



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

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **PAOLA LORENA AGUILAR ECHEVERRÍA, C.C.: 1716987332**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA PARA SIATIGROUP”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, 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 la Universidad.

Quitó, Septiembre 2014


PAOLA LORENA AGUILAR ECHEVERRÍA

C.C: 1716987332



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR – MATRIZ
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**DISERTACIÓN:
DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA PARA SIATIGROUP.**

**AUTORA:
PAOLA LORENA AGUILAR ECHEVERRIA**

**DIRECTOR:
ING. PAUL IDROBO DAVALOS. MBA.**

Quito, Septiembre del 2014

INDICE DE CONTENIDOS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
JUSTIFICACIÓN.....	12
OBJETIVOS.....	13
DELIMITACION O ALCANCE.....	13
RESUMEN EJECUTIVO.....	14
CAPITULO 1.....	16
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	
INTRODUCCION.....	16
Análisis externo	
1.2.1 Entorno político – legal.....	16
Restricciones actuales en el Ecuador en Importaciones.....	18
1.2.2 Entorno económico.....	19
1.2.2.1 Comportamiento económico actual.....	20
1.2.3 Entorno de mercado.....	21
1.2.4 Entorno social – cultural.....	22
1.2.5 Entorno ambiental.....	22
Análisis Interno	
1.3.1 Reseña histórica.....	22
1.3.1.1 Siatexpress.....	23
1.3.1.2 Siatexpress Inc.....	23
1.3.1.3 Siatilogistics.....	24
1.3.2 Servicios ofertados.....	24
1.3.3 Estructura orgánica – personal.....	25
1.3.4 Ambiente físico: localización y distribución.....	29

1.3.5 Estadísticas de clientes y ventas.....	31
CAPITULO 2.....	32
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2.1 Evolución de los Recursos Humanos.....	32
2.2 La Gestión por competencias.....	34
2.2.1 Objetivos de un sistema de competencias.....	35
2.2.2 Utilidades de un sistema de gestión por competencias laborales.....	36
2.2.3 La gestión por competencias y su aplicación en los procesos de gestión humana.....	36
2.2.3.1 Descripción y análisis de cargos.....	36
2.2.3.2 Selección bajo el modelo de gestión por competencias.....	38
2.2.3.3 Evaluación de desempeño en base al modelo de gestión por competencias.....	40
2.2.3.4 Capacitación bajo el modelo de gestión por competencias.....	42
2.2.4 Recomendaciones de ISO 9001 y 9004 en cuanto al recurso humano.....	44
2.2.4.1 ISO 9001:2008.....	44
2.2.4.2 ISO 9004:2009.....	46
2.3 Balance Scorecard de RRHH.....	47
2.3.1 Qué es el Balance scorecard?.....	47
2.3.2 Orígenes del balance scorecard.....	48
2.3.3 Parámetros funcionales para diseñar el balance scorecard.....	49
2.3.3.1 Perspectiva financiera.....	49
2.3.3.2 Perspectiva clientes.....	50
2.3.3.3 Perspectiva procesos.....	50
2.3.3.4 Perspectiva aprendizaje y desarrollo.....	51
2.3.4 El Balance Scorecard en el área de Recursos Humanos.....	51
2.3.4.1 Definición estratégica en Recursos Humanos.....	52

CAPITULO 3	54
DIAGNOSTICO DE PROCESOS	
3.1 Listado de procesos de RRHH en la empresa.	54
3.2 Descripción de los procesos de Talento Humano.....	55
3.2.1 Proceso de Selección y contratación de personal.....	55
3.2.1.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Selección y Contratación de Personal	59
3.2.1.2 Fortalezas en el proceso de Selección y Contratación de Personal.....	60
3.2.1.3 Debilidades en el proceso de Selección y Contratación de Personal.....	60
3.2.1.4 Análisis causa – efecto del proceso de Selección y Contratación de Personal.....	62
3.2.1.5 Oportunidades de mejora del proceso de Selección y Contratación de Personal.....	63
3.2.2 Inducción de personal.	64
3.2.2.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Inducción de Personal.....	66
3.2.2.2 Fortalezas en el proceso de Inducción de Personal.....	66
3.2.2.3 Debilidades en el proceso de Inducción de Personal.....	66
3.2.2.4 Análisis causa – efecto del proceso de Inducción de personal.....	68
3.2.2.5 Oportunidades de mejora del proceso de Inducción de personal.....	69
3.2.3 Evaluación del desempeño.....	69
3.2.3.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Evaluación al Desempeño.....	71
3.2.3.2 Fortalezas en el proceso de Evaluación al Desempeño.....	74
3.2.3.3 Debilidades en el proceso de Evaluación al Desempeño.....	75
3.2.3.4 Análisis Causa - Efecto del proceso de Evaluación al Desempeño.....	76
3.2.3.5 Oportunidades de mejora del proceso de Evaluación al Desempeño.....	76
3.2.4 Administración de Nómina.....	78
3.2.4.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Administración de Nómina.....	79
3.2.4.2 Fortalezas en el proceso de Administración de Nómina.....	79
3.2.4.3 Debilidades en el proceso de Administración de Nómina.....	79
3.2.4.4 Análisis Causa – Efecto del proceso de Administración de nómina.....	80
3.2.4.4 Análisis Causa – Efecto del proceso de Administración de nómina.....	81

3.2.5 Capacitación de personal.....	81
3.2.5.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Capacitación de Personal.....	83
3.2.5.2 Fortalezas en el proceso de Capacitación de Personal.....	84
3.2.5.3 Debilidades en el proceso de Capacitación de Personal.....	84
3.2.5.4 Análisis Causa – Efecto del proceso de Capacitación de Personal.....	85
3.2.5.5 Oportunidades de mejora del proceso de Capacitación de Personal.....	86
3.2.6 Desvinculación de Personal.....	87
3.2.6.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Desvinculación de Personal.....	90
3.2.6.2 Fortalezas en el proceso de Desvinculación de Personal.....	92
3.2.6.3 Debilidades en el proceso de Desvinculación de Personal.....	92
3.2.6.4 Análisis de causas – efecto del proceso de Desvinculación de Personal.....	93
3.2.6.5 Oportunidades de mejora del Proceso de Desvinculación de Personal.....	94
3.3 Comentario final sobre el comportamiento actual de los procesos de Talento Humano.....	95
CAPITULO 4.....	96
DISEÑO DE PROCESOS	
4.1 Determinación de procesos.....	97
Cadena de valor.....	98
Manual de procedimientos.....	100
4.1.1 Proceso de Selección y Contratación de Personal.....	101
4.1.1.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de Selección y Contratación de Personal.....	102
4.1.2 Proceso de Inducción al personal.....	103
4.1.2.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de inducción al personal.....	103
4.1.3 Proceso de Evaluación al Personal.....	104
4.1.3.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de Evaluación al personal.....	104
4.1.4 Proceso de Administración de Nómina.....	105
4.1.4.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de Administración de Nómina.....	106

4.1.5 Proceso de Capacitación al personal.....	106
4.1.5.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de Capacitación al Personal.	107
4.1.6 Proceso de Desvinculación de Personal.	108
4.1.6.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de Desvinculación al personal.	108
4.1.7 Proceso de Gestión de riesgos del trabajo.....	109
4.1.7.1 Aspectos considerados para el diseño del proceso de gestión de riesgos del trabajo.	110
CAPITULO 5	112
IMPLEMENTACION DE LAS MEJORAS	
5.1 Áreas claves de intervención.....	112
5.1.1 Personas.....	112
5.1.2 Documentación.....	113
5.1.3 Software.....	113
5.1.4 Infraestructura.....	114
5.1.5 Normativa.....	115
5.1.6 Medición.....	115
5.2 Alineación de propuestas con el plan estratégico.....	116
5.2.1 Línea estratégica I: Perspectiva Financiera. Objetivo estratégico: Incrementar la rentabilidad.....	116
5.2.2 Línea estratégica II: Perspectiva clientes. Objetivo estratégico: Aumentar la satisfacción del cliente.....	116
5.2.3 Línea estratégica III: Perspectiva Procesos. Objetivo estratégico: Mejorar la calidad de los servicios.	117
5.2.4 Línea estratégica IV: Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo Objetivo estratégico: Promover el desarrollo organizacional.	117
5.3 Proyecto de Implementación.....	118
5.3.1 Resumen proyecto de implementación.....	119

5.3.2 Análisis costo – beneficio.....	120
5.3.2.1 Descripción de los beneficios.....	120
5.3.2.1.1 Proceso de Selección y Contratación de Personal.	120
5.3.2.1.2 Proceso de Inducción de Personal.	121
5.3.2.1.3 Proceso de Administración de Nómina.....	121
5.3.2.1.4 Proceso de Capacitación de Personal.....	121
5.3.2.1.5 Proceso de Gestión de Riesgos del Trabajo.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
CONCLUSIONES.....	124
RECOMENDACIONES.....	127
BIBLIOGRAFIA.....	129
ANEXOS.....	132
ANEXO 1 Informe de Diagnóstico y Medición del Proyecto ISO 9001:2008.....	133
ANEXO 1.1 MATRIZ DIAGNOSTICO ISO 9001:2008.....	135
ANEXO 2: FORMATO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO UTILIZADO ACTUALMENTE EN SIATIGROUP.....	145
ANEXO 3 ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.....	146
ANEXO 3.1 SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....	157
ANEXO 3.2 FORMATO DE REFERENCIAS DEL CANDIDATO.....	158
ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL.....	159
ANEXO 4.1 AGENDA DE INDUCCION.....	165
ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL.....	166
ANEXO 5.1 EVALUACION AL DESEMPEÑO.....	174
ANEXO 5.2 PLAN DE ACCION ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.....	176
ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA.....	177
ANEXO 6.1: POLITICAS PARA EL PAGO DE NOMINA.....	195
ANEXO 6.2 REGISTRO DE NOMINA GENERAL.....	200
ANEXO 7. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL.....	201

ANEXO 7.1 MATRIZ DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.....	210
ANEXO 7.2 PLAN DE CAPACITACION ANUAL Y MENSUAL.....	211
ANEXO 7.3 EVALUACION DE REACCION / SATISFACCION.....	212
ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL.....	215
ANEXO 8.1 FORMATO DE ENTREVISTA DE SALIDA DE PERSONAL.....	226
ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES.....	227
ANEXO 10. PROYECTO DE IMPLEMENTACION.....	237
ANEXO 11: ANALISIS COSTO BENEFICIO PROYECTO DE IMPLEMENTACION.....	241

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Funcional (Jefaturas)	26
Figura 2: Proceso Comercial.....	27
Figura 3: Proceso Financiero Administrativo.....	27
Figura 4: Proceso de Operaciones, Talento Humano, Sistemas y Calidad.....	28
Figura 5: Proceso de Tráfico Internacional y Logística.....	29
Figura 6: Ubicación Siatigroup Quito.....	30
Figura 7. Evolución de los Recursos Humanos.	33
Figura 8: Mapa de procesos Siatigroup.....	45
Figura 9. Relación entre las Estrategias de la Organización y las de Recursos Humanos.....	53
Figura 10: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Selección y Contratación de Personal.....	62
Figura 11: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Inducción de Personal.....	68
Figura 12: Desviación Estándar de la Evaluación al Desempeño a los 3 meses.....	71
Figura 13: Desviación Estándar de la Evaluación de Desempeño al Primer Año.....	73
Figura 14: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Evaluación al Desempeño.....	76
Figura 15: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Administración de Nómina.....	80
Figura 16: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Capacitación de Personal.....	85
Figura 17: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Desvinculación de Personal.....	93
Figura 18: Cadena de valor del departamento de Talento Humano.....	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Parámetros funcionales para diseñar un Balance Scorecard.....	49
Tabla 2: Selección de personal realizada en el año 2013.....	59
Tabla 3: Días de Inducción al nuevo personal promedio en el año 2013 por departamentos.....	66
Tabla 4: Resultado de Evaluaciones al desempeño del personal que cumplió tres meses en el año 2013.....	71
Tabla 5: Resultado de las Evaluaciones al desempeño del personal que cumplió un año en el 2013.....	73
Tabla 6: Horas de Capacitación al personal recibidas por departamentos en el año 2013.....	83
Tabla 7: Número de personas desvinculadas por Departamentos en el año 2013.....	90
Tabla 8: Resumen proyecto de implementación.....	119
Tabla 9: Análisis costo – beneficio proyecto de implementación.	120

