrevistado/a.
  
- Colectivas: existen tres posibilidades:
  - Un/a entrevistador/a y varios/as entrevistados/as: se valoran aspectos como la capacidad de hablar en público y cómo nos relacionamos con los demás.
  
  - Dos o más entrevistadores/as al mismo tiempo y un/a único/a entrevistado/a: se califica al entrevistado/a partir del resultado de la información obtenida por cada uno/a de ellos/as. Hay que dirigirse a todos/as entrevistadores/as aunque no pregunten nada.
  
  - Dos o más entrevistadores/as y varios entrevistados/as.

Se puede especificar que para este trabajo se va a utilizar la entrevista estructurada y de forma individual, esta herramienta se utilizará para la obtención de información de los diferentes procesos del área y se aplicará a los expertos seleccionados. La aplicación de la misma se hará en las oficinas de Cobiscorp a los expertos de cada uno de los subsistemas.

En la Tabla 3.1., se presenta el formato de entrevista, el cual recoge criterios basados en la experiencia laboral dentro de la Empresa.

Tabla 3.1.

**Formato de entrevista**

<b>Proceso :</b>	
<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>
1	¿Cuáles son los pasos para realizar el proceso?
2	¿Todos los pasos son necesarios para culminar el proceso?
3	¿Quiénes intervienen en el proceso?
4	¿Se necesitan autorizaciones para la toma de decisiones?
5	¿Cuál es el tiempo aproximado que toma culminar el proceso?
6	¿Cuáles son los materiales que se necesitan para realizar el proceso?
7	¿Existe alguna herramienta esencial para la realización del proceso?
8	¿Se podrían implementar nuevas herramientas para facilitar o disminuir el tiempo de realización?
9	¿Cuál es el costo total del proceso?
10	¿Existen costos máximos que se deben tomar en cuenta?

En la tabla 3.2., se especifican los procesos del área de capital humano junto con los expertos a los cuales se les realizó la entrevista y la fecha en la cual se ejecutó la misma.

Tabla 3.2.

**Entrevistas realizadas**

<b>Procesos</b>	<b>Experto</b>	<b>Fechas de entrevistas</b>
Reclutamiento	Especialista de Selección	23/07/2014
Selección	Especialista de Selección	31/07/2014
Contratación	Especialista de Selección	16/09/2014
Inducción	Analista de Capital Humano	26/09/2014
Administración, control y entrega de beneficios	Analista de Capital Humano	21/10/2014
Administración de nómina	Jefe de Compensaciones y Beneficios	06/11/2014

Con la información recopilada de cada una de las entrevistas se procederá a realizar el levantamiento y mapeo de los procesos, junto con esta información se efectuarán las distintas mejoras que se pueden plantear.

### **3.3. Aplicación**

Se deben conocer los diferentes procesos que se van a tratar en el proyecto, junto con los expertos que realizarán la validación de los mismos como se presenta a continuación:

Tabla 3.3.

**Expertos en cada subproceso**

<b>Procesos</b>	<b>Validación</b>
Reclutamiento	Especialista de Selección
Selección	Especialista de Selección
Contratación	Especialista de Selección
Inducción	Analista de Capital Humano
Administración, control y entrega de beneficios	Analista de Capital Humano
Administración de nómina	Jefe de Compensaciones y Beneficios

Es importante mencionar que los procesos fueron levantados de cada uno de los subsistemas que se manejan dentro del área de capital humano en la empresa Cobiscorp.

En los distintos manuales se podrá encontrar toda la información necesaria para el manejo de los procesos. Es importante señalar que cada uno de los manuales fue validado por un experto en el tema, así también se dio un proceso de validación por parte de la dirección del área y estos tienen un tiempo de vigencia.

Los parámetros para la realización del manual fueron dados de forma directa por la dirección del área.

En la Tabla 3.4., se encontrará detallada la forma en la cual se obtuvo la información para el levantamiento de los procesos, junto con un ejemplo.

Tabla 3.4.

### Actividades para obtención de información

PROCEDIMIENTO	OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	EJEMPLO
Objetivo	Reunión con el experto	Realizar el pago mensual a los colaboradores de manera puntual con el menor número de errores posibles y cumpliendo con lo vigente en la ley y las políticas establecidas por la empresa
Alcance	Reunión con el experto	Para todos los colaboradores de la organización
Encargado del proceso	Reunión con la dirección del área	Jefe de Compensaciones y Beneficios
Periodicidad	Reunión con la dirección del área	El proceso se llevará a cabo cada quince y a fin de mes
Política	Reunión con el experto y la dirección	Cobiscorp pagará el sueldo a todos los colaboradores de manera mensual, teniendo en cuenta que realizará un abono del 50% el día quince de cada mes y el 50% restante se entregará a fin de mes.
Proceso	Reunión con el experto	Actividad 1: Jefe de Compensaciones verificará las novedades ejecutadas en el mes, como ingresos, salidas, promociones y ausentismos por enfermedad o maternidad
Flujograma	Reunión con el experto	Ver en manual de procedimientos

A continuación se podrá observar un ejemplo del manual de procedimiento con su respectivo sistema, se debe tomar en consideración que en el Anexo 1 se encontrará el levantamiento de proceso de los demás subsistemas.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL**  
**HUMANO****Proceso:**  
**RECLUTAMIENTO****1. OBJETIVO**

Disminuir el tiempo de respuesta a los requerimientos de personal que se presentan en la empresa.

**2. ALCANCE**

Para todos los procesos solicitados para un cargo vacante.

**3. ENCARGADO DEL PROCESO**

Especialista de Selección

**4. PERIODICIDAD**

Cada vez que exista un cargo vacante en la organización.

**5. POLÍTICA****Mantener convenios con Universidades:**

La empresa buscará manejar convenios con las diferentes Universidades de los diferentes países para obtener aspirantes con potencial y puedan ajustarse al giro del negocio.

**Aspirantes referidos:**

La empresa diseñará un programa en el cual los colaboradores internos puedan referir hojas de vida para los diferentes procesos que se manejen.

**Nuevas opciones de reclutamiento:**

El área buscará nuevas opciones de reclutamiento para atraer a los candidatos a través de charlas en Universidades, conferencias dentro de la organización, visitas empresariales de estudiantes de los últimos niveles del área de sistemas.

**6. PROCESO DE RECLUTAMIENTO****Actividad 1****Identificación de fuentes:**

Para la identificación de las diferentes fuentes de reclutamiento estarán basadas en las competencias corporativas planteadas por Cobiscorp.

Validado por:

Responsable:

Vigencia:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL**  
**HUMANO****Proceso:**  
**RECLUTAMIENTO**

Las fuentes serán:

- Base de datos del área
- Bolsas de empleo de diferentes universidades
- Convenios con universidades
- Referidos de personal
- Publicación de anuncios vía web

**Actividad 2**

El Especialista de Selección identifica las hojas de vida para definir si cumplen con el perfil solicitado.

**Actividad 3**

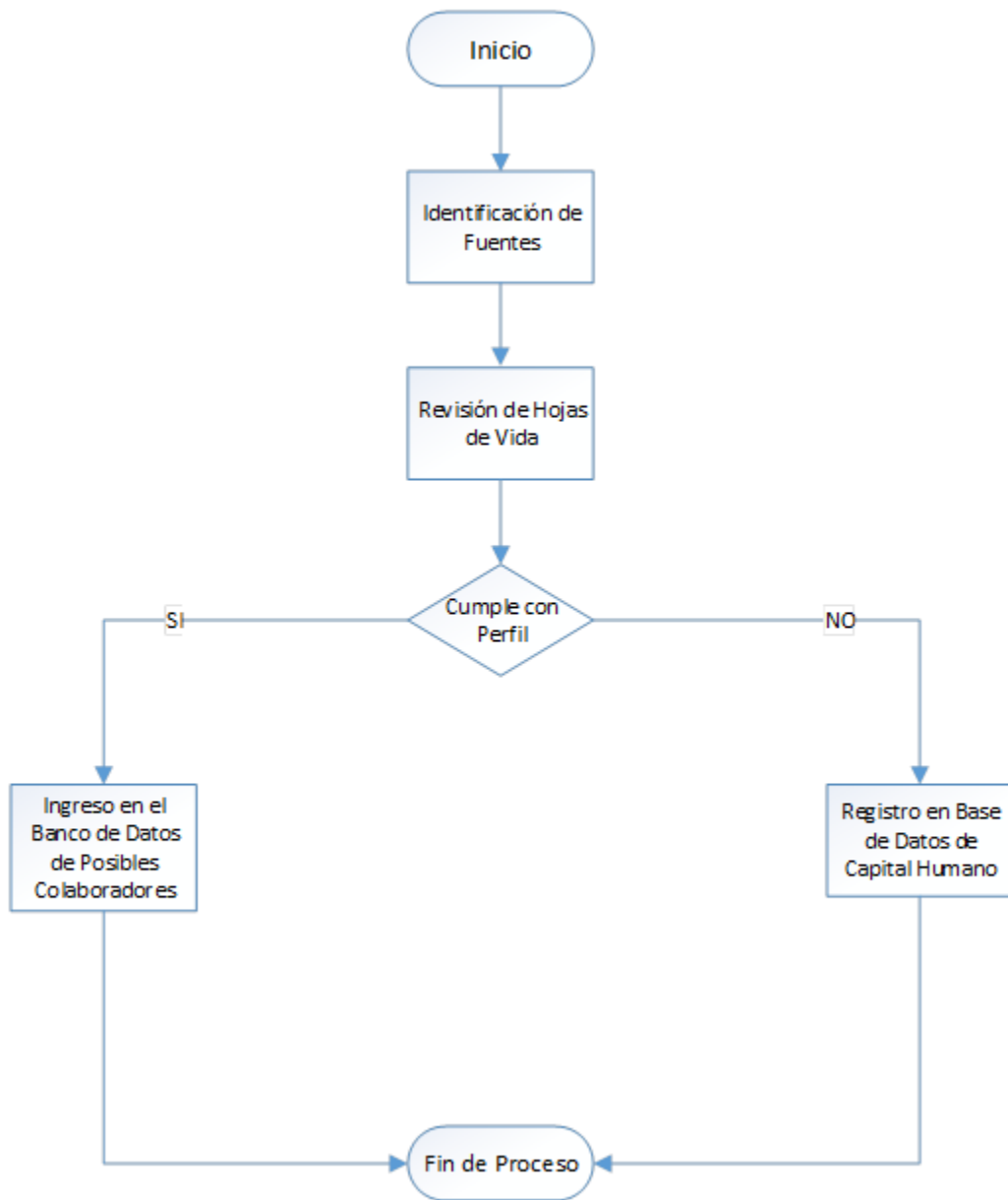
El Especialista decidirá si el candidato cumple con el perfil, en el caso de cumplir será ingresado en el banco de datos de posibles colaboradores, caso contrario quedará en la base de datos de Capital Humano

**7. FLUJOGRAMA**

Validado por:

Responsable:

Vigencia:



Validado por:

Responsable:

Vigencia:

A continuación se podrá observar la Tabla 3.5., en la cual se presenta el sistema del proceso de reclutamiento con sus respectivos ingresos y salidas, así como la retroalimentación del mismo.