INTRODUCCIÓN

Siatiagroup es un conjunto de empresas que brinda soluciones integrales en logística y Comercio Exterior. El grupo está conformado por: SIATIEXPRESS empresa dedicada a importaciones bajo régimen courier; SIATILOGISTICS empresa especializada en consolidación y desconsolidación de carga aérea y marítima bajo el régimen de importación a consumo y SIATIEXPRESS INC nuestro Freight Forwarder en la ciudad de Miami USA, que permite almacenar la mercadería en instalaciones propias. Estas empresas vienen funcionando desde el 2003 y su crecimiento dentro del mercado ha ido en ascenso por lo que se ha visto la necesidad de innovar en lo que se refiere a nuevas prácticas de gestión a fin de ser una organización mayormente productiva con el fin de convertirse en el centro logístico y de comercio exterior más importante del Ecuador brindando a sus clientes un servicio de altos estándares de calidad siendo un nexo entre el Ecuador y el mundo.

Actualmente en SITIGROUP, a pesar de que todos los colaboradores "saben lo que tienen que hacer" en sus diferentes áreas, no existen procesos definidos que permitan realizar las actividades de manera eficaz y eficiente, ya que en muchas ocasiones no se consideran ciertos pasos que se deberían de seguir para la entrega de un óptimo producto o servicio, tal es el caso del área de Recursos Humanos, que a pesar de contar con un departamento establecido, no lleva de forma integral los subsistemas de gestión humana, por lo que se ve la necesidad de diseñar e implementar de manera técnica los diferentes procesos requeridos a fin de que brinde un mejor apoyo a la organización y genere un valor agregado al servicio que se les da a los colaboradores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el análisis del diagnóstico, se ha podido determinar que el departamento de Talento Humano no está desarrollando sus actividades en función a un modelo de gestión por competencias, debido a que los procesos se están manejado de manera empírica, guiándose por intuición más no por objetividad. Esto lo indicamos así debido a que el personal que ingresa a la empresa, es seleccionado sin analizar si cuenta con las competencias requeridas

para realizar su trabajo, por otra parte, hay graves inconvenientes al momento de empezar con el desarrollo de sus funciones debido a que no existe una adecuada inducción, además, las capacitaciones realizadas no están dando resultados esperados a pesar de que la empresa realiza fuertes inversiones al año. Las evaluaciones al personal se están llevando de manera incorrecta ya que las herramientas están siendo mal utilizadas, evidenciando varios casos de desmotivación lo que hace que el personal baje su rendimiento y no se consigan los resultados esperados. Por otra parte, se evidencia un alto desinterés a nivel de jefaturas y supervisiones para realizar una adecuada gestión con el personal, además, se ha evidenciado que no se cuentan con las herramientas necesarias para llevar una correcta labor con el personal. Es por esto que existe preocupación por parte de la Alta Dirección ya que indican que su departamento de Talento Humano no está realizando la gestión necesaria para que aporte a la solución de estos inconvenientes.

JUSTIFICACIÓN

Situados bajo esta perspectiva, es necesario replantear los procesos de gestión humana ya que con el diseño e implementación de métodos de selección de personal adecuados, evaluaciones de desempeño correctamente manejados, inducción, capacitación, entre otros procesos, permitirán que la organización cuente con un capital humano idóneo quienes sean capaces de cumplir y desarrollar satisfactoriamente los objetivos y estrategias desarrollados dentro de la planificación estratégica de la organización. En consecuencia, a fin de que SIATIGROUP cumpla con su visión y sea competitivo dentro del mercado y no quede rezagado, es necesario que vaya a la par con los cambios que demanda el mundo actual, aunque cabe mencionar que esta competitividad no solo está en el desarrollo de procesos óptimos, sino en administrarlos e integrarlos sistemáticamente.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar procesos de gestión humana para SIATIGROUP y realizar una propuesta de implementación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico actual de los procedimientos del área de Talento Humano.
- Identificar los procesos que deben de existir en el área de talento humano a fin de que aporten a la estrategia de la empresa.
- Estructurar los procesos identificados y desarrollarlos.
- Elaborar una propuesta de implementación de los procesos propuestos.

DELIMITACION O ALCANCE

El presente proyecto se limitará a trabajar en el diseño de procesos de Talento Humano que se identifiquen como esenciales a fin de que permitan surgir al departamento como tal; esto con la finalidad de que SIATIGROUP, tenga la pauta para encaminar este departamento y pueda aportar sobre la marcha a la estrategia de la empresa. En cuanto a la implementación, se realiza únicamente la propuesta, más no la implementación.

RESUMEN EJECUTIVO

Siatigroup, es un grupo de empresas que brinda soluciones integrales en comercio exterior con más de diez años de experiencia en el mercado nacional, que se adapta a las necesidades de importación del mercado enfocando sus servicios a empresas y personas naturales.

El grupo está conformado por Siatixpress: importaciones bajo el régimen Courier; Siatilogistics: consolidación y desconsolidación de carga aérea y marítima y Siatixpress Inc: freight forwarder en Miami, USA, siendo esta última, la principal ventaja competitiva que tiene la organización, por ser la única empresa ecuatoriana que permite almacenar la mercadería en instalaciones propias. Ya que Siatixpress Inc, tiene sus instalaciones en Miami y se maneja bajo las leyes norteamericanas, el presente proyecto, se va enfocado a trabajar en Siatixpress y Siatilogistics pero nos referiremos a estas dos empresas como Siatigroup.

El presente proyecto, está enfocado a diseñar procesos de Talento Humano que le permitan realizar una adecuada gestión a través del desarrollo del capital humano para fomentar el crecimiento y desarrollo de Siatigroup. Se ha iniciado realizando un diagnóstico de la situación actual, seguida de la determinación de los procesos requeridos en el departamento de Talento Humano, finalizando con una propuesta de implementación.

En el capítulo uno, se realizó un análisis externo sobre del comportamiento y el entorno de las empresas de comercio exterior en el Ecuador, así como el análisis interno de la empresa donde se revisó la reseña histórica, y el análisis de los servicios ofertados y estructura orgánica.

En el capítulo dos, se realizó una revisión teórica sobre la evolución de los Recursos Humanos, además de varios conceptos y experiencias que indican la importancia de implementar un modelo de gestión por competencias para el desarrollo de las empresas en la actualidad, ya que las mismas están enfocadas a todos los procesos de Talento Humano. Así mismo, se revisó las recomendaciones de las normas ISO respecto a los Recursos Humanos y la importancia de la aplicación del balance scorecard.

En el capítulo tres, se realizó el diagnóstico de los procesos que actualmente se están realizando en el departamento de Talento Humano; como se los están desarrollando y que herramientas se están utilizando para su ejecución. Se revisaron además estadísticas de comportamiento de cada uno de los procesos para poder realizar una identificación de fortalezas y debilidades, así como el análisis de causa – efecto, culminando con la mención de oportunidades de mejoras.

En el capítulo cuatro, se realizó la determinación de los procesos que deben de existir en el departamento de Talento Humano, los cuales son: Selección y contratación de personal, Inducción de personal, Evaluación de personal, Administración de nómina, Capacitación de personal, Desvinculación de personal y Gestión de riesgos del trabajo; así como el desarrollo de los manuales de procedimientos de cada uno de ellos y la descripción de las mejoras introducidas mencionadas en el capítulo tres. Como punto importante, se indicó que el proceso de Administración de nómina ha sido determinado como prioridad por la Alta Dirección, razón por lo que es el único que ya está aprobado y en proceso de implementación.

En el capítulo cinco, se expone la propuesta de implementación como tal, es decir, cuales son las áreas claves de intervención, actividades, responsables, recursos y costos necesarios realizar para poner en marcha todo lo indicado a lo largo del presente proyecto, en base a un cronograma de aplicación. Finalmente se realiza un análisis costo – beneficio a fin de mostrar a la Alta Dirección, que la inversión realizada resulta conveniente para la empresa.

Finalmente, es importante mencionar que todo este proyecto, está respaldado por los dueños de la empresa que a la vez conforman la Alta Dirección, ya que su deseo es el de tener un departamento de Talento Humano que trabaje en el desarrollo del personal, a través de las diferentes áreas de gestión, razón por la que se ha comprometido participar activamente en cada una de las actividades requeridas, teniendo la certeza de que si se cuenta con la presente propuesta como herramienta de intervención y el especial interés generado desde la Alta Dirección, se podrá intervenir con todo el personal para conseguir todo lo que se ha venido proponiendo a lo largo del presente documento.

CAPITULO 1

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 INTRODUCCION

La empresa que nos ha permitido realizar el presente trabajo es Siatigroup, esta empresa brinda servicios integrales en comercio exterior y lleva funcionando un poco más de 10 años en el mercado ecuatoriano. Una de las principales prioridades actuales, es contar con un departamento de Talento Humano que se convierta en un aliado estratégico para potenciar el desarrollo del personal que labora en la empresa, así como el de sus futuros colaboradores; Esto, con la finalidad de contar con un personal altamente calificado y motivado, que ayude a la empresa a continuar creciendo y manteniéndose dentro del mercado para ser un referente de comercio exterior en el Ecuador.

En el presente capítulo realizaremos un análisis en dos partes; el primero se indicará a manera general (análisis externo) cómo se manejan las empresas de logística y comercio exterior enfocado en varios entornos tales como: político legal, económico de mercado, socio – cultural y ambiental; y en la segunda parte nos enfocaremos a realizar una reseña histórica (análisis interno) de las empresas que comprenden el grupo, su estructura orgánica – personal, ambiente físico y una estadística de clientes y ventas.

1.2 Análisis externo

1.2.1 Entorno político – legal

En el Ecuador, las empresas que brindan servicios de logística y comercio exterior operan bajo leyes y procedimientos gubernamentales establecidos a través de la Aduana del Ecuador para su funcionamiento. Estos, regímenes son diferentes de acuerdo al tipo de operación que se va a realizar y son:

- **Para Courier:**

Según la Aduana del Ecuador, el Courier se refiere al servicio que se da de entrega de mercaderías (paquetes o bultos) cuyo valor no exceda el límite establecido por la ley, el cual actualmente es hasta USD 2000 y que no excedan los 4 kilos y los cuales se tienen que sujetar a las normas legales que estén en vigencia.

Por otra parte, las mercaderías son empacadas por categorías de acuerdo al peso y valor para la posterior entrega al cliente.