Tabla 1.5.

**Sistema del proceso de reclutamiento**

INGRESO	PROCESAMIENTO	SALIDA
1. Requerimiento	<b>RECLUTAMIENTO</b>	1. Perfiles idóneos
2. Plazas vacantes		
3. Hojas de vida		
↑		↑
Tiempo de ejecución		Idoneidad de perfiles
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>		

**3.4. Resultados**

Del diagnóstico realizado dentro de la empresa, a través de la herramienta de entrevista con los expertos, se pudo concluir que deben seguir pasos para cumplir con un proceso en cada uno de los subsistemas, sin embargo no siempre se cumple a cabalidad ya que los jefes de las

áreas solicitan que los resultados se obtengan de manera más rápida. Así mismo, al necesitar de aprobaciones para continuar con los procesos, muchas veces esto detiene su avance y el seguimiento a los procesos lo hace cada uno de los expertos.

Se pudo observar que no existe el cumplimiento de las políticas de la empresa en su totalidad de cada uno de los subsistemas que existen en el área, esto debido a la falta de conocimiento que se presenta.

En relación a los costos que se manejan, los expertos indicaron que no existen valores específicos para la realización, esto dependerá de las herramientas que se necesiten, las cuales no siempre son las mismas y que pueden modificar o mejorarse con sistemas que se pueden adquirir tanto interna como externamente. Existe un presupuesto asignado para cada área de la organización por lo que se manejan a través de ese valor general.

Se detectaron procesos que generan un mayor inconveniente en la organización los cuales son:

Reclutamiento, selección y contratación: estos procesos son los que generan mayores inconvenientes de cumplimiento, ya que en varias ocasiones los vice presidentes solicitan que se realicen contrataciones de personas conocidas de ellos y se omiten los procesos de reclutamiento y selección y se procede a realizar de forma directa la contratación. A pesar que esta problemática no se resuelve al tener procesos, al tener ya levantados se puede exigir y crear una

política en la que todas las personas cumplan con los mismos requisitos, sin saltarse ninguna de las actividades propuestas. Esto genera inconvenientes tales como procesos incompletos para las auditorías de la ISO a las cuales se ve constantemente expuesta y esto genera inconformidades, las cuales pueden ocasionar que la empresa pierda el derecho a permanecer en la ISO:

9001:2008. De igual manera esto provoca que las bandas salariales que se tienen establecidas no se respeten, ya que al tener este tipo de contrataciones se especifica el sueldo que la persona debe recibir y la mayoría de las ocasiones este valor es más alto al que normalmente se percibiría en el cargo.

Para poder implementar cada uno de los procesos se debe realizar un plan de comunicación, el cual empieza con una reunión informativa con cada uno de los expertos del proceso para que puedan conocer y revisar el proceso y en el caso de tener alguna duda o corrección pueda ser solventada. Después de revisar con cada uno de los expertos se realizó una reunión con la dirección del área para la solicitar la aprobación de cada uno de los procesos. En el momento en que se tuvieron las aprobaciones se genera una reunión informativa con todos los colaboradores del área presentándoles cada uno de los procesos que se manejan para que tengan el conocimiento idóneo y de esta manera puedan tener claros todos los pasos que se deben seguir para completar cada uno de ellos.

El tercer paso a realizarse es enviar los procesos a todos los colaboradores del área para que puedan tener como guía o base para realizar los procesos correspondientes a cada persona; y

de igual manera, se debe presentar los procesos a todos los Vice Presidentes y Gerentes para que de esta manera puedan seguir los pasos para completar con el proceso respectivo.

Para que conozcan todos los colaboradores de la empresa los procesos que se manejan en el área de capital humano y tengan acceso a los mismos, estos se subirán a la biblioteca virtual de la organización y se enviarán correos corporativos los cuales contengan la información respectiva.

## **4. PRODUCTO**

### **4.1 Objetivo**

Obtención de los diferentes procesos del área de Capital Humano.

### **4.2 Resultados obtenidos**

- Levantamiento de procesos que se presentan en capital humano.
- Diagnóstico de los procesos que causan mayor inconveniente.

- Sistema de consultoría de cada uno de los procesos establecidos.

### **4.3 Actividades realizadas**

- Búsqueda de información sobre las distintas metodologías existentes.
- Definir la metodología a utilizarse.
- Planificar revisión de la metodología con la dirección y los expertos.
- Realizar reuniones individuales con los expertos para realizar la entrevista planteada anteriormente.
- Planificar una reunión con la dirección del área, para definir quiénes serán los encargados de realizar las actividades planteadas en cada uno de los procesos.
- Levantar y mapear cada uno de los procesos que se manejan en el área de capital humano.
- Realizar reuniones de revisión con los expertos y con la dirección del área para la aprobación respectiva.

- Revisar los procesos que se llevan a cabo y que se presentan con inconvenientes o dificultades.
- Definir las mejoras junto con los expertos.
- Implementar todos los procesos propuestos en el proyecto realizando el seguimiento respectivo con la ayuda de los responsables de cada uno.

#### **4.4 Precondiciones**

Para el desarrollo del proyecto se deben tomar en consideración ciertos factores externos necesarios para su cumplimiento.

Las personas que pueden participar de manera indirecta de cada uno de los procesos deben conocer la influencia de sus trabajos para que pueda cumplirse cada proceso de manera adecuada. De igual manera se debe mencionar que todas las personas que manejan los diferentes procesos deben contar con todo el conocimiento y preparación para que se dé el direccionamiento correcto.

Es muy importante que cada una de las personas que son responsables del manejo de los procesos sienta compromiso por realizar los cambios presentados en el proyecto.

## **4.5 Indicadores**

De acuerdo con la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2007), se afirma que los indicadores son descripciones operativas, cuantitativas o cualitativas, lo más detalladas posibles en términos de espacio y tiempo, los cuales permiten verificar en qué medida se cumplen los logros del proyecto.

Los indicadores de este proyecto son los seis procesos y sistemas existentes en el área de capital humano levantados.

## **4.6 Fuentes de verificación**

Las fuentes de verificación serán los manuales de procesos realizados en el proyecto, así como los sistemas de los mismos. Con esta información obtenida se podrá verificar si los expertos se encuentran realizando los procesos de manera correcta.

## **4.7 Sostenibilidad**

Para asegurarse que los cambios que se han planteado se cumplan en la organización se debe realizar un seguimiento a cada uno de los procesos, esto se podrá llevar a cabo realizando reuniones con las personas encargadas de manejar cada uno de ellos y revisando los problemas y

avances que se han presentado durante la implementación del proyecto, asegurándose de que se cumplan la mayoría de los puntos señalados.

La verificación se podrá realizar de manera anual, antes de las auditorías de recertificación de la ISO. 9001:2008.

Para obtener la información necesaria se puede responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los indicadores del objetivo del proyecto?

¿Cuáles son los indicadores de cada uno de los resultados?

- Todos los procesos que se manejan en capital humano se encuentren levantados
- Evidenciar los procesos con mayor complejidad
- Demostración e implementación de la mayor cantidad de procesos diseñados en el proyecto desarrollado

## **4.8 Medios e insumos**

Cada uno de los procesos necesita una persona responsable y diferentes materiales para poder llevarse a cabo, por lo que a continuación se mencionan todos los insumos y medios necesarios para poder realizar cada uno de los procesos que se manejan en Cobiscorp.

Proceso de Reclutamiento y Selección: La persona encargada será la Especialista de Selección junto con la Auxiliar o Analista de Capital Humano.

Los insumos que se utilizan son: Computador, Páginas de publicación de hojas de vida, Formatos para entrevistas, Sala para realizar las entrevistas a los candidatos.

Proceso de contratación e inducción: La persona encargada de coordinar el proceso de contratación será la Especialista de Selección, quién deberá revisar el tema del salario junto con el Especialista de Compensaciones y deberá dar a conocer del ingreso a todas las áreas que se vean involucradas en este proceso.

Los materiales a utilizar serán los formatos para el ingreso del personal.

En el proceso de Inducción la persona encargada será la Especialista de Selección o la Auxiliar de Capital Humano junto con el Jefe o Especialista de Compensaciones, Coordinador de Medios y el Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional.

Para este proceso se manejan conocimientos varios sobre los temas a tratar y poder enseñar todo lo necesario a los nuevos colaboradores. Los instrumentos pueden variar según la persona que ingrese ya que hay que tomar en consideración que pueden ingresar personas con discapacidades y la inducción deberá ser modificada para que no existan inconvenientes.

Para presentar la inducción se necesita de un computador, proyector, pantalla, el material con la información de la organización y los formatos necesarios para la entrega al personal que se integra a Cobiscorp.

Proceso de administración de nómina y administración, control y entrega de beneficios será encabezado por el Jefe de Compensaciones y Beneficios o por el Especialista de Compensaciones y beneficios.

Para estos dos procesos se necesitan de varios elementos como son: detalle de descuentos al personal en el cual se registra el valor a descontar a cada uno de los colaboradores según los beneficios, certificados médicos ingresados en el sistema para los respectivos descuentos, solicitudes de promociones e incrementos, computador, sistema que se utiliza para realizar la nómina y diferentes páginas web.

## **4.9 Presupuesto**

En la Tabla 4.1., se observa el presupuesto para la realización de este proyecto, en el cual se incluyen todos los insumos a utilizarse y el cálculo del valor de las horas planificadas de los expertos para realizar las diferentes actividades propuestas para lograr el cumplimiento del proyecto, el valor total asciende a \$1,541.00 dólares.

Tabla 4.1.

**Presupuesto para el proyecto**

Descripción	Valores
Sitios Web	\$ N/A
Papel	\$ 30,00
Lápiz	\$ 1,00
Computador	\$ N/A
CDs	\$ 10,00
Expertos en el tema planteado	\$ 1.500,00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 1.541,00</b>

#### **4.10 Matriz de marco lógico**

En la Tabla 4.2., se encuentra la matriz de marco lógico en la cual se sintetizan todos los elementos del proyecto, así como las actividades que se realizaron, los insumos que se utilizaron, los costos de los insumos y las precondiciones de las actividades realizadas.

Tabla 4.2.

#### **Matriz de marco lógico**

	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>	Diseñar un sistema de consultoría de procesos de capital humano en la empresa Cobiscorp Ecuador S.A. en la ciudad de Quito en el año 2014.	Total de procesos diseñados		Perder la certificación de la norma ISO. 9001:2008 por la falta de procesos en el área.

<b>ACTIVIDADES</b>		<b>INSUMOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>PRECONDICIONES</b>
Consultar e identificar los procesos que se realizan en el área de capital humano			\$ N/A	Se disponga del tiempo para revisar con las personas que trabajan en el área
Consultar e identificar los diferentes procesos y metodologías que existen en recursos humanos		Sitios Web Libros Artículos	\$ N/A	Se disponga de la fuente de información
Diseñar el formato de procesos		Papel Lápiz Computadora	\$1.00 \$0.25 \$N/A	El diseño del formato de procesos se realice según las necesidades de la empresa
Integrar la información recabada en el formato de procesos		Papel Lápiz Computadora	\$1.00 \$0.25 \$N/A	La información que alimenta a los procesos tenga una fase de validación previa
Validar la información registrada en el formato de procesos, con expertos en el tema planteado		Expertos en el tema planteado Papel Lápiz Computadora	\$1500 \$1.00 \$0.25 \$ N/A	Contar con expertos aptos para validar la información

## 4.11 Monitoreo

“El monitoreo es una actividad que posibilita el control continuo o periódico de la implementación del proyecto, a través de la presentación de informes de avance, informe de actividades, informes financieros, formularios, formatos, etc.” (Dirección General Académica, 2007).

A continuación se mencionan las actividades que se realizarán para el respectivo monitoreo:

- Se realizarán reuniones para verificar el progreso de la implementación de los procesos.
- Se solicitarán aprobaciones tanto al comité ejecutivo como al área encargada de proyectos para la implementación de los procesos.
- Se planificarán reuniones semestrales para revisión del cumplimiento de los procesos.
- Se deberán coordinar revisiones anuales de los procesos para realizar seguimientos en los cuales se verifiquen si se encuentran correctos o se pueden realizar mejoras a los mismos.

## **4.12 Evaluación**

Se debe tomar en cuenta que se llevará a cabo una evaluación para verificar anualmente si los procesos se encuentran idóneos y se evaluará las responsabilidades de los encargados de los subsistemas para determinar si cumplen con las actividades detalladas en cada uno de los mismos, de esta manera se obtiene información valiosa acerca de los elementos que se encuentran bien y de los puntos que se encuentran bajos o que no se han realizado, de esta manera se tomarán acciones correctivas.

Para poder realizarla se debe crear y dar a conocer las políticas de evaluación y calificación que se van a manejar durante este proceso para que no se presenten problemas ni quejas, así como designar a las personas que se encontrarán a cargo de realizar la evaluación de las mismas para poder entregar los resultados y la respectiva retroalimentación que es una de las partes más indispensables dentro del proceso de evaluación del proyecto.

En el Anexo 3 se encontrará un modelo de evaluación para los expertos.

## **4.13 Destinatarios / as**

Los principales beneficiarios del proyecto serán las personas que se encuentran en el área de Capital Humano junto con cada uno de los responsables de realizar las diferentes actividades.

De igual manera se beneficiarán los distintos colaboradores de otras áreas que trabajan con el área de capital humano como también los clientes externos ya que al tener un proceso establecido el trabajo se podrá realizar de mejor manera y así el servicio será más rápido.

#### 4.14 Cronograma

A continuación en la Tabla 4.3., e observa el cronograma de actividades que se deberán realizar en el plazo máximo de tres meses.

Tabla 4.3.

#### Cronograma de actividades

Cronograma de actividades para El diseño de consultoría de procesos de capital humano												
Actividades	Mes 1			Mes 2			Mes 3					
Identificar los procesos que se manejan en el área	█	█										
Identificar metodología a utilizar			█	█								
Diseñar el formato de los procesos					█	█						
Integrar información recabada en el formato de los procesos							█	█	█			
Validar la información registrada en el formato de procesos, con los expertos designados										█	█	

## 4.15 Conclusiones

- No se cuenta con la documentación acerca de los cambios o procesos que se manejan dentro del área de capital humano, por lo cual se diseñaron los diferentes procesos.
- Se cumplió con el objetivo de identificación de los procesos que generan mayor inconveniente dentro del área, con esta información se podrán realizar recomendaciones para que se puedan mejorar.
- Se pudo observar que al tener una sola persona encargada de cada proceso se han producido inconvenientes, ya que cuando salen de la organización se pierde información valiosa y al no tener establecidos procesos las metodologías de trabajo cambian y esto crea confusión tanto en el área de capital humano como a las otras áreas con las que se trabaja.
- Se diseñó un plan interno dentro de la organización para dar a conocer tanto al área de capital humano como a las demás áreas de la empresa los diferentes procesos.
- Se diseñó un modelo de evaluación a los expertos para verificar el cumplimiento de los procesos.

## 4.16 Recomendaciones

- Se recomienda que todos los documentos que se obtengan de los diferentes procesos se guarden de manera digital en la biblioteca virtual de la Empresa para evitar la pérdida de los mismos y en el caso de requerir modificaciones se puedan realizar sin inconvenientes.
- Se recomienda que en los diferentes procesos se tengan dos personas que conozcan de cada uno, ya que si solo una persona conoce el proceso como se ha manejado hasta el momento se puede perder información en el caso de que la persona responsable salga de la organización.
- Se recomienda que se establezca el proceso para toda la organización y que aquellos procesos que presentan mayor inconveniente que son selección y contratación se hable con el Presidente de la empresa para que se realice una política de contrataciones con la cual se estipule que todos los ingresos deberán cumplir con el proceso, caso contrario no se podrán realizar las contrataciones.
- Se recomienda que después de ejecutar el plan dentro del área se publique a los demás colaboradores para que puedan cumplir los mismos sin inconveniente alguno.

- Se recomienda poner en práctica la metodología de características del puesto, de este modo se lograría que los colaboradores se sientan motivados, realizarían sus tareas de mejor manera y así la productividad del área sería mayor.
- Se recomienda realizar evaluaciones anuales a los expertos para conocer si realmente se encuentran cumpliendo con los parámetros establecidos en los distintos procesos.

#### **4.17 Bibliografía**

Aiteco Consultores. (s.f). *Reclutamiento de Personal | Selección de Personal*. Obtenido de

Aiteco Consultores: <http://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos humanos. Gestión por competencias*.

Ediciones Granica.

Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

Arias Díaz, N. P., & Ramón Moscoso, D. F. (2009). *Planificación del Departamento de*

*Recursos Humanos y elaboración de guías de los subsistemas Especificados para su*

*futura implementación en la Dirección Regional del Trabajo del Azuay*. Obtenido de

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/513>

Ayers, S. (sf). *eHow en Español*. Recuperado el 19 de 03 de 2014, de

[http://www.ehowenespanol.com/cinco-pasos-disenar-proceso-capacitacion-](http://www.ehowenespanol.com/cinco-pasos-disenar-proceso-capacitacion-sobre_176699/)

[sobre\\_176699/](http://www.ehowenespanol.com/cinco-pasos-disenar-proceso-capacitacion-sobre_176699/)

- Bernal, C. (2006). *Métodos del proceso de investigación científica*. Naucalpan: Pearson Educación.
- Chaparro, L. (2008). <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/4950/2/125691.pdf>. Bucaramanga, Colombia.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 5ta edición). (L. S. Arévalo, Ed.) Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill. Obtenido de Textos y Resúmenes de Psicología.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (2da ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Cobiscorp. (2014). *Cobiscorp*. Obtenido de [www.cobiscorp.com](http://www.cobiscorp.com)
- Corn, L. (11 de Junio de 2013). *Contabilidad General RD*. Obtenido de Nomina de pago: <http://acountgral.blogspot.com/2013/06/nomina-de-pago.html>
- Crece Negocios. (17 de 11 de 2011). *El proceso de reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Dirección General Académica. (Julio de 2007). *"Disertaciones en la Puce" Guía e instructivo*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://www.puce.edu.ec/documentos/disertacionesPUCE.pdf>
- Fermin, A., Velázquez, R., & Marrero, C. (s.f). *LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. UN ACERCAMIENTO TEÓRICO*. Obtenido de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/La%20selecci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20una%20acercamiento...pdf>

Fernández, C. (28 de Septiembre de 2012). *Los subsistemas de Recursos Humanos RRHH*.

Obtenido de academia.edu:

[http://www.academia.edu/6716217/Los\\_subistemas\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_RRHH](http://www.academia.edu/6716217/Los_subistemas_de_Recursos_Humanos_RRHH)

Franco, M. G. (2007). *Gestión humana basada en competencias (II)*. Obtenido de areaRH.com:

<http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>

Frigo, E. (s.f). *Foro de Seguridad*. Obtenido de ¿Qué es la Capacitación?:

<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Gabinete psicopedagógico Unifor. (18 de Febrero de 2010). *Los registros observacionales*.

Obtenido de Gabinete psicopedagógico Unifor:

<https://psicopedagos.wordpress.com/2010/02/18/los-registros-observacionales/>

*GestioPolis*. (12 de 2002). Obtenido de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/50/consultoria.htm>

Gobierno de Cantabria . (s.f.). Obtenido de

<http://www.empleacantabria.com/es/portal.do?TR=C&IDR=98>

Gobierno de Navarra. (s.f.). *La entrevista de selección*. Obtenido de

[http://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/riiopen/home/Trabajar/Busqueda+de+Empleo/Guia+Empleo/Supera/Entrevista/Tipos+de+entrevistas+y+fases.htm](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/riiopen/home/Trabajar/Busqueda+de+Empleo/Guia+Empleo/Supera/Entrevista/Tipos+de+entrevistas+y+fases.htm)

Hackman, J., & Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*.

Organizational Behavior and Human Performance 16.

Ibañez, M. (6 de 3 de 2000). *Sistema de Bibliotecas*. Obtenido de Evaluación del Trabajador:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03\\_n6/evaluacion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm)

Irela, A. C. (6 de Abril de 2013). *La Hipótesis de Sampieri*. Obtenido de Seminario de

Investigación: <http://seminariodeinvestigar.blogspot.com/2013/04/la-hipotesis-de-sampieri.html>

Jiménez, A. (14 de 06 de 2013). *Las cuatro fases de un proceso de selección de personal*.