- **Para Importaciones:**

Según la Aduana del Ecuador, las importaciones se refieren a todo el ingreso de mercaderías extranjeras de todo peso y tipo siempre y cuando cumplan con las formalidades aduaneras y condiciones de importación a lo cual se los conocen como “regímenes de importación”. De acuerdo con él (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, 2014), los artículos que hay que tener en cuenta para las importaciones son:

Art. 147.- Importación para el consumo

Art. 148.- Admisión temporal para reexportación en el mismo estado

Art. 149.- Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo

Art. 150.- Reposición de mercancías con franquicia arancelaria

Art. 151.- Transformación bajo control aduanero

Art. 152.- Depósito aduanero

Art. 153.- Reimportación en el mismo estado

- **Para Exportaciones:**

Según la Aduana del Ecuador, se refiere a toda mercadería que salga del país, de acuerdo a la legislación nacional y a las del país del destino.

“La exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante”. (Comunidad de Comercio Exterior en el Ecuador, 2014).

1.2.1.1 Restricciones actuales en el Ecuador en Importaciones

En lo que respecta a las restricciones en las importaciones, a mediados del año 2012, con la resolución 67 emitida por el Comité de Comercio Exterior (Comex), se comenzaron a restringir algunos productos, entre los más destacados el de los celulares; Con este dictamen, se pensó que se afectaría a las operaciones de la empresa debido a que representaba el 30% de los tramites diarios en el área operativa y generaba malestar en los clientes que no sabían de la medida, sin embargo, posteriormente, se pudo observar que no afectó en mayor proporción ya que se aumentó la importación de otros productos tales como ropa, calzado y laptops con los cuales se retomó el nivel normal de las operaciones.

Otros productos también se afectaron con esta medida, tales como la importación del tabaco y bebidas alcohólicas, a pesar de que no es prohibida su importación, tendrían un arancel adicional; Esta medida se dio además con la alusión de que las mismas afectan de gran manera a la salud y con esto se reduciría su adquisición.

Los productos de tipo tecnológico tales como cámaras fotográficas, cámaras de video, audífonos, y reproductores de casete, también se restringió la importación. Se mencionó que los automóviles también tendrían un incremento de aranceles pero en el caso de Siatigroup,

esto no afecta mayormente debido a que no se acostumbra a importar vehículos, únicamente las partes y accesorios de los mismos.

Las medidas de restricción tienen vigencia hasta el 31 de Diciembre del 2014 y están sujetas a posible renovación.

1.2.2 Entorno económico

En el Ecuador, se importa todo tipo de productos, ya sea para uso comercial o simplemente para uso personal; esto se debe a la facilidad que existe para la entrada de mercaderías, sobre todo las que ingresan bajo la modalidad de Courier. Por otra parte, los precios ofertados en el exterior, generalmente los que se adquieren a través de páginas web, son más convenientes de los que se ofertan en el interior del país. Esto ha generado una situación de perjuicio en el Ecuador ya que no se consumen los productos que se ofertan internamente. Por otra parte, está el tema de los productos exportables en el que la tendencia es a la baja en mercados extranjeros, causando perjuicio a la economía nacional.

De acuerdo a lo que explican (Fernandez, Altamirano , & Zhuno, 2003), “Las importaciones en valores reales tienen un crecimiento lento hasta 1972 la cual aumenta su velocidad de crecimiento debido a que el dinero que ingresaba al país por motivo del petróleo se materializó y es evidente la satisfacción mediante la importación hasta 1982, luego tienen una caída la cual es recuperada lentamente luego de un año hasta 1998 donde recae debido a la devaluación de la moneda el sucre pero retorna su ritmo debido a la estabilización de la inflación por la dolarización.

Por motivo de la quiebra de los bancos, los importadores no podían saldar sus deudas en 1999 y además las personas no consumían de manera regular los productos importados ya que resultaba muy costoso, todo esto implicó que las importaciones tengan una caída del 29.47%, para el 2000 crece a 15.80%.

El crecimiento de la demanda agregada y el fuerte impulso de la inversión directa extranjera impulsaron las importaciones que fueron de 5.325 millones de dólares en el 2001 es decir

17.21% y de 3.156 millones en el primer semestre del 2002. Estos niveles de importación son motivos por los que algunas empresas en el Ecuador hayan emigrado a otros mercados”.

1.2.2.1 Comportamiento económico actual

En referencia a la resolución 67 emitida por el Comex, en los que se dictaminó el incremento de aranceles a algunos productos, este ha favorecido a la economía nacional debido a que se ha observado un incremento respecto a años anteriores, según los datos emitidos por el Ministerio de Coordinación de la Política Económica.



Fuente: Servicio Nacional de Aduanas

“La recaudación arancelaria por parte del Servicio Nacional de Aduanas (SENAE) alcanzó en el año 2012 USD 1.169 millones, lo que representó un 8,5% de incremento en relación al año 2011, cuando ésta registró un nivel de USD 1.078 millones. Cabe recordar que en relación al nivel de importaciones, que para 2012 fue de USD 24.017 millones, los aranceles equivalen a un 4,87%, levemente por encima de lo registrado en 2011 cuando esta relación fue de 4,70%” (Ministerio de Coordinación de Política Económica, 2013).

“Las importaciones continúan liderando el mercado en Ecuador, pese a las políticas adoptadas por el Gobierno de turno, estas en el 2013 han crecido un 9% con respecto al mismo periodo del año 2012 porcentaje superior al percibido en el año anterior cuando con respecto al 2011 las importaciones crecieron un 6%. Es importante destacar la composición de estas importaciones ya que el 77% de las mismas en el 2013 corresponde a productos No Petroleros, esta misma tendencia se mantiene en años anteriores”. (Poderes. Inteligencia política , 2013).

1.2.3 Entorno de mercado

“El comercio internacional ha experimentado grandes cambios en la última década. La apertura de los mercados a nivel mundial, plasmada en la reducción de los aranceles y la eliminación de barreras no arancelarias de los años noventa, ha conllevado cambios notables en la actividad comercial. Hoy en día es práctica habitual que las empresas se aprovisionen, elaboren y comercialicen sus productos más allá de las fronteras del propio país.

El sector de la logística tiene una enorme relevancia en sí mismo, pero sobre todo genera un efecto de tracción del desarrollo del sector privado y del crecimiento en el resto de los actores económicos de un país o una región. Una logística eficiente y accesible a todos constituye un elemento clave para que las empresas en general, y en particular las pymes, puedan competir con éxito en este nuevo marco global.

En América Latina y el Caribe, a pesar de las mejoras experimentadas a nivel logístico en los últimos años, persisten algunos problemas estructurales que suponen un freno a las exportaciones de las empresas de la región, afectando de manera particular a las pymes”. (Brosa, 2011)

En lo que se refiere a la logística en el mercado nacional, actualmente existen algunas empresas que brindan el servicio de courier o de consolidación y desconsolidación de cargas; tales como DHL, Grupo LAAR, TNT, Servientrega entre otras, las principales ventajas competitivas de Siatigroup, es que es la única empresa 100% ecuatoriana que hace las dos actividades, el Courier y la consolidación y desconsolidación de cargas, por otra parte, es la única empresa de

este tipo que cuenta con sus propias bodegas en Miami para almacenar todas las mercaderías provenientes de cualquier parte del mundo.

1.2.4 Entorno social – cultural

Factores como religión, condición social, educación, cultura, no son influyentes con el giro del negocio; en general, las empresas que brindan sus servicios como operadores logísticos, se basan en cumplir con sus procedimientos enfocados a la satisfacción de las necesidades del cliente, independientemente de su estrato social o su cultural.

1.2.5 Entorno ambiental

En el Ecuador y en cualquier país del mundo, para importar y exportar animales y/o productos de origen vegetal o animal, se requiere cumplir con una serie de permisos Zoosanitarios, Fitosanitarios y de Inocuidad Alimentaria de importación, a fin de garantizar y precautelar la salud de la población y la sanidad agropecuaria del país, es por ello que en este caso se debe de verificar o conseguir dichos permisos antes de comenzar con cualquier trámite de importación y exportación.

Por otra parte, cuando se trabaja con este tipo de cargas, es necesario contar con la adecuada infraestructura y control ya que son productos delicados con los que se debe de aplicar una adecuada manipulación a fin de conservar su calidad e inclusive su vitalidad.

1.3 Análisis Interno

1.3.1 Reseña histórica

SIATIGROUP es un grupo de empresas que brinda soluciones integrales, ágiles, rápidas y oportunas en logística y comercio exterior. Para entender la trayectoria y el crecimiento de

Siatigroup, a continuación se detalla una pequeña reseña histórica de cada una de las empresas del grupo.

1.3.1.1 Siatexpress

El 17 de Septiembre del 2003 se constituyó en la ciudad de Quito, la empresa SERVICIOS INTEGRALES EN ADUANAS Y TRANSPORTE INTERNACIONAL SIATI CÍA. LTDA, cuyo propósito ha sido asegurar procesos eficientes, rápidos y seguros, los mismos que les han permitido generar confianza y satisfacción con sus clientes. SIATIEXPRESS es una empresa legalmente constituida según la normativa del Ecuador, además cuenta con los permisos necesarios del servicio nacional de aduana del Ecuador (SENAE) para operar como empresa de tráfico postal internacional y correos rápidos o courier; Actualmente también cuenta con el aval de la agencia nacional postal (Institución pública encargada de vigilar el sector postal), cumpliendo así con los requisitos técnicos de infraestructura y procesos adecuados exigidos por la ANP.

En la actualidad podemos decir que SIATIEXPRESS es una empresa líder en el mercado ecuatoriano para el transporte de mercaderías bajo el régimen de Courier siendo un aliado para sus clientes en el manejo de las importaciones urgentes.

1.3.1.2 Siatexpress Inc.

En el año 2006, cuando SIATIEXPRESS se posicionaba en el mercado como una de las empresas de Courier líderes en el Ecuador, se identificó la necesidad que tienen los importadores nacionales de que su carga sea manejada de manera integral por una sola empresa, esto implicaba que la cadena logística desde la entrega de la mercadería en Miami hasta la entrega final al cliente en el Ecuador sea cubierta con la mayor cantidad de servicios posibles, para poder suplir con esta necesidad SIATIEXPRESS amplió sus horizontes y se funda en la ciudad de Miami, Florida. USA SIATIEXPRESS INC, empresa constituida bajo las normas y regulaciones del

estado de la Florida y que en la actualidad cuenta con todos los permisos requeridos para operar como freight forwarder¹

SIATIEXPRESS INC desde sus inicios ha crecido constantemente en función de las necesidades de almacenaje de sus clientes y en la actualidad está en capacidad de brindar el servicio de bodegaje a todos sus aliados.

1.3.1.3 Siatilogistics

Con el objetivo de brindar todas las modalidades de transporte existentes en el mercado, se constituye la empresa SIATILOGISTICS S.A. EL 2 de julio del 2008 en la ciudad de Guayaquil, se expande los horizontes y se ofrece los servicios de transporte para carga a consumo régimen 10 en las modalidades de transporte aéreo y marítimo desde la ciudad de Miami y cualquier origen a nivel global.

SIATILOGISTICS S.A. es una empresa que opera de acuerdo a los requisitos y exigencias de las leyes ecuatorianas, también cuenta con los permisos de operación otorgados por el servicio nacional de aduanas del Ecuador (SENAE) como empresa consolidadora y desconsolidadora de carga.

“SIATILOGISTICS S.A. ES SU MEJOR ALIADO PARA SUS IMPORTACIONES VÍA AÉREA Y MARÍTIMA DESDE MIAMI Y CUALQUIER ORIGEN A NIVEL GLOBAL”.