Obtenido de BBVA: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-cuatro-fases-proceso-seleccion-personal>

La web de los recursos humanos y el empleo. (s.f). *Administración de compensación en los*

*recursos humanos*. Obtenido de La web de los recursos humanos y el empleo:

<http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>

*Máquinas o Personas Recursos Humanos*. (s.f.). Obtenido de

<http://elcapitalhumano.jimdo.com/cual-es-la-diferencia-entre-capital-humano-y-recursos-humanos/>

Maria García, Cynthia Martínez, Naiara Martín, Lorena Sánchez;. (s.f.). *La entrevista*. Obtenido

de

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Presentaciones/Entrevista\\_%28trabajo%29.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_%28trabajo%29.pdf)

Martínez, L. (09 de Abril de 2013). *Como hacer un Proceso de reclutamiento y de selección de*

*personal efectivo*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial:

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/09/como-hacer-un-proceso-de-reclutamiento-y-de-seleccion-de-personal-efectivo/>

Pin, J. R., & al, e. (2012). *el financiero cr*. Obtenido de La mejora de procesos de Recursos Humanos: ¿Conocemos su efecto en la empresa?: [www.ekfinancierocr.com/recursos\\_humanos/RRHH-IESE-Business-Universidad-Navarra\\_ELFFIL20140425\\_0005.pdf](http://www.ekfinancierocr.com/recursos_humanos/RRHH-IESE-Business-Universidad-Navarra_ELFFIL20140425_0005.pdf)

Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (Julio de 2007). Obtenido de <http://www.puce.edu.ec/documentos/disertacionesPUCE.pdf>

Ramírez, M. (17 de Mayo de 2009). *Dirección del Talento Humano - Proceso de Gestión de Nómina*. Obtenido de Procedimiento de Proceso de Gestión - Nómina: <http://camopal.blogspot.com/>

Ribeiro, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría*. Madrid: Diaz de Santos.

(s.f). Obtenido de The OD Institute: <http://theodinstitute.org/joomla/transformando-empresas/20-como-cambiar-y-transformar-empresas/86-fases-en-la-intervencion-de-consultoria.html>

Sachi, D. (23 de 02 de 2009). *Riskout International*. Obtenido de <http://www.riskout-intl.com/apps/forums/topics/show/398704-cual-es-la-diferencia-entre-capital-humano-y-recursos-humanos->

Saragoza, N. (06 de 2006). *GestioPolis*. Recuperado el 22 de 03 de 2014, de <http://www.gestipolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm>

SIDEM consultora. (s.f). *Etapas del Proceso de Consultoría*. Obtenido de <http://www.sidem.com.ar/planificacion.asp>

Tamayo, M. (1998). *El Proceso de la Investigación Científica* (3ra ed.). México: Editorial Limusa S.A.

Valejsa. (21 de 10 de 2011). Obtenido de <https://valejsa.wordpress.com/category/subsistema-de-reclutamiento-y-seleccion>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-Hill Interamericana.

## **4.18 Anexos**

### **Anexo 1**

A continuación se encontrará el levantamiento de procesos y respectivo mapeo realizado a cada uno de los subsistemas existentes en el área de capital humano de la empresa Cobiscorp.

En cada uno de los procesos se podrá encontrar la siguiente información:

- Objetivo
- Alcance

- Encargado del proceso
- Periodicidad
- Política
- Actividades que se deben realizar
- Flujoograma



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**Fecha:**  
**01/01/2015**

**Área:**  
**CAPITAL  
HUMANO**

**Proceso:**  
**SELECCIÓN**

### 1. OBJETIVO

Definir los pasos a seguir en el proceso de selección de personal.

### 2. ALCANCE

Para todas las personas que aplican a un cargo vacante.

### 3. ENCARGADO DEL PROCESO

Especialista de Selección.

### 4. PERIODICIDAD

Cada vez que exista un cargo vacante.

### 5. POLÍTICA

El sistema será desarrollado teniendo en cuenta las siguientes políticas, teniendo en cuenta que debe regir para todos los cargos de la organización para así asegurar la contratación de talento que esté calificado y cumpla con los requisitos del perfil del cargo.

- Todos los requerimientos para personal nuevo deberán tener las firmas de aprobación del área solicitando y de la dirección financiera.
- Todos los remplazos que sean por renunciaciones de colaboradores deberán ser solicitados por el jefe de área.
- Toda la información obtenida de los procesos de selección por Capital Humano será confidencial, especialmente lo relacionado al valor salarial.

### 6. PROCESO DE SELECCIÓN

#### Actividad 1

Validado por:	Responsable:	Vigencia:
---------------	--------------	-----------

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL**  
**HUMANO****Proceso:**  
**SELECCIÓN**

La línea de supervisión directa deberá realizar la entrega del Formato de Requerimiento de personal. (Ver Anexo Manual 0.1)

**Actividad 2**

El Especialista de Selección se reunirá con la persona solicitante para validar el perfil requerido en cada una de las hojas de vida de las personas, teniendo en cuenta la siguiente información:

- Perfil de conocimientos
- Aspiración Salarial

**Actividad 3**

El especialista de selección deberá consultar la base de datos de las pruebas técnicas para validar la existencia de la misma y de esta manera tomar a la persona postulante, en el caso de que no exista la prueba, cada línea de supervisión deberá generarla y entregarla al Especialista de Selección.

**Actividad 4**

Capital Humano calificará las evaluaciones realizadas a los diferentes candidatos, para así obtener las personas que continúan en el proceso.

**Actividad 5**

Capital Humano evaluará a los candidatos que se encuentran pre seleccionados utilizando varios métodos según el criterio personal del Especialista, estas pueden ser:

- Baterías Psicométricas
- Elaboración de casos

**Actividad 6**

En el momento en que el candidato haya calificado las etapas anteriores, el Especialista de Selección solicitará referencias laborales de sus dos últimos trabajos y se revisarán los archivos judiciales.

Validado por:

Responsable:

Vigencia:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL**  
**HUMANO****Proceso:**  
**SELECCIÓN****Actividad 7**

Capital Humano presentará la terna del proceso al Jefe Inmediato del área solicitante del candidato.

**Actividad 8**

El jefe inmediato realizará las entrevistas finales a los candidatos finalistas.

**Actividad 9**

Jefe Inmediato junto con Especialista de Selección analizarán la información obtenida para seleccionar al candidato más idóneo.

**Actividad 10**

Capital Humano notificará al candidato seleccionado la decisión de la organización a través de una llamada telefónica y solicitará los documentos para ingreso.

**Actividad 11**

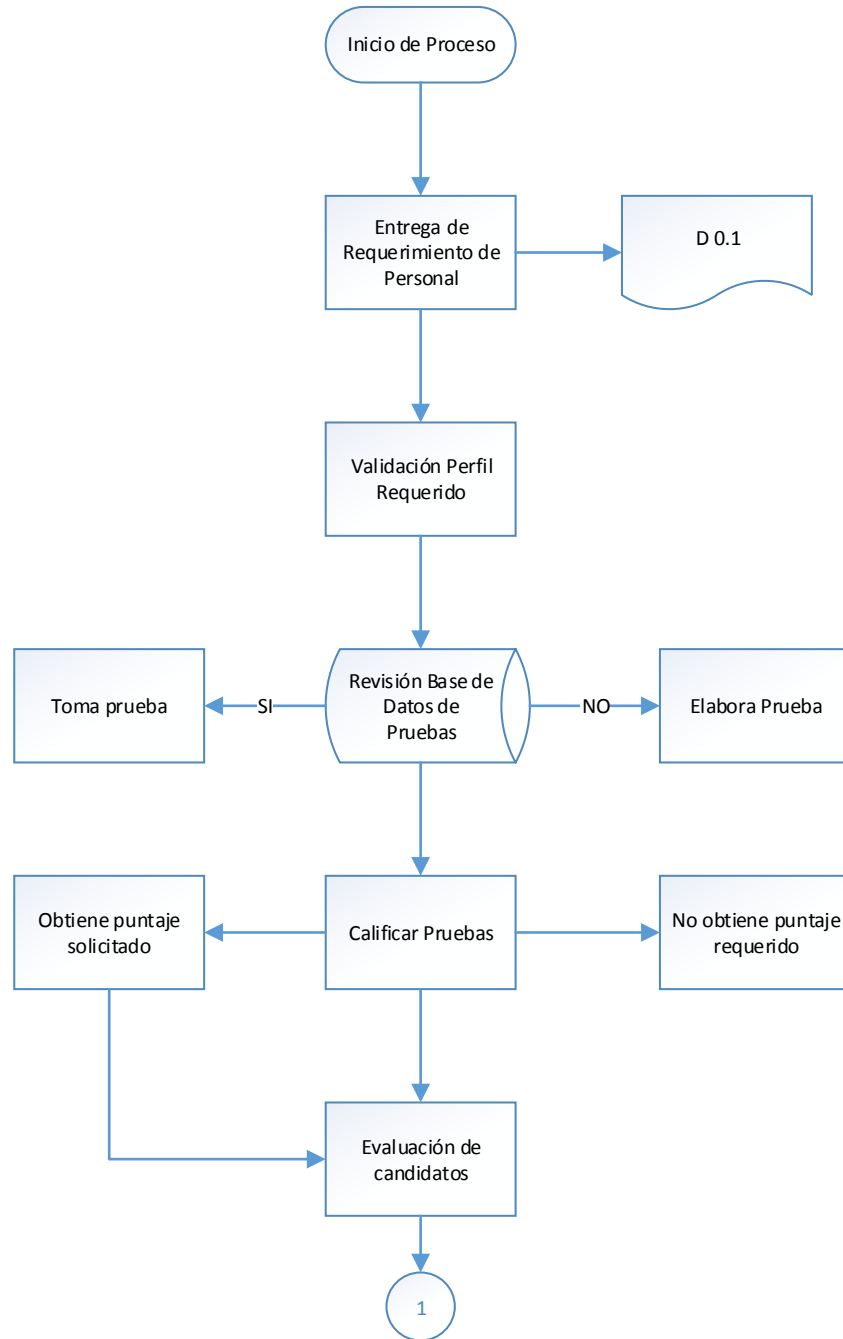
Capital Humano enviará correos de agradecimiento por la participación de los candidatos sean internos o externos.

**7. FLUJOGRAMA**

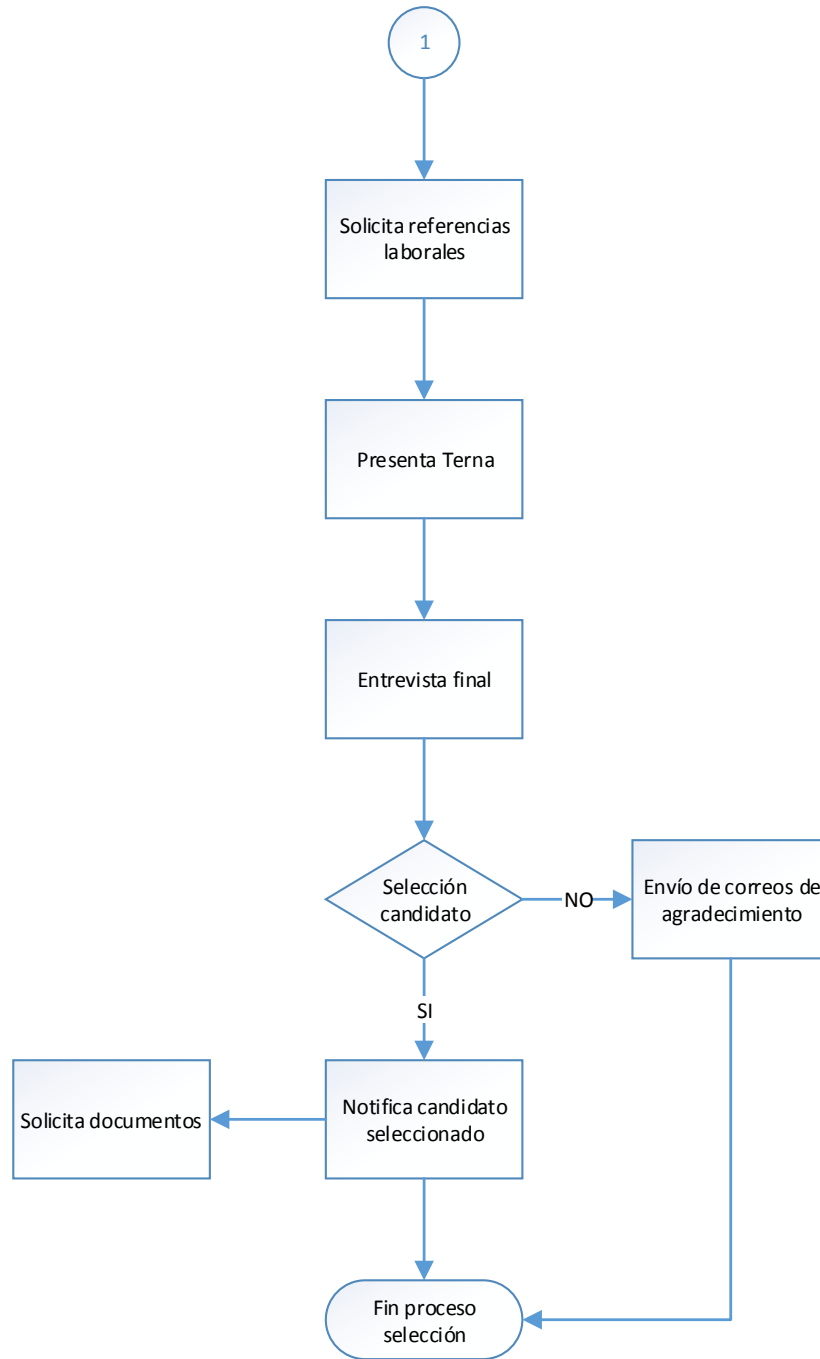
Validado por:

Responsable:

Vigencia:



Validado por:	Responsable:	Vigencia:
---------------	--------------	-----------



Validado por:

Responsable:

Vigencia:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:  
01/01/2015

Área:  
CAPITAL  
HUMANO

Proceso:  
CONTRATACIÓN

### 1. OBJETIVO

Cumplir con los requisitos exigidos por la ley, reglamento interno y políticas de la empresa, de acuerdo al tipo de contratación definida previamente para incorporar en la nómina y en las distintas dimensiones financieras correspondientes al nuevo colaborador.

### 2. ALCANCE

Para todas las personas seleccionadas para ingresar en la organización.

### 3. ENCARGADO DEL PROCESO

Especialista de Selección

### 4. PERIODICIDAD

Cada vez que exista una nueva persona seleccionada para ocupar un puesto vacante

### 5. POLÍTICA

Todos los colaboradores que ingresen a la empresa deben seguir los trámites de contratación de acuerdo a las leyes vigentes en la región que corresponda y a las normas internas.

Con al menos dos días de anticipación a la fecha pactada de ingreso el nuevo colaborador entregará al Especialista de Selección toda la documentación requerida, incluido el examen pre ocupacional y la firma de los contratos.

Es obligación observar que ningún colaborador pueda ingresar a la nómina sin haber completado toda la documentación exigida, misma que se entregará al Analista de Compensación.

Todo colaborador que ingrese a la empresa, deberá estar ingresado en el Seguro Social desde el primer día de trabajo y con contrato firmado en un período no mayor a los cinco primeros días laborales.

### 6. PROCESO DE CONTRATACIÓN

#### Actividad 1

Validado por:	Responsable:	Vigencia:
---------------	--------------	-----------

El Especialista de Selección coordinará con el Médico Ocupacional la fecha para realizar el examen pre ocupacional.

**Actividad 2**

El Especialista de Selección enviará a los responsables correspondientes el formulario de asignación de recursos. (Ver Anexo Manual 0.1)

- Beneficios del colaborador: Seguro de salud, parqueo, celular, alimentación y lo que corresponda según el cargo (Analista de compensación)
- Habilitantes de oficina y suministros (administración)
- Tarjeta de acceso (soporte interno)
- Habilitantes de sistemas y accesos electrónicos (soporte interno)

**Actividad 3**

Especialista de Selección elaborará el nuevo contrato de acuerdo a las características de contratación y citará al colaborador para la firma respectiva.

**Actividad 4**

Especialista de Selección recibe toda la documentación entregada por el nuevo colaborador, explica horarios de trabajo y generalidades del ingreso, de igual manera confirma fecha de presentación en Capital Humano para iniciar el Programa de Inducción. (Ver anexo manual 0.2)

**Actividad 5**

El Especialista de Selección recogerá la firma de la dirección de Capital Humano en el contrato del nuevo colaborador o a su vez quien este como Representante Legal.

**Actividad 6**

Especialista de Selección realizará el trámite de legalización de contrato según indique el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Actividad 7**

Especialista de Selección o Auxiliar realizará el file del colaborador de manera física.

**Actividad 8**

Validado por:

Responsable:

Vigencia:



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Fecha:**  
**01/01/2015**

**Área:**  
**CAPITAL**  
**HUMANO**

**Proceso:**  
**CONTRATACIÓN**

El Especialista de Selección entrega los documentos al Analista de Compensación.

**Actividad 9**

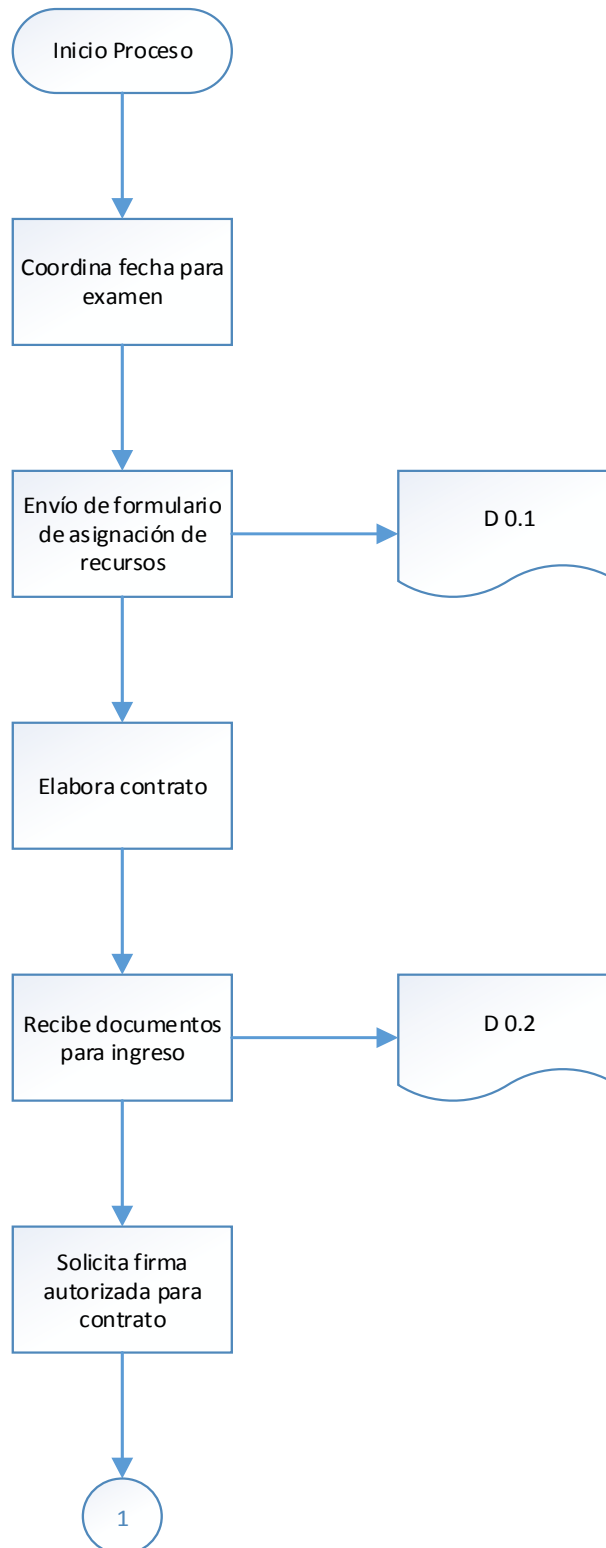
Analista de Compensación realiza el ingreso al sistema de nómina todos los datos que inician el historial del colaborador en la Empresa.

**7. FLUJOGRAMA**

Validado por:

Responsable:

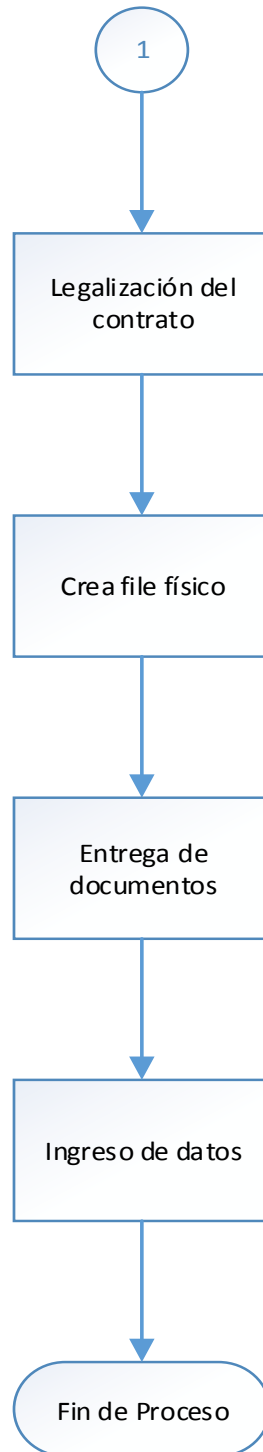
Vigencia:



Validado por:

Responsable:

Vigencia:



Validado por:

Responsable:

Vigencia:

**FORMULARIO ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA PERSONAL NUEVO**

**CHECKLIST PARA INGRESOS DE PERSONAL NUEVO**

Nombres y apellidos:				<b>CÉDULA</b>	
Dirección domicilio:					
Teléfonos:					
Departamento o área a la que ingresa:					
Jefe inmediato:					
Cargo:					
Fecha de ingreso:					
Oficina o lugar en donde va a trabajar:					
Proyecto Asignado					
Colaborador Nuevo		Viene de Otro País		Profesional Externo	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Hora:</b>	
<b>Recursos/Ítems</b>	<b>Director/Gerente/Jefe Departamento</b>				
		<b>Finanzas y Administración</b>			
Sitio de trabajo(Espacio Físico/muebles de oficina)					
Equipo de Computación					
Casilleros					
Suministros de Oficina					