1.3.2 Servicios ofertados

SIATIGROUP es la única empresa ecuatoriana dedicada a brindar servicios “integrales” en logística y comercio exterior debido a que además de brindar los servicios de Courier, también se encarga de la consolidación y desconsolidación de carga, contando con alianzas estratégicas

¹ Freight Forwarder (FF o embarcador) es un agente que le presta sus servicios expertos a los exportadores e importadores, gracias a su conocimiento cabal sobre las reglas y regulaciones en esta materia, tanto del país de origen como de los países de destino, así como de los métodos de envío y los documentos relacionados con el comercio exterior. Además, pueden impulsar el intercambio comercial entre economías en etapas muy diferentes de desarrollo, ya que pueden evitar barreras artificiales que retrasan la entrega y aumentan el costo para el cliente final.

que actúan como el agente afianzado. Por otra parte, cuenta con ventajas competitivas tales como:

- Única empresa ecuatoriana con bodegas y oficinas propias en la ciudad de Miami FL. USA. Freight Forwarder TSA Certificate.
- Despachos diarios.
- Departamentos de Operaciones Aduaneras para correcta clasificación arancelaria.
- Todas las modalidades de transporte existentes desde los EEUU. (tierra, mar y aire).
- Línea propia de camiones adaptados para brindar la mayor seguridad en el transporte de las cargas.

Además, es importante mencionar que SIATIGROUP es miembro de la WCNA (Worldwide Cargo Network Association), que es la red de agentes de carga más grande a nivel mundial, con agentes en las ciudades, puertos y aeropuertos más importantes del mundo, pudiendo coordinar cargas aéreas y marítimas desde cualquier origen. “Gracias a que somos miembros de la WCNA no tenemos límites”.

SIATIGROUP, ofrece a sus clientes en cuanto se refiere a logística y comercio exterior: Courier desde Maimi, transporte de carga aéreo y marítimo, Courier al exterior, asesoría en comercio exterior, servicios de aduna y compras on line.

1.3.3 Estructura orgánica – personal

La estructura orgánica – funcional de SIATI, se basa en las actividades relacionadas con el giro del negocio y a su vez está representada de acuerdo a las jerarquías asignadas a los miembros de la empresa, tal como se indica a continuación.

Es importante mencionar que el organigrama tiene constantes cambios en su estructura, esto se debe a que principalmente no se cuenta con una planificación de tipo estratégico y un

manual de perfiles para que se puedan definir los cargos. Es por ello que para el presente trabajo, se utilizará el organigrama vigente.

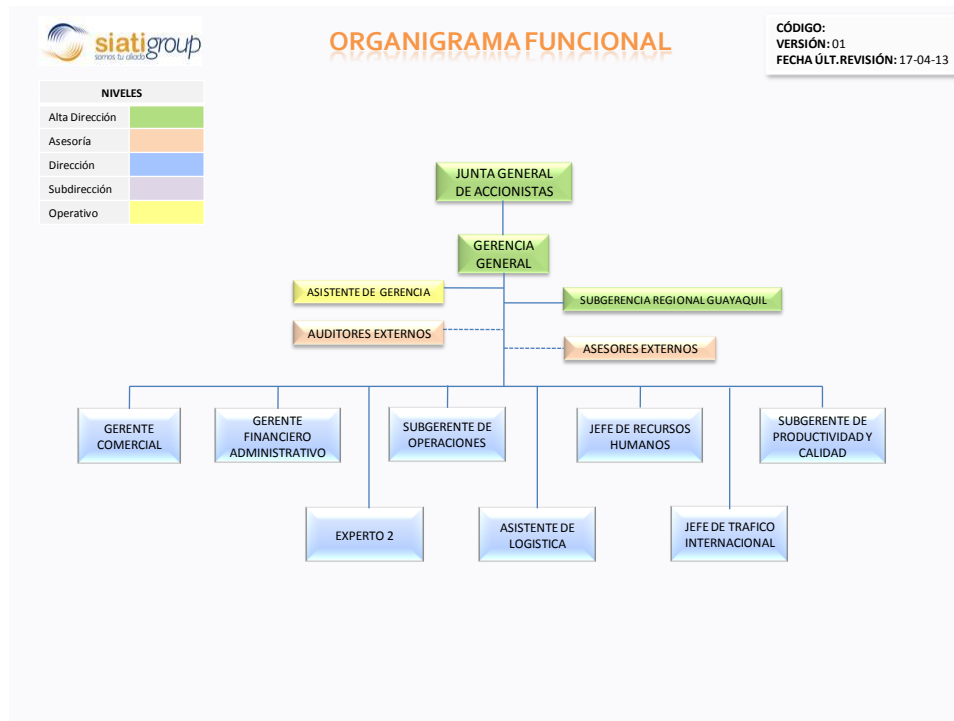


Figura 1: Organigrama Funcional (Jefaturas)
Fuente: (Siatigroup, 2014)

De acuerdo a la figura 1, la empresa además, está estructurada por procesos de acuerdo a lo siguiente:

NIVELES	
Alta Dirección	Verde
Asesoría	Naranja
Dirección	Azul
Subdirección	Púrpura
Operativo	Amarillo

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

PROCESO COMERCIAL

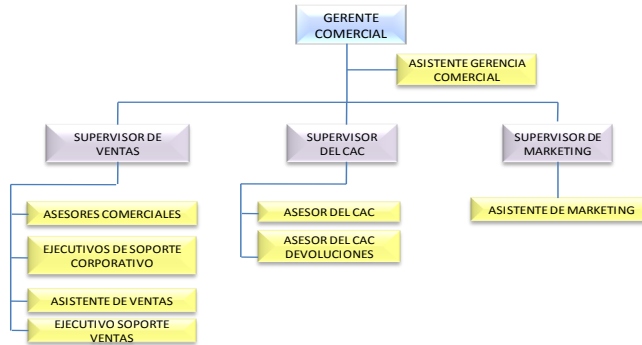


Figura 2: Proceso Comercial
Fuente: (Siatigroup, 2014)

NIVELES	
Alta Dirección	Verde
Asesoría	Naranja
Dirección	Azul
Supervisión	Púrpura
Operativo	Amarillo

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

PROCESO FINANCIERO-ADMINISTRATIVO

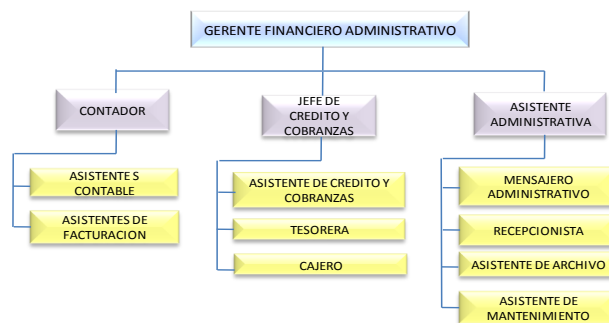


Figura 3: Proceso Financiero Administrativo
Fuente: (Siatigroup, 2014)

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

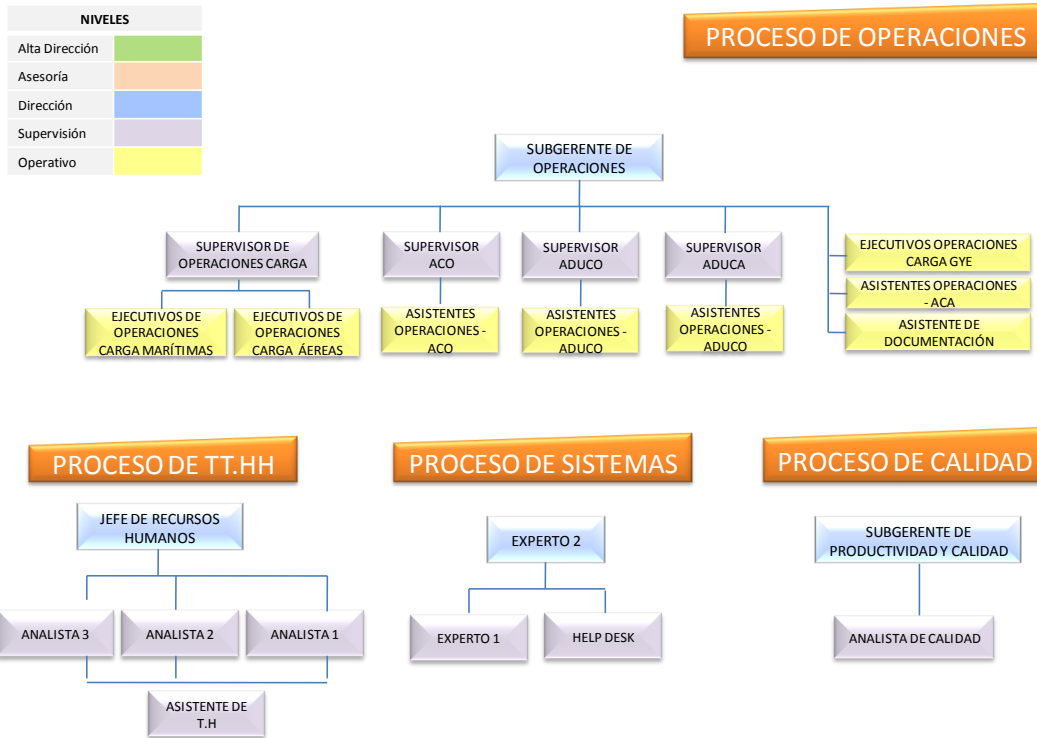


Figura 4: Proceso de Operaciones, Talento Humano, Sistemas y Calidad
Fuente: (Siatigroup, 2014)

En la figura 4, podemos observar al proceso de Talento Humano el cual actualmente cuenta con 5 personas, los cargos en el organigrama están definidos por un Jefe, tres Analistas y un Asistente. En el desarrollo de este proyecto, se produjeron otros cambios como por ejemplo, los Analistas son de Nomina, de Selección o de Desarrollo Organizacional, pero estos cargos aún no están oficializados por lo que tomamos en cuenta los que se indican en el organigrama vigente.

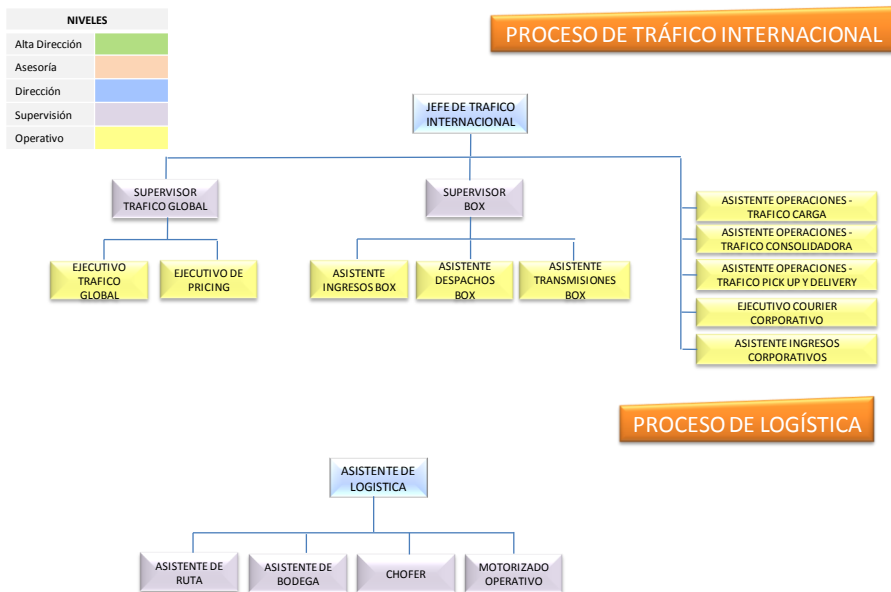


Figura 5: Proceso de Tráfico Internacional y Logística
Fuente: (Siatigroup, 2014)

1.3.4 Ambiente físico: localización y distribución

Actualmente, en el Ecuador, las oficinas de SIATIGROUP operan bajo la figura legal de S.I.A.T.I CÍA. LTDA (Siatixpress) desde la ciudad de Quito, y SIATILOGISTICS S.A desde la ciudad de Guayaquil.

En Quito, las instalaciones están ubicadas en la calle Yasuni N44-258 y Av. El Inca (figura 6), esta es una amplia casa de dos pisos, en su interior, hay pocas oficinas “a puerta cerrada” tales como Gerencia General y Talento Humano, también funcionan otras áreas que son Tráfico Internacional Miami, Tráfico Global, Operaciones Aduaneras (marítimas y aéreas) las cuales se han acoplado con escritorios y equipos con pequeñas divisiones (sin cubículos) para ejecutar las operaciones. En la parte trasera de la casa se encuentra un galpón el cual sirve de bodega donde se reciben todas las mercaderías que llegan desde la Aduana, las cuales se clasifican para su posterior distribución.

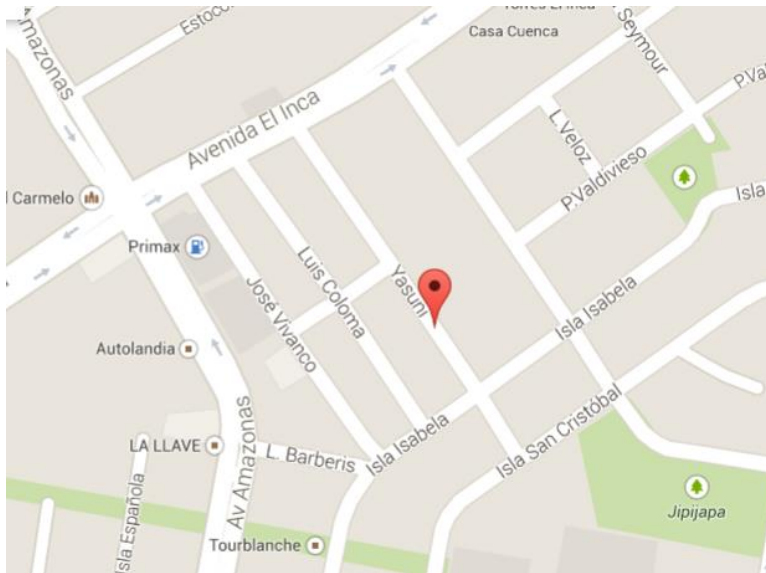


Figura 6: Ubicación Siatigroup Quito
Fuente: (Google map , 2014)

Ya que la casa no abastece a las más de 180 personas, además de estas instalaciones que son propias, se arrienda todo el primer y cuarto piso del Edificio “El Carmelo” donde funciona el departamento Comercial y parte del departamento Financiero Administrativo y se arrienda un local que antes era un restaurante, el cual está ubicado en medio del edificio y la casa, donde funciona el área de Cobranzas.

Finalmente, al frente de la casa, funciona un local adicional (arrendado) donde funciona el área de Tráfico Internacional Box.

En Guayaquil, las instalaciones funcionan en Cdl. La Garzota 1 Mz. 28 Solar 14 Calle 15B y Av. Guillermo Pareja C.C. Stefanny Local 5, donde se han arrendado algunas oficinas para realizar las operaciones desde aquí, las mismas cuentan igualmente con bodegas y parqueaderos para los camiones.

De acuerdo a lo que se indica, el espacio físico es bastante reducido para el óptimo funcionamiento de las operaciones a nivel general, a pesar de que se han arrendado algunos locales aledaños para poder abastecer las demandas, los espacios son igualmente reducidos entre áreas y colaboradores.

En Miami, funciona SIATIEXPRESS INC, pero ya que funciona bajo otra estructura organizacional cumpliendo con leyes gubernamentales de Estados Unidos, no lo tomaremos en cuenta dentro del desarrollo de este proyecto.

El personal con el que actualmente cuenta la empresa está conformado por 100 colaboradores para EXPRESS y 100 colaboradores para LOGISTICS, teniendo la mayor cantidad de colaboradores en la ciudad de Quito.

Es importante mencionar que por razones del giro del negocio se utiliza las figuras legales de S.I.A.T.I CÍA. LTDA y Siatilogistics S.A y las actividades que realizan los colaboradores están sujetas a las necesidades de cada empresa, pero en cuanto, a su registro dentro de la nómina, no es influyente a que empresa se los vaya a afiliar al momento de su ingreso, lo importante es el cargo que vayan a ocupar.

1.3.5 Estadísticas de clientes y ventas.

Como se indicó anteriormente, Siatigroup es un conjunto de empresas que vienen trabajando desde hace más de 10 años empezando sus actividades en el 2003 con Siatieexpress que brinda los servicios de Courier y en el 2008 con Siatilogistics que brinda los servicios de consolidación y desconsolidación de carga.

A pesar de que su crecimiento ha sido constante, es a partir del año 2012 en que su desarrollo se pone en manifiesto debido al incremento de sus clientes y la venta de los servicios. Según información proporcionada por el Supervisor de ventas, a nivel general, las ventas en el año 2012 crecieron en un 20% en relación al año 2011 y en el año 2013 crecieron en un 30%; Este crecimiento a su vez se ve reflejado en el aumento de su personal ya que en el año 2011 funcionaban entre las dos empresas con un total de 80 personas y en el año 2012 hasta la actualidad cuenta con una nómina de 200 personas.

CAPITULO 2

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para poder entender la importancia que tiene una buena Gestión de Recursos Humanos en las empresas actuales, es importante que empecemos narrando una breve historia de su evolución en base a la última década, esto, ya que SIATIGROUP es una empresa que lleva diez años dentro del mercado.

En el presente capítulo realizaremos un análisis en dos partes; el primero se indicará a manera general (análisis externo) cómo se manejan las empresas de logística y comercio exterior enfocado en varios entornos tales como: político legal, económico de mercado, socio – cultural y ambiental; y en la segunda parte nos enfocaremos a realizar una reseña histórica (análisis interno) de las empresas que comprenden el grupo, su estructura orgánica – personal, ambiente físico y una estadística de clientes y ventas.

2.1 Evolución de los Recursos Humanos.

En la última década, se identificaba al departamento de Recursos Humanos, como la oficina donde se realizaban actividades administrativas básicas tales como: el reclutamiento y selección de personal en base a parámetros básicos, la oficina de quejas, de llamados de atención y despidos, y donde se realizaba la nómina y entregaba roles al personal.

Los constantes cambios de entorno ya sea de tipo político, social, cultural, tecnológico, entre otros, han hecho que las empresas y organizaciones vayan evolucionando conjuntamente con las demandas actuales, implicando diferentes cambios sobre todo de tipo organizacional, esto, con el fin de tener estructuras internas definidas que puedan asegurarles su competitividad dentro de los mercados que están en continuo crecimiento.

Para que una empresa sea lo suficientemente competente, se debe a la calidad de capital humano con el que cuente. Es por eso, que se ha esperado que el departamento de Recursos Humanos, a través de su gestión, deje de ser la oficina netamente administrativa y participe

estratégicamente a fin de potenciar las capacidades del equipo de trabajo que conforma la empresa.

Es por eso, que en la última década, en general, los recursos humanos han pasado a formar un componente fundamental para promover la calidad y competitividad de la empresa, a través del desarrollo de competencias y mejoramiento del desempeño del personal, así como estimularlos de varias formas como promoviendo planes de carrera, beneficios monetarios y no monetarios, entre otros, esto, con el fin de que las personas den lo máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable a los intereses de la empresa.

Por otra parte, la intervención del departamento de Recursos Humanos ha venido influenciando en el personal a través de su gestión para que se comprometa con la empresa en el desarrollo y cumplimiento de la planificación estratégica, aportando además a construir y reforzar el desarrollo de una adecuada cultura corporativa.

Finalmente, la gestión de Recursos humanos tiene el desafío de lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones, logrando para la empresa, mayor competitividad y aumentando su productividad, a través de un capital humano adecuado y motivado para el logro de los objetivos.

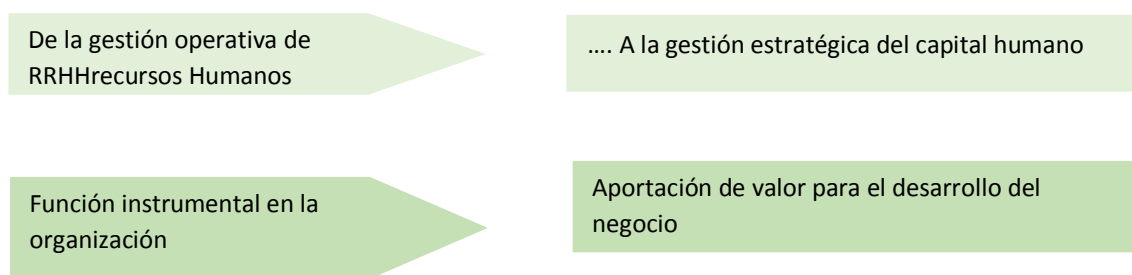


Figura 7. Evolución de los Recursos Humanos.

En el caso de Siatigroup, el Departamento de Recursos Humanos, se creó el 01 de Julio del 2011 (7 años después de la creación de la empresa) con la entrada de una persona que ejercía las funciones de un Asistente de Recursos Humanos, la misma que se encargaba de realizar actividades básicas, seis meses después, esta persona ascendió a la Jefatura de Talento Humano y contrato a una persona como Analista de Talento Humano: ya que la empresa en los últimos dos años ha ido aumentando sus actividades, se contrataron dos analistas más y un Asistente, con este equipo de trabajo, se realizan actualmente las funciones del Departamento. Anteriormente, las actividades de Recursos Humanos las realizaban la Gerencia General y el Departamento Contable.

2.2 La Gestión por competencias

Anteriormente, mencionamos que el éxito de las empresas se debe a la calidad del equipo de trabajo con el que cuente; Cuando hablamos de “calidad” hablamos de contar con el personal más idóneo para que pueda realizar las diferentes actividades asignadas y para lograr esto, es necesario realizar una “gestión por competencias”.

Para entender porque es necesario realizar una gestión por competencias, es importante iniciar mencionando que dicen algunos autores sobre este concepto:

Según (Luna Noyola, 2008) “Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas, y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una organización: son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces ante una determinada situación.

En algunos casos se les designa con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses), que estas en acción diferencian unas personas de otras.

La gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar el nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.”

“Las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos. Si somos capaces de identificar esas características y definir las en términos de conducta, obtendremos una referencia que puede constituirse en modelo para: seleccionar personas (tanto selección interna como externa), formar o desarrollar a los profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño o, incluso, establecer criterios de retribución”. (Dirube Mañueco, 1995).

“La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. La gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa; capacidad y disposición para el buen desempeño”. (tareas y trabajos universitarios, 2012).

Finalmente, según (Levy-Levoyer, 2003), cuando hablamos de competencias “Hablamos corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros.”

2.2.1 Objetivos de un sistema de competencias

Continuando con la importancia de implementar un modelo de gestión por competencias en la organización, a continuación mencionaremos según (Ernst & Young Consultores, 2014) qué objetivos se pretenden alcanzar:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La contribución del desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa (Gestión por competencias , 2008).

2.2.2 Utilidades de un sistema de gestión por competencias laborales

“La implementación de un modelo de gestión por competencias, permite a las organizaciones alinear a las personas para que ellas puedan ejecutar las estrategias y alcanzar los objetivos establecidos”. (Ernst & Young Consultores, 2014).