Validado por:	Responsable:	Vigencia:
---------------	--------------	-----------

Equipo telefónico					
<b>OBSERVACIONES:</b>					
			<b>Relaciones públicas</b>		
Tarjeta de identificación					
Camiseta corporativa					
Tarjetas de presentación					
<b>OBSERVACIONES:</b>					
				<b>Medios de ejecución</b>	
Acceso a la biblioteca virtual					
Extensión telefónica					
Sistema operativo Windows Xp					
Office 2003/ 2007					
Kaspersky					
VNC cambiar de clave					
Usuario Administrador Unificar Clave					
Configurar Correo Out Look					
Dominio (Usuario Red) Ingresar al dominio					
IP Configuración IP fija					
Nombre de Equipo-Cambia Nombre Equipo					

Validado por:	Responsable:	Vigencia:
---------------	--------------	-----------

Inventario-Acta de entrega al Usuario					
Entrega de tarjeta -permite el Acceso al Departamento/área que le corresponde					
<b>Configuración de Accesos Especiales Ítems Autorizados</b>					
Internet					
Chat					
VPN Panamá					
Project					
Spyral					
Visio					
<b>OBSERVACIONES:</b>					
					<b>Recepción</b>
Ingreso/Actualización de Datos					
<b>OBSERVACIONES:</b>					
<b>Firmas y Fecha:</b>					

Validado por:	Responsable:	Vigencia:
---------------	--------------	-----------

	<b>CHECK LIST CARPETAS CAPITAL HUMANO - ECUADOR</b>					
	<b>Elaborado 04/07/2014</b>			<b>Versión: 2</b>		
<b>Nombre del cargo</b>						
<b>Área</b>						
<b>Nombre del candidato seleccionado</b>						
<b>Documento de identidad</b>			<b>Fecha de Ingreso</b>			
<b>DOCUMENTOS DEL PROCESO</b>			<b>ENTREGADO</b>			
			<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N.A</b>	
<b>DOCUMENTOS DE INGRESO</b>						
(1) Hoja de vida con foto						
(1) Foto a color fondo blanco						
(1) Copia del documento de identidad						
(1) Pasado Judicial						
(1) Copia de los certificados de estudios: Bachiller___ Profesional___ Postgrado___ Certificaciones___						
(2) Referencias personales						
(2) Certificaciones laborales de los dos últimos empleos						
(1) Copia del certificado de ingresos y retenciones del año anterior o en curso. (107)						
(1) Copia de la certificación de cuenta bancaria.						
(1) Carta Sena / Universidad (pasantes)						
(1) Solicitud de Empleo COBIS						
<b>DOCUMENTOS CAPITAL HUMANO</b>						
Requerimiento de personal						
Carta de Aceptación						
Formato entrevista técnica						
Pruebas técnicas (si el cargo lo amerita)						
Pruebas Psicotécnicas						
Formato entrevista por competencias						

<b>Validado por:</b>	<b>Responsable:</b>	<b>Vigencia:</b>
----------------------	---------------------	------------------

Formato referencias laborales			
-------------------------------	--	--	--

<b>DOCUMENTOS CONTRATACIÓN Y NÓMINA</b>			
---	--	--	--

--	--	--	--

Contrato de trabajo firmado por el trabajador y la empresa Contrato indefinido _____ Contrato fijo inferior a un año _____			
--	--	--	--

Acuerdo de Confidencialidad			
-----------------------------	--	--	--

OBSERVACIONES:			
----------------	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

<b>Nombre de Responsable de Entrega</b>							
---	--	--	--	--	--	--	--

					<b>día</b>	<b>mes</b>	<b>año</b>
--	--	--	--	--	------------	------------	------------

<b>Nombre de quien recibe</b>							
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

Validado por:	Responsable:	Vigencia:
---------------	--------------	-----------



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fecha:  
01/01/2015

Área:  
CAPITAL  
HUMANO

Proceso:  
INDUCCIÓN

### 1. OBJETIVO

Establecer todos los mecanismos que faciliten la adaptación inmediata del nuevo colaborador a la estrategia de la empresa, a la Organización, área y puesto con la ejecución de socialización y entrenamiento que faciliten la asimilación de la cultura organizacional durante el primer año de labores.

### 2. ALCANCE

Para todas las personas nuevas que ingresan a la organización

### 3. ENCARGADO DEL PROCESO

Analista de Capital Humano

### 4. PERIODICIDAD

Cada vez que existan nuevos ingresos en la empresa

### 5. POLÍTICA

Todo colaborador nuevo de Cobiscorp, deberá completar el proceso de inducción con el apoyo de su jefe inmediato y el área de Capital Humano.

El colaborador que ha sido contratado deberá presentarse en Capital Humano el primer día de trabajo para programar la inducción y la lista de actividades que se realizarán.

El programa de inducción constará de dos partes, una grupal y una individual

El Jefe Inmediato deberá asignar un tutor, el mismo que será un colaborador de la misma área que acompañará al nuevo colaborador durante los cinco primeros días en todo su proceso de adaptación.

**La etapa individual** se realizará en el primer y segundo día de trabajo y contendrá la siguiente información:

Validado por:

Responsable:

Vigencia:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**Fecha:**  
**01/01/2015**

**Área:**  
**CAPITAL  
HUMANO**

**Proceso:**  
**INDUCCIÓN**

- I. Bienvenida
- II. Beneficios otorgados por la empresa
- III. Uso de los beneficios
- IV. Pago de nómina
- V. Políticas establecidas
- VI. Estructura de Cobiscorp
- VII. Información de SSO
- VIII. Presentación del colaborador al Jefe Inmediato

**La etapa grupal** se realizará una vez al mes con todos los colaboradores que se han incorporado y contendrá la siguiente información:

- IX. Introducción a la organización y su estrategia
- X. Introducción a la estructura organizacional y las áreas
- XI. Introducción al área de capital humano
- XII. Cobis tour
- XIII. Cursos de introducción según el cargo a ejecutarse durante el primer año de labores

El Programa de Inducción Individual y Grupal deberá estar actualizado conforme a la dinámica de Cobiscorp

## 6. PROCESO DE INDUCCIÓN

### Actividad 1

El Especialista de Selección elaborará el cronograma de inducción individual junto con el de Inducción grupal cada vez que se lleve a cabo el proceso de inducción.

### Actividad 2

El Especialista de Selección recibirá al colaborador en el área de Capital Humano y entregará la carpeta con el programa de inducción y su cronograma.

### Actividad 3

Capital Humano entregará todo lo necesario para su trabajo que fueron previamente solicitados en el proceso de contratación.

Validado por:

Responsable:

Vigencia:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL**  
**HUMANO****Proceso:**  
**INDUCCIÓN****Actividad 4**

El Especialista de Selección ejecutará el cronograma planificado en coordinación con las personas responsables de cada uno de los temas planteados.

**Actividad 5**

El Especialista de Selección realizará la entrega del cronograma de entrenamiento al puesto de trabajo y presentará con su Jefe Inmediato.

**Actividad 6**

El Jefe Inmediato del colaborador deberá presentar al equipo de trabajo y al tutor designado para el acompañamiento respectivo.

**Actividad 7**

El Jefe Inmediato entregará a Capital Humano el cronograma de Entrenamiento al Puesto firmado y aprobado por el empleado y el Jefe.

**Actividad 8**

El Especialista de Selección coordinará las invitaciones para la presentación del Programa de Inducción Grupal, tanto a los participantes como a los Jefes Inmediatos y expositores del programa.

**Actividad 9**

Especialista de Selección coordinará la logística y materiales requeridos para el correcto desarrollo del Programa.

**Actividad 10**

El Especialista de Selección deberá registrar la asistencia de todos los asistentes en el formato de asistencia a capacitación. (Ver Anexo Manual 0.1).

**Actividad 11**

El Especialista de Selección y DO archivarán los documentos en la Carpeta de Personal.

Validado por:

Responsable:

Vigencia:



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Fecha:**  
**01/01/2015**

**Área:**  
**CAPITAL  
HUMANO**

**Proceso:**  
**INDUCCIÓN**

**7. FLUJOGRAMA**

Validado por:

Responsable:

Vigencia:



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Fecha:**  
**01/01/2015**

**Área:**  
**CAPITAL  
HUMANO**

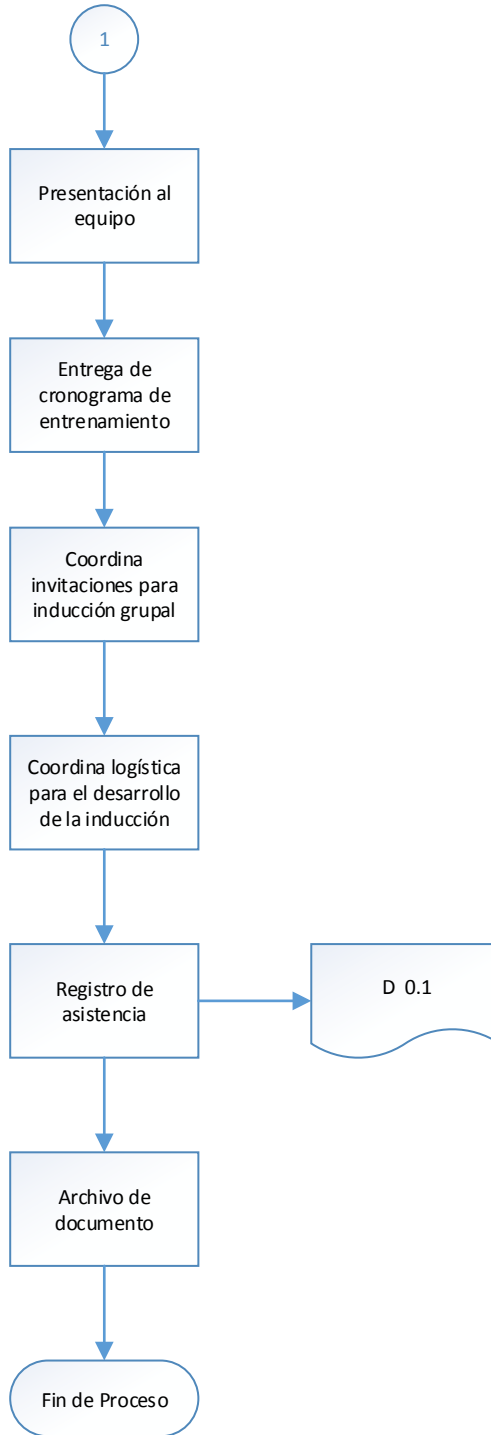
**Proceso:**  
**INDUCCIÓN**



Validado por:

Responsable:

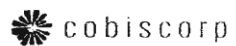
Vigencia:



Validado por:

Responsable:

Vigencia:



### FORMATO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN

FECHA \_\_\_\_\_ HORA \_\_\_\_\_ LUGAR \_\_\_\_\_  
FACILITADOR/ CONFERENCISTA \_\_\_\_\_  
CAPACITACIÓN DICTADA A PROYECTO: ADMIN TODO EL PERSONAL \_\_\_\_\_  
TEMAS TRATADOS \_\_\_\_\_

No.	NOMBRE COMPLETO	CEDULA	PROYECTO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Validado por: \_\_\_\_\_ Responsable: \_\_\_\_\_ Vigencia: \_\_\_\_\_



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**Fecha:**  
**01/01/2015**

**Área:**  
**CAPITAL  
HUMANO**

**Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN,  
CONTROL Y  
ENTREGA DE  
BENEFICIOS**

### 1. OBJETIVO

Establecer un proceso con el cual se pueda ofrecer a los colaboradores un paquete de beneficios adecuado para mejorar su economía familiar, seguridad y salud en cuanto a transporte, alimentación y asistencia médica alineada en una normativa clara.