Por otra parte, los mismos (Ernst & Young Consultores, 2014), indican que el diseño de perfiles en base a competencias tienen que estar: alineadas al negocio, adecuadas a la realidad actual y futura, Operativa, codificable y manejable y de fácil identificación.

2.2.3 La gestión por competencias y su aplicación en los procesos de gestión humana.

Una vez revisada la literatura acerca de la gestión por competencias, características e importancia, procederemos a relacionar su utilidad en los diferentes subsistemas de Talento humano, esto con la finalidad de entender su importancia en el desarrollo de procesos.

2.2.3.1 Descripción y análisis de cargos

“La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las

especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de este de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc". (Chiavenato I. , 2000).

(Ernst & Young Consultores, 2014), respecto a la descripción de puestos, "se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra. A través del enfoque por competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, mediano y largo plazo".

Según lo que nos dice (Dolan, 2007) "desde la perspectiva de los recursos humanos, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas.

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios."

Complementando la idea sobre la importancia de las competencias en la descripción de cargos, hacemos referencia a lo que nos dice Martha Alles en su libro selección por competencias "Para seleccionar personas con las competencias o el talento necesarios, se debe, **primero, entender qué se requiere en cada caso**; no es igual si se selecciona un médico, un repositor de góndolas o un *senior* de auditoria, aunque en todos los casos se deberá definir cuáles son las competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición en la actualidad y lo que en un futuro se espere de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función". (Alles, Selección por Competencias, 2006).

De acuerdo a lo indicado por Martha Alles, hace referencia a que una adecuada identificación del cargo nos permitirá facilitar el desarrollo de nuestros otros procesos de Talento Humano.

Finalmente, “Los análisis de puestos son el punto de partida para la selección de talento, la evaluación del desempeño y la valuación de puestos, entre otras funciones; “el elemento más significativo es que los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización” (Werther, 1995, p.94). Es como un engranaje que articula una cadena de servicio interno con otra de procesos”. (Garcia Gil, 2012)

2.2.3.2 Selección bajo el modelo de gestión por competencias.

Lo que acabamos de indicar anteriormente respecto a la descripción de puestos, nos sirve como herramienta básica para que podamos analizar que necesita la organización cuando vamos a realizar selección de personal. Es por ello que, en el caso de Siatigroup, que es una empresa en crecimiento, es de vital importancia determinar primeramente que es lo que necesitamos para empezar con la búsqueda del personal más idóneo.

De acuerdo a lo que nos dice (Mondy & Noe, 1997) “La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico” Con esto podemos indicar que el candidato con los mejores conocimientos, destrezas y habilidades (mejores competencias) son los más acertados para desempeñar las diferentes actividades a la que se le encomienden y aporten de esta manera al desarrollo y gestión planificada.

Ampliando el concepto anterior, “El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá de contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto éste satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo”. (Dolan, 2007).

Continuando con la revisión de la literatura sobre el proceso de selección, (Werther & Davis, 1995) nos dice que el mismo “se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten así mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Para escoger al candidato que reúna las competencias idóneas, se utilizan varias herramientas tales como nos indica (Jimenez, 2007) que son:

“1.- *Pruebas de conocimientos técnicos (pruebas profesionales)*: Se trata de realizar ejercicios que simulan las condiciones y tareas reales del puesto de trabajo.

2.- *Pruebas psicotécnicas*: (test aritméticos, de fluidez verbal, visión espacial, personalidad, interacción social, manejo de la frustración, etc...): A través de estas, se intenta ver desde distintas perspectivas, las habilidades del candidato para ocupar el puesto.

3.- *Pruebas situacionales*: Son pruebas de naturaleza conductual, en ello divergen de las estrictamente profesionales, en estas los candidatos se enfrentan de manera real o simulada a situaciones que en sus características y contenidos, se asemejan a aquellas que deben resolverse en el futuro puesto de trabajo”.

Esta última, podemos semejar a los llamados *assessment center*, que consiste en una técnica que expone a los candidatos a diferentes situaciones (simulación) lo más parecidas a la realidad a fin de determinar sus reacciones o decisiones. Con ello, podemos evaluar competencias de una forma más acertada ya que el candidato por lo general reacciona o actúa como generalmente lo haría en una situación parecida.

Continuando con lo que nos dice (Jimenez, 2007) respecto a las herramientas de selección, también tenemos la entrevista la cual es una conversación con objetivos determinados la cual

además de conocer al candidato y sus intereses, permite evaluar las competencias requeridas para el cargo. Existen varias clases como estructurada, semiestructurada, por incidentes críticos, entre otras, depende del candidato y de lo que vamos a evaluar.

En Siatigroup cuando se realizan procesos de selección, generalmente se da prioridad al personal interno; ya que es una empresa de Comercio Exterior, el personal de la mayoría de las diferentes áreas, por lo general posee las competencias para ocupar nuevos cargos dentro de la empresa o aspirar a algunos ascensos. En el caso de que un personal de ejecución aspire a ocupar cargos de dirección, últimamente se han estado evaluando otras competencias tales como liderazgo, orientación al logro, productividad, entre otros, ya que ha sucedido que colaboradores que son muy buenos ocupando un cargo de ejecución al momento de ascender, no han podido cumplir con los objetivos, esto porque la selección no se ha hecho bajo el modelo de competencias.

Haciendo referencia a la nota anterior, citamos lo que nos dice (Alles, Selección por Competencias, 2006) “El sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Y aquí comienza a entrecerse un aspecto interesante a tener en cuenta. La frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos está dando una clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la persona “en relación con el puesto a ocupar””.

2.2.3.3 Evaluación de desempeño en base al modelo de gestión por competencias.

Continuando con el modelo de gestión por competencias, es necesario después de tiempos determinados, evaluar al personal con la finalidad de dar un seguimiento en lo que respecta a posibles falencias que se puedan presentar respecto a las competencias que se requieren para el cargo. Por ello, revisaremos que nos dicen los autores respecto a la evaluación de desempeño.

“Evaluación es el proceso mediante el cual estimamos, apreciamos, o calculamos el valor de algo. Si combinamos estas definiciones, podemos decir que evaluación de desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona” (Coens & Jenkins, 2001).

Continuando con lo que dicen los autores, mencionan cosas muy interesantes en su libro Evaluaciones de desempeño? Porque no funcionan y como reemplazarlas? En la parte “La evaluación como herramienta de valoración buena o mala? Nos dicen que “en el centro de muchas funciones de las evaluaciones se halla una apreciación, una estimación del rendimiento. Esto, generalmente, adopta la forma de valoraciones numéricas o descriptivas, o de una clasificación. La meta es la medición justa y “objetiva”: medición de la calidad del trabajo individual y su posición con respecto a algún nivel estandarizado o en comparación con otros. Las valoraciones deben ser confiables y justas, por cuanto se utilizan para propósitos importantes: deciden los ajustes salariales y las bonificaciones, y determinan si alguien puede ascender en la escala de carrera; dentro de los procesos internos y competitivos de promoción, los comités de evaluación se basan en las valoraciones para elegir la base de entrevistados y aun para elegir un grupo de finalistas; las valoraciones sirven también como herramienta de tutoría, retroalimentación, y desarrollo; indican a los individuos de manera tangible y concreta el valor preciso de su contribución y desempeño, o al menos esa es la intención; y en muchas organizaciones los valores inaceptables llevan a la adopción de medidas de rehabilitación y aun de acciones disciplinarias que puedan llevar al despido. En resumen, existe mucho en juego en relación con las valoraciones”. (Coens & Jenkins, 2001)

De acuerdo al párrafo anterior, es tan acertada su literatura ya que actualmente en Siatigroup, las evaluaciones de desempeño han sido el factor decisivo para que el personal pueda lograr ascensos, incrementos salariales o su permanencia en la empresa, lamentablemente, las evaluaciones no se han desarrollado de manera “objetiva” ya que en la mayoría de casos ha predominado el “efecto de halo” o el del “incidente reciente”. De todos modos, se espera utilizar esta herramienta de manera adecuada a fin de que sea un aporte al trabajador y generar su compromiso con la organización. Por ello, hacemos referencia a lo que nos dice Martha Alles del porque evaluar el desempeño? “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales

objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados”. (Alles, Desempeno por competencias. Evaluacion de 360`, 2004).

2.2.3.4 Capacitación bajo el modelo de gestión por competencias.

La capacitación es uno de los factores fundamentales para el crecimiento de una organización ya que, si el personal reduce sus brechas “persona – puesto” aportara de mejor manera a la implementación y ejecución de las estrategias de la empresa mejorando su participación en el mercado y esta a su vez es un factor motivante para los colaboradores ya que aporta a su crecimiento profesional. Para realizar esta detección de necesidades de capacitación tenemos algunas herramientas ya sea a través de entrevistas, observación, talleres; o través de los resultados de la evaluación del desempeño y el análisis de los conocimientos y experiencia de los colaboradores. Esta última metodología es la utilizada actualmente en Siatigroup y se la analizará posteriormente cuando se desarrolle el proceso. A continuación, revisemos que dicen algunos autores sobre este tema.

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relacionados al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”. (Chiavenato I., 2011).

(Ferraro, 2001)“Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para el mejor desempeño del trabajo.

Capacitar es la actividad que se realiza dentro de una organización dada, tendiendo a provocar un cambio más en la ACTITUD MENTAL, los CONOCIMIENTOS, las HABILIDADES y la CONDUCTA de su personal”.

Este mismo autor además, nos indica que los beneficios de la capacitación son varios entre los cuales podemos mencionar:

- Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.”

(Puchol, 2003) Nos menciona en su libro Dirección y Gestión de Recursos Humanos que, “cuando no se da formación se producen costes de tipo económico, tales como baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, se desperdicia materia prima o se infrutiliza el equipo o las máquinas. Menciona además que la falta de formación acarrea: absentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, etc”.

Finalmente, nos indica que se puede afirmar que la formación (capacitación) es una inversión a medio, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado, con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuye al desarrollo futuro de la empresa. En opinión de Gelinier, “la formación debe considerarse como una doble inversión rentable además de ser

una inversión para la empresa, la formación es también una inversión para la persona que se forma, porque no es posible formarse sin esfuerzo”.

De acuerdo a lo que nos indican los autores, la capacitación es una inversión y no un gasto en las organizaciones ya que brinda muchos beneficios que aportan al desarrollo de la empresa y de la persona y la misma se debe de programar de acuerdo a necesidades reales.

En el caso de Siatigroup, se han dado capacitaciones conforme se han venido suscitando los requerimientos o necesidades pero, ya que se quiere implementar un modelo de gestión por competencias es importante iniciar con un adecuado análisis de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) para su implementación y desarrollo.

2.2.4 Recomendaciones de ISO 9001 y 9004 en cuanto al recurso humano.

Como parte de la implementación del modelo de gestión por competencias, es importante mencionar además las recomendaciones establecidas en la norma internacional iso 9001 y 9004 en el tema de Recursos Humanos ya que la implementación de un sistema de procesos exige seguir ciertos parámetros que permitirán a la organización conseguir una certificación y mejorar su calidad ante el cliente y el mercado.

2.2.4.1 ISO 9001:2008

En referencia a la norma (ISO 9001:2008) la parte donde indica: provisión de recursos numerales a y b, (“Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”); para Siatigroup al ser una empresa de servicios, con el fin de mantenerse y mejorar su participación en el mercado, es básico cumplir con estos puntos ya que el cliente es la entrada y salida en nuestra cadena de valor.