### 2. ALCANCE

Para todas las personas que trabajan en la organización

### 3. ENCARGADO DEL PROCESO

Analista de Capital Humano

### 4. PERIODICIDAD

Cada vez que exista un nuevo posible beneficio y cada mes al recibir las facturas de los actuales proveedores.

### 5. POLÍTICA

Cobiscorp se encargará de buscar las mejoras continuas en los beneficios y nuevos convenios para los colaboradores, conforme al presupuesto asignado para el mismo.

Dentro de los beneficios que la empresa ofrece a los colaboradores son:

Seguro Médico, el cual será un servicio complementario al IESS y será prestado por una empresa externa previamente calificada.

El colaborador puede afiliarse al seguro de salud privado, incluir a su conyugue e hijos si así lo desea, conforme a la tabla de costos compartida empresa-empleado.

El seguro de salud y vida será opcional para todo colaborador de Cobiscorp según el convenio logrado en cada país.

Validado por:

Responsable:

Vigencia:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL  
HUMANO****Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN,  
CONTROL Y  
ENTREGA DE  
BENEFICIOS**

Los colaboradores que hagan uso de los beneficios deberán acogerse al procedimiento establecido para el uso de cada uno de ellos.

Cobiscorp analizará la posibilidad de brindar oportunidades de transporte y alimentación, considerando distancia y ubicación geográfica de sus operaciones

Capital Humano será el responsable de difundir el beneficio de cada convenio así como el uso correcto de los mismos.

Los costos de beneficios deberán ser aprobados por el área financiera, así como el porcentaje de costos compartidos para cada uno de los beneficios.

## 6. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN, CONTROL Y ENTREGA DE BENEFICIOS

### Actividad 1

Analista de Compensación buscará proveedores para solicitar cotizaciones y propuestas de servicios.

### Actividad 2

Analista de Compensación recibirá las propuestas de los diferentes proveedores.

### Actividad 3

Analista de Compensación realizará un cuadro comparativo de las propuestas recibidas.

### Actividad 4

Analista de Compensación presenta cuadro con las tres mejores propuestas para cada uno de los servicios a la Dirección de Capital Humano.

### Actividad 5

Validado por:	Responsable:	Vigencia:
---------------	--------------	-----------

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL**  
**HUMANO****Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN,**  
**CONTROL Y**  
**ENTREGA DE**  
**BENEFICIOS**

Analista de Compensación junto con la Dirección de Capital Humano revisan las propuestas y generan consultas para afinar cada una de ellas.

**Actividad 6**

Analista de Compensación se reúne con proveedores para afinar propuestas presentadas.

**Actividad 7**

Analista de Compensación y la Dirección de Capital Humano junto con el responsable del área financiera seleccionan el proveedor mejor calificado.

**Actividad 8**

Analista de Compensación de Capital Humano envía la propuesta seleccionada al área legal para la elaboración y firma del contrato correspondiente.

**Actividad 9**

El Analista de Compensación realizará el seguimiento hasta la firma de contrato y solicita copia para archivo en carpeta de proveedores para posteriores consultas.

**Actividad 10**

Analista de Compensación informará a los colaboradores sobre las condiciones de los beneficios así como el valor a subsidiarse y forma de descuento en nómina.

**Actividad 11**

Analista de Compensación receipta las diferentes facturas de los proveedores junto con el detalle de los colaboradores que han hecho uso del servicio, teniendo en consideración la fecha límite para recepción de facturas por parte de finanzas.

**Actividad 12**

Validado por:

Responsable:

Vigencia:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL  
HUMANO****Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN,  
CONTROL Y  
ENTREGA DE  
BENEFICIOS**

Analista de Compensación realiza cuadro con el detalle de los descuentos por: servicio, dimensiones financieras y nombre de colaborador.

**Actividad 13**

Analista de Compensación notificará a los proveedores de seguro de vida y asistencia médica las inclusiones y exclusiones de colaboradores.

**Actividad 14**

Analista de Compensación entrega el reporte de descuentos al Jefe de Compensación y a Finanzas para las respectivas afectaciones a nómina y factura de proveedores.

**Actividad 15**

Analista de Compensación realizará encuestas semestrales para cada uno de los servicios entregados con la finalidad de determinar el nivel de satisfacción con los mismos.

**Actividad 16:**

Analista de Compensación realiza informe de satisfacción de servicios.

**Actividad 17**

Analista de Compensación revisará con la Dirección de Capital Humano los resultados de las encuestas y generarán planes de acción.

**7. FLUJOGRAMA**

Validado por:

Responsable:

Vigencia:

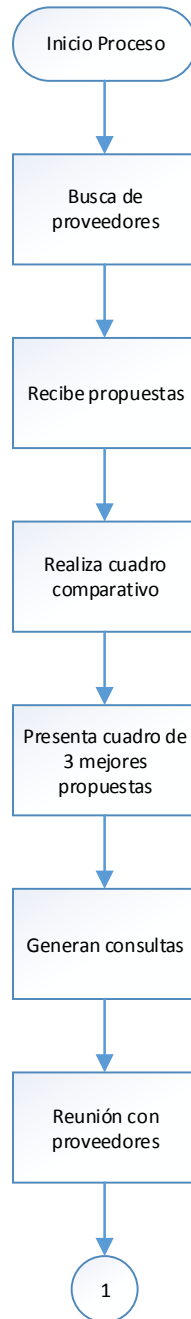


**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Fecha:**  
**01/01/2015**

**Área:**  
**CAPITAL HUMANO**

**Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN,  
CONTROL Y  
ENTREGA DE  
BENEFICIOS**



Validado por:

Responsable:

Vigencia:

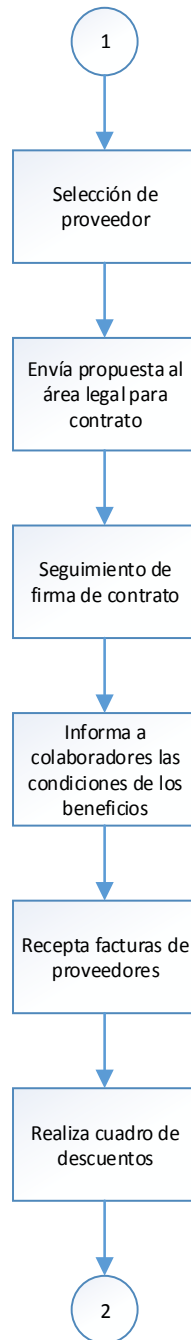


**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Fecha:**  
**01/01/2015**

**Área:**  
**CAPITAL HUMANO**

**Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN,  
CONTROL Y  
ENTREGA DE  
BENEFICIOS**



Validado por:

Responsable:

Vigencia:

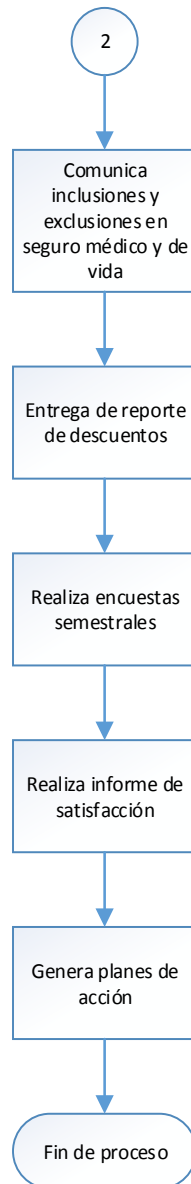


**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Fecha:**  
**01/01/2015**

**Área:**  
**CAPITAL HUMANO**

**Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN,  
CONTROL Y  
ENTREGA DE  
BENEFICIOS**



Validado por:

Responsable:

Vigencia:



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**Fecha:**  
**01/01/2015**

**Área:**  
**CAPITAL  
HUMANO**

**Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN DE  
NÓMINA**

### 1. OBJETIVO

Realizar el pago mensual a los colaboradores de manera puntual con el menor número de errores posibles y cumpliendo con lo vigente en la ley y las políticas establecidas por la empresa.

### 2. ALCANCE

Para todos los colaboradores de la organización

### 3. ENCARGADO DEL PROCESO

Jefe de Compensaciones y Beneficios

### 4. PERIODICIDAD

El proceso se llevará a cabo cada quince de cada mes y a fin de mes.

### 5. POLÍTICA

Cobiscorp pagará el sueldo a todos los colaboradores de manera mensual, teniendo en cuenta que realizará un abono del 50% el día 15 de cada mes y el 50% restante se entregará a fin de mes.

El rol de pagos será enviado mediante correo electrónico a cada uno de los colaboradores.

Los reclamos o dudas que mantengan acerca del rol de pagos podrán ser recibidos hasta el 20 de cada mes.

Capital Humano deberá entregar todos los informes necesarios para el pago de quincena y fin de mes al área de Finanzas al menos con cuatro días antes de la fecha de pago de nómina.

Todos los pagos que se realicen a nivel bancario deberán tener dos niveles de aprobación (Jefe de Finanzas y Director de Finanzas).

Será responsabilidad del área de Capital Humano estar informados sobre cualquier cambio que se presentará en la normativa legal.

Validado por:

Responsable:

Vigencia:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL**  
**HUMANO****Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN DE**  
**NÓMINA****6. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA****Actividad 1**

Jefe de Compensaciones recibirá todas las novedades ejecutadas en el mes, como ingresos, salidas, promociones y ausentismos por enfermedad o maternidad.

**Actividad 2**

Jefe de Compensaciones verificará las novedades presentadas junto con las novedades ingresadas en el sistema de nómina.

**Actividad 3**

Jefe de Compensaciones ejecutará el proceso de nómina para el pago respectivo quincenal.

**Actividad 4**

Jefe de Compensaciones realizará el reporte de anticipo quincenal.

**Actividad 5**

Jefe de Compensaciones entregará el reporte al Jefe de Finanzas.

**Actividad 6**

Jefe de Finanzas provisionará el valor del pago quincenal.

**Actividad 7**

Jefe de Compensaciones elaborará archivo para transferencia bancaria.

**Actividad 8**

Jefe de Compensaciones cargará archivo en la página del banco designado por la empresa para realizar el pago de sueldos a los colaboradores.

Validado por:

Responsable:

Vigencia:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL**  
**HUMANO****Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN DE**  
**NÓMINA****Actividad 9**

Jefe de Compensaciones informará a finanzas que se encuentra cargado el archivo para aprobación.

**Actividad 10**

Jefe de Finanzas realizará aprobación.

**Actividad 11**

Director de Finanzas aprobará el pago.

**Actividad 12**

Jefe de Finanzas avisará a Capital Humano que se encuentra realizada la acreditación del dinero.

**Actividad 13**

Jefe de Compensaciones enviará correo a los colaboradores confirmando el pago quincenal.

**Actividad 14**

Analista de Compensación entrega el reporte de descuentos al Jefe de Compensación y a Finanzas para las respectivas afectaciones a nómina y factura de proveedores.

**Actividad 15**

Jefe de Compensaciones realiza el proceso de nómina mensual tomando en cuenta los descuentos a realizarse de los colaboradores.

**Actividad 16**

Jefe de Compensaciones realizará el reporte de pago mensual.

**Actividad 17**

Validado por:

Responsable:

Vigencia:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL**  
**HUMANO****Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN DE**  
**NÓMINA**

Jefe de Compensaciones entregará el reporte al Jefe de Finanzas.

**Actividad 18**

Jefe de Finanzas provisionará el valor del pago mensual.

**Actividad 19**

Jefe de Compensaciones elaborará archivo para transferencia bancaria.

**Actividad 20**

Jefe de Compensaciones cargará archivo en la página del banco designado por la empresa para realizar el pago de sueldos a los colaboradores.

**Actividad 21**

Jefe de Compensaciones informará a finanzas que se encuentra cargado el archivo para aprobación.

**Actividad 22**

Jefe de Finanzas realizará aprobación.

**Actividad 23**

Director de Finanzas aprobará el pago.

**Actividad 24**

Jefe de Finanzas avisará a Capital Humano que se encuentra realizada la acreditación del dinero.

**Actividad 25**

Jefe de Compensaciones enviará correo a los colaboradores confirmando el pago mensual.

Validado por:

Responsable:

Vigencia:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****Fecha:**  
**01/01/2015****Área:**  
**CAPITAL**  
**HUMANO****Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN DE**  
**NÓMINA****Actividad 26**

Jefe de Compensación genera informe de costo mensual de nómina.

**Actividad 27**

Revisan informe junto con la Dirección de Capital Humano.

**7. FLUJOGRAMA**

Validado por:

Responsable:

Vigencia:

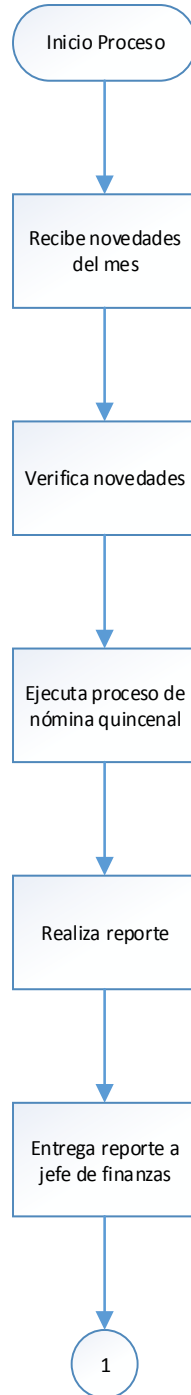


**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Fecha:**  
**01/01/2015**

**Área:**  
**CAPITAL  
HUMANO**

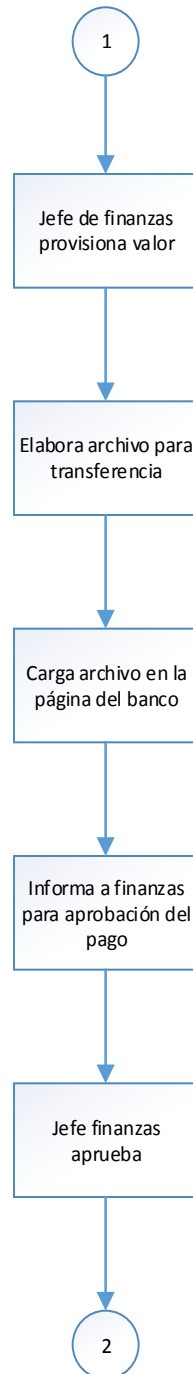
**Proceso:**  
**ADMINISTRACIÓN DE  
NÓMINA**



Validado por:

Responsable:

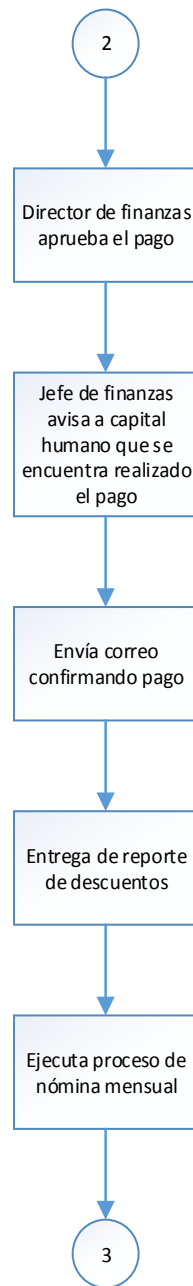
Vigencia:



Validado por:

Responsable:

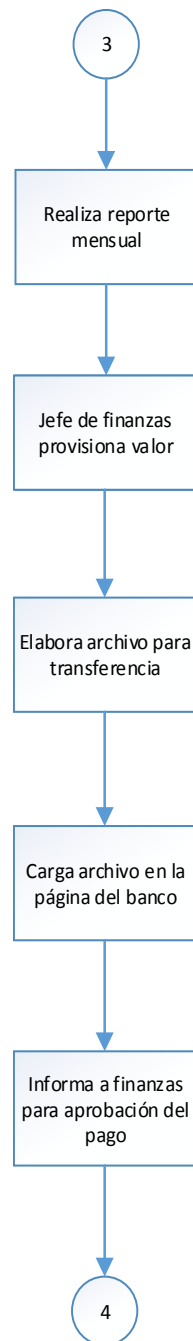
Vigencia:



Validado por:

Responsable:

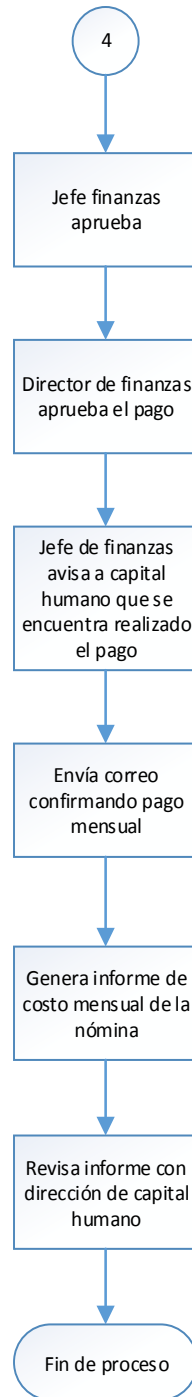
Vigencia:



Validado por:

Responsable:

Vigencia:



Validado por:


Responsable:

Vigencia:

## Anexo 2

A continuación se podrán observar los distintos sistemas de los procesos de selección, contratación, inducción, administración, entrega y control de beneficios y administración de nómina. Estos sistemas cuentan con sus respectivos ingresos y salidas, así como la retroalimentación de los mismos.

### Proceso de selección

INGRESO	PROCESAMIENTO	SALIDA
1. Recursos económicos	<b>SELECCIÓN</b>	1. Resultados de pruebas
2. Postulantes idóneos		2. Resultados de entrevistas
3. Toma de pruebas		3. Terna de postulantes
4. Entrevistas		4. Persona idónea para ocupar la vacante
		
Tiempo de ejecución		Idoneidad de perfiles
Mejorar formato de entrevista		Idoneidad de terna
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>		

### Proceso de contratación

INGRESO	PROCESAMIENTO	SALIDA
1. Aprobación de jefe inmediato	CONTRATACIÓN	1. Ingreso de personal a la empresa
2. Acuerdo de contratación		2. Superar el periodo de prueba
3. Firma del contrato		
↑		↑
Encuesta de satisfacción de cliente		Tiempo de ejecución
Reunión con área durante periodo de prueba		Idoneidad de persona contratada
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>		

### Proceso de inducción

INGRESO	PROCESAMIENTO	SALIDA
1. Ingreso de personal a la empresa	INDUCCIÓN	1. Personas con conocimientos de la empresa
2. Nueva información		
↑		↑

<b>Tiempo en el cual la persona recibe inducción</b>		<b>Evaluación de la inducción</b>
<b>Información actualizada</b>		
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>		

**Proceso de administración, entrega y control de beneficios**

<b>INGRESO</b>	<b>PROCESAMIENTO</b>	<b>SALIDA</b>
<b>1. Facturas</b>	<b>ADMINISTRACIÓN, ENTREGA Y CONTROL DE BENEFICIOS</b>	<b>1. Registro de descuentos</b>
<b>2. Reporte de consumo de beneficios</b>		<b>2. Requerimiento de pago a proveedores</b>
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">↑</div> <div style="text-align: center;">↑</div> </div>		
<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Nivel de exactitud</b>	<b>Mejorar calidad de los ingresos</b>
<b>Verificar que el beneficio sea de mejor calidad</b>		<b>Evaluación de calidad de beneficios</b>
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>		

## Proceso de administración de nómina

INGRESO	PROCESAMIENTO	SALIDA
1. Reportes de valores a incluirse en la nómina	ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA	1. Rol de pagos individual
2. Planillas descuentos y beneficios de ley		2. Rol de pagos global
3. Verificación de ingresos y salidas del personal		3. Archivo para cargar en el banco
4. Revisión de novedades que afecten directamente a la nómina		4. Reporte para contabilización de nómina
Tiempo de ejecución	Nivel de exactitud	Mejorar calidad de los ingresos
Evaluar procesos automatizados en el sistema de nómina		
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>		

### Anexo 3

A continuación se observará el modelo de evaluación del cumplimiento de las actividades descritas en los procesos creados

FACTORES A MEDIRSE	CUMPLE CON LAS ACTIVIDADES	
	SI	NO
¿Se está cumpliendo con el objetivo planteado?		
¿El encargado del proceso propuesto en el manual de procedimientos se encuentra realizando la tarea correspondiente?		
¿La periodicidad con la cual se está llevando a cabo el proceso es la que se encuentra descrita en el proceso?		
¿Se está cumpliendo con la política propuesta?		
¿Se están realizando todas las actividades descritas en el manual de procedimientos?		
Observaciones:		