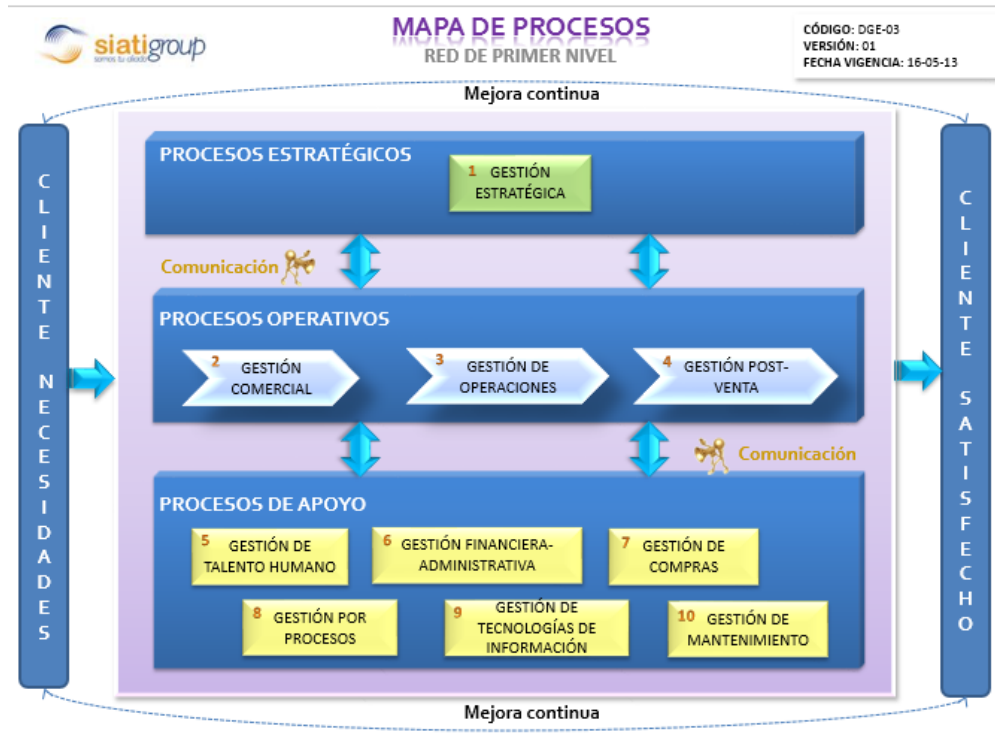


Figura 8: Mapa de procesos Siatigroup
Fuente: (Sistigroup, 2014)

Además, al querer crear satisfacción con el cliente, es necesario contar con personal calificado, por ello es que se quiere implementar el modelo de gestión por competencias que ya hablamos en párrafos anteriores.

Nota: La Conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

En cuanto se refiere a infraestructura y ambiente de trabajo, son aspectos básicos requeridos para que el personal pueda desarrollar sus actividades de manera efectiva y no “distraerse” en resolver problemas de este tipo. Debido a que Siatigroup ha sido una empresa que ha estado en crecimiento, se ha tenido que contratar más personal y lamentablemente el espacio físico ha sido una de las debilidades por la que se ha estado atravesando, actualmente como se comentó en el capítulo anterior, se cuenta con una casa propia la cual no ha abastecido las necesidades del personal por lo que se ha tenido que arrendar cuatro oficinas aledañas; en un futuro, unos

dos años, más o menos, las oficinas de Siat se unificarán en un solo edificio, con todas las condiciones adecuadas.

Actualmente se cuenta con un Informe de Diagnóstico y Medición del Proyecto ISO 9001:2008, el cual se adjunta en el Anexo 1, a fin de determinar los avances que se han hecho en la empresa desde marzo del 2011 hasta abril del 2013, para determinar en qué porcentaje Siatigroup cuenta con lo requerido por la norma.

2.2.4.2 ISO 9004:2009

Continuando con lo que dicen las normas internacionales respecto a la gestión del Talento Humano, la norma (ISO 9004:2009), indica que el capital humano es el recurso más valioso que tiene la empresa, es por ello que es necesario fomentar un buen ambiente de trabajo y concentrarse en mejorar su desempeño, a través de un enfoque planificado; esto a la larga, permite que la empresa surja o decaiga ante el mercado.

Por otra parte, menciona además que la Alta Dirección debe participar activamente para que sus colaboradores se comprometan con lo que hacen, además de hacerles comprender que su trabajo es sumamente importante para el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a lo que es la competencia de las personas, esta norma ISO nos dice que se debería de establecer y mantener un “plan de desarrollo de las personas” y procesos asociados para que se puedan desarrollar y mejorara las competencias de los colaboradores, identificadas en base al análisis de la planificación estratégica y la descripción de puestos de trabajo.

Finalmente, nos indica además que el reconocimiento a su trabajo, la promoción de planes de carrera, y una adecuada comunicación para implementar acciones de mejora, generan en el personal motivación y compromiso con la organización, además de generar un valor agregado hacia el cliente.

2.3 Balance Scorecard de RRHH.

En esta sección analizaremos el balance score card o tablero de comando ya que el mismo en la actualidad, es una útil herramienta para implementar la estrategia con la visión de la compañía y su relación con los procesos es de manera directa ya que los mismos se planifican en base a los requerimientos y objetivos.

A continuación revisaremos algunos conceptos y orígenes sobre esta herramienta a fin de entender para que sirve y cuales es su cometido.

2.3.1 Qué es el Balance scorecard?

“El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante”. (Medina, Maria Trinidad; Rivera, Mirna; Velarde, Sergio., 2014).

“Según **Robert Kaplan y David Norton**, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scocerard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio”. (Gerencie.com, 2013).

2.3.2 Orígenes del balance scorecard

Según lo que nos cuenta (Infoviews A TiedCOMM Company, 2014); el antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el *Tableau de Bord* surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992(Kaplan y Norton de Harvard University), *"un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio"*, para *"ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."* La diferencia importante del *Tableau de Bord* con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el balance scorecard es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

2.3.3 Parámetros funcionales para diseñar el balance scorecard

Según la teoría de Robert Kaplan y David Norton, el diseño del balance scorecard está ligado a parámetros funcionales los cuales se detallan a continuación:

Tabla 1. Parámetros funcionales para diseñar un Balance Scorecard

Parámetros	Detalle
Perspectivas	Componentes entre los cuales la estrategia es desglosada; generalmente en financiera, cliente, procesos y aprendizaje y desarrollo.
Objetivos	Acciones concretas, medibles y verificables alineadas con las perspectivas
Indicadores	Herramientas de control ligados a un objetivo
Metas	Hitos cuantificables para cada indicador.
Iniciativas	Acciones programadas, inversiones o proyectos orientados a desarrollar la estrategia
Diagramas - causa - efecto	Representación gráfica de las relaciones causa - efecto entre los objetivos en el balance scorecard

Fuente: (Sistigroup, 2014)

2.3.3.1 Perspectiva financiera

En esta perspectiva ubicamos los objetivos financieros o de beneficios de nuestra organización. Como señala Goldratt en su libro “La Meta” el fin último de una empresa es ganar dinero. A los objetivos les ponemos indicadores financieros como por ejemplo: rentabilidad, apalancamiento financiero, rotación de cartera, entre otros.

Conseguir los objetivos financieros es un efecto que puede devenir de dos causas, 1) bajar costos 2) incrementar las ventas.

2.3.3.2 Perspectiva clientes

En la perspectiva del cliente ubicamos los objetivos tendientes a mejorar la satisfacción del cliente como por ejemplo: precios más competitivos, relación más personal con el cliente, mejor segmentación del mercado, reposicionamiento de marca, formas para dar valor agregado, servicio postventa, garantías entre otras.

Conseguir clientes más satisfechos e incrementar la participación en el mercado es el resultado de entregar un producto o servicio con calidad que satisfaga o exceda las expectativas de los usuarios. Esto solamente se puede conseguir si todos los procesos que realiza la empresa antes y después que el producto llegue al cliente están siendo efectivos, esa efectividad es la que controlamos en la siguiente perspectiva.

2.3.3.3 Perspectiva procesos

En esta perspectiva se establecen objetivos e indicadores relacionados con la cadena de valor por la que atraviesa el producto o servicio desde que llegan los insumos del proveedor hasta su distribución. Analizamos en esta parte los procesos internos para saber si el producto o servicio cumple con los requisitos del cliente, si es necesario desarrollar nuevos productos o servicios, que aportes tenemos de los departamentos / áreas de apoyo y estratégicas, como están los indicadores de procesos, se están ejecutando sistemas de calidad, entre otros. Pero los procesos no se ejecutan por si solos, por lo que es necesario el componente humano y el componente tecnológico, que es la siguiente perspectiva.

2.3.3.4 Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Es la base de esta estructura metodológica del BSC, pues aquí establecemos objetivos que aseguren la permanencia y la creación de valor hacia el futuro. Se pueden diferenciar dos áreas intangibles para lograr objetivos de aprendizaje y desarrollo: 1) Los relacionados con el talento humano, tendientes a lograr un clima organizacional que se adapte constantemente al cambio y la mejora y 2) los relacionados con la sistematización y automatización, es decir los de tecnología (hardware y software).

La aplicación del BSC, permite dar un seguimiento, a través de indicadores (no se puede mejorar lo que no se puede medir) con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos generales; Nos dice además que los objetivos es una relación causa – efecto y que van en orden ascendente, desde los objetivos de aprendizaje y desarrollo que son los que tienen que ver con Talento Humano, hasta los financieros, que son los que consiguen la rentabilidad a la empresa.

(Con este antecedente, hacemos referencia a párrafos anteriores sobre la importancia de realizar una adecuada gestión por competencias.)

Esta herramienta además, nos permite identificar si existen diferentes inconsistencias en relación al indicador, las mismas pueden ser debido a varios factores tales como: fallas en los procesos internos, con el equipo de trabajo, con el uso de la tecnología, entre otros; y es más fácil tomar medidas correctivas.

2.3.4 El Balance Scorecard en el área de Recursos Humanos

Finalmente, para tener una mejor comprensión sobre la relación que existe entre el BSC y el área de Recursos Humanos, en la red, se encontró un documento muy interesante en el que nos indica que parámetros se deben seguir para la elaboración de nuestros objetivos y diseño de estrategias como departamento y de qué manera se relacionan con la estrategia organizacional.

“Según Walker y Randall (2001) la aplicación del BSC en recursos humanos modifica el modelo original, pero debe permanecer enfocado a las estrategias de largo plazo y con claras conexiones a los resultados del negocio. Ellos consideran que debe tener las perspectivas similares del modelo original adaptadas al enfoque del área”. (Rios, Martha; Ferrer, Julian; Munoz, Clara; Martinez, Manuel, 2010)

2.3.4.1 Definición estratégica en Recursos Humanos

Respecto a la experiencia de (Rios, Martha; Ferrer, Julian; Munoz, Clara; Martinez, Manuel, 2010) en su libro *El Balanced Scorecard en el área de Recursos: Caso Gerencia de compensaciones de una empresa de alimentos*, nos indican que, una vez que la organización tiene clara la estrategia global, el primer nivel del equipo de recursos humanos necesita plantear su propuesta estratégica con enfoque de portafolio de negocio y alineada con la general, sin olvidar que, en cada caso, la estrategia de recursos humanos deberá estar orientada a la cultura y estructura de la organización específica. El enunciado de la estrategia debe tener la misma claridad de la estrategia corporativa y deberá establecerse preferentemente de manera gráfica, incluyendo la relación entre ambas.

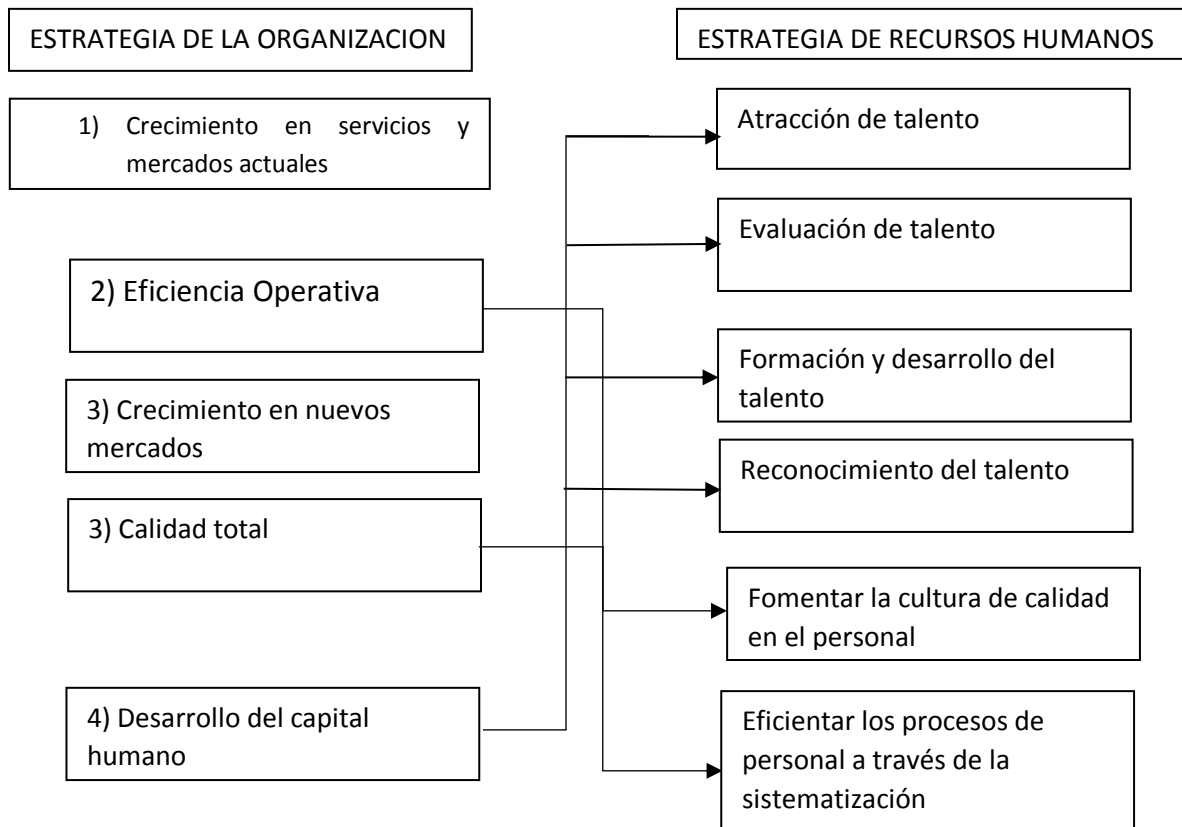


Figura 9. Relación entre las Estrategias de la Organización y las de Recursos Humanos.
 Fuente: (Rios, Martha; Ferrer, Julian; Munoz, Clara; Martinez, Manuel, 2010)

Tal como se muestra en la figura 9, la estrategia de Talento Humano, debe de estar alineada a la de la organización para que exista aporte. Al igual que esta, todas las áreas de la organización deben generar estrategias en base a la planificación estratégica organizacional.

CAPITULO 3

DIAGNOSTICO DE PROCESOS

3.1 Listado de procesos de RRHH en la empresa.

En el capítulo anterior resaltamos que la base del éxito de las empresas se debe a la calidad de capital humano que esté laborando en ella, cuando hablamos de “calidad”, hablamos de personas comprometidas con lo que hacen, motivadas, con las competencias requeridas para que puedan desempeñarse en cada uno de los cargos asignados y con un conocimiento claro de la planificación estratégica de la empresa, esto, con el fin de que todos los colaboradores miren hacia un mismo horizonte; mencionamos además, la importancia que tiene implementar un modelo de gestión por competencias como estrategia clave de competitividad.

Cuando la empresa cuenta con personal altamente calificado y se les proporciona las herramientas adecuadas para el desarrollo de su trabajo, se constituye una base para que puedan aportar con el diseño, desarrollo y ejecución de estrategias para el logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, al contar con una adecuada planificación estratégica y una buena gestión por competencias, es más fácil identificar procesos que aporten a conseguir lo que se está buscando, y les permitan llegar a donde se quiere como organización.

Todo lo mencionado en el capítulo anterior, como conceptos fundamentales y buenas prácticas de desarrollo de personal, tiene congruencia con lo que vamos a desarrollar en este nuevo capítulo que es el diagnóstico de procesos como tal; cuales son, su análisis, comportamientos y mejoras.

Para Siatigroup, tomando en cuenta que es una empresa que está queriendo implementar nuevas prácticas para mejorar su calidad ante el cliente y el mercado; en lo que es la gestión del Talento Humano, se ha comenzado identificando conjuntamente con los Directivos y personal

responsable, cuales son los procesos que se están realizando actualmente y como se los están desarrollando.

Los procesos identificados son:

- Selección y contratación de personal
- Inducción al personal
- Evaluación de desempeño
- Administración de nómina
- Capacitación de personal
- Desvinculación del personal

3.2 Descripción de los procesos de Talento Humano

Una vez identificados nuestros procesos claves, es importante realizar un diagnóstico de cada uno de ellos a fin de identificar como se los está realizando actualmente, cuáles son sus falencias, que es lo que se está haciendo correctamente, entre otros puntos, a fin de identificar oportunidades de mejora.

Los iremos analizando de acuerdo al orden establecido en párrafos anteriores.

3.2.1 Proceso de Selección y contratación de personal

El proceso de selección, es uno de los más críticos existentes en el departamento de Talento Humano ya que se busca a la persona más idónea para que forme parte de la empresa. En la revisión de la bibliografía, (Mondy & Noe, 1997) nos dicen que “Mientras que el reclutamiento alienta a los individuos a buscar empleo en una compañía, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico”.

El proceso de selección y contratación se lo realiza cada vez que existe un requerimiento de personal, el mismo que es solicitado por el responsable del área, en este caso, puede ser un Gerente, jefe o supervisor, ninguna persona que esté en remplazo de cualquiera de las autoridades mencionadas o un subordinado puede realizar el requerimiento, a menos que tenga una autorización por parte de Gerencia General. Estos requerimientos aparecen cuando se abre una vacante, ya sea porque un trabajador deja de laborar en la empresa por renuncia, despido, desahucio, entre otros casos, o cuando se abre un nuevo cargo dentro de la empresa.

Es posible además, que estos requerimientos sean para contratar profesionales que tengan un mismo perfil. Por ejemplo, en Siatigroup se tiene varios requerimientos del Departamento de Operaciones, especialmente lo que son Ejecutivos de Operaciones y a pesar de que se tenga el número establecido, debido a las operaciones del Courier o de la Consolidación y Desconsolidación de cargas, se requiere contratar a otra persona adicional para que venga a ocupar ese cargo que no es nuevo de acuerdo al perfil pero si es nuevo por el volumen de la operación.

Todo requerimiento para ser procesado, necesariamente tiene que venir con la firma del responsable del área o con la firma de Gerencia General en caso de cargos nuevos.

Posteriormente, se procede a realizar la búsqueda de hojas de vida principalmente a través de multitrabajos ya que es un servicio contratado por la empresa. Ocasionalmente, se utilizan otras fuentes de búsqueda tales como: computrabajo, referidos de los mismos colaboradores, personas que han venido a dejar su hoja de vida personalmente en la empresa o a través de redes de Recursos Humanos (estas redes son contactos vía mail que tiene el personal que labora en Talento Humano con otros profesionales de la misma rama).

En el caso de los referidos de los mismos colaboradores, se tiene cierto recelo ya que, por disposición de los directivos, se prefiere que los candidatos no tengan ningún tipo de relación con alguno de los miembros que ya trabajan en la empresa.

Posteriormente se proceden a revisar las hojas de vida y las que más se ajustan al cargo (empíricamente ya que no se cuenta con un descriptivo de funciones), se les indican al solicitante (gerente, jefe o supervisor) antes de proceder a llamarles a las entrevistas, esto

generalmente se hace cuando son cargos que requieren un alto nivel de conocimiento técnico, en otros casos, queda a disposición de Talento Humano para que les llamen directamente sin que pasen por la revisión inicial del responsable del área.

Cuando ya se llaman a los candidatos, se proceden a realizar dos tipos de entrevistas, una inicial (no estructurada) por parte de Talento Humano a fin de conocer a la persona, en temas de conocimientos, experiencia, estudios, situación personal, entre otros puntos (salarios, beneficios, qué busca en la empresa, etc); y otra, por parte del responsable del área, la cual tiene fines más técnicos y conocer qué tanto conoce la persona para que pueda desempeñarse en el cargo ofertado.

Después de las entrevistas se proceden a tomar pruebas ya sea psicológicas o técnicas; por lo general, se aplican las mismas pruebas psicológicas a todos los candidatos, solo en casos que ameritan una técnica especial como vendedores, cargos de jefaturas, o en un proceso interno, se utilizan test adicionales lo mismos que se obtiene a través de un servicio contratado a “Evaluar”, pero en la mayoría de casos se aplican el de 16 factores de personalidad, y un valanti que mide valores, estas dos pruebas se tienen disponibles en Talento Humano.

En el caso de los test de tipo técnico, se han venido utilizando las mismas pruebas desde hace tres años.

Posteriormente, se califican los resultados de las pruebas (no se hacen informes en la mayoría de casos), complementando con los resultados de las entrevistas de Talento Humano y del responsable del área, se escogen “los mejores” candidatos y se procede a llamar para solicitar referencias.

Finalmente, se reúnen el responsable del área y de Talento humano, y se mantiene una conversación analizando los candidatos para escoger a la persona que va a ocupar el cargo.

Cuando ya se escoge al nuevo colaborador, el responsable de la selección (Analista o Jefe de Talento Humano) procede a notificarle que fue la persona seleccionada y antes de su ingreso, se le solicita que vaya a la empresa para entregarle un listado de varios documentos como requisitos de ingreso, ya que los mismos respaldarán sus conocimientos y experiencia, además

servirán para abrir su carpeta e historial dentro de la empresa. Para realizar esta gestión, se establece un máximo 15 días, pero en la práctica se le da 1 o 2 días.

Ya en su primer día de labores, se le hace llenar una ficha con sus datos personales, se registra su ingreso en el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y se le hace firmar el “aviso de entrada” (documento obtenido en el IESS después de haber registrado la entrada); Por otra parte, dentro del mismo mes que ingresó la persona, se le hace firmar el documento llamado “última hoja del contrato de trabajo”, la cual se obtiene después de haber registrado el contrato de trabajo en el sistema del Ministerio de Relaciones Laborales “MRL”, aunque en algunos casos por problemas del sistema, no se reporta el contrato dentro del mismo mes que ingresó el colaborador y como no existe un control, ocasionalmente no se ha registrado el contrato sino después de cierto tiempo en el que por alguna razón se percató que no está el documento en su expediente. Es importante mencionar que estos dos trámites (aviso de entrada y última hoja del contrato de trabajo) realizados en el IESS y en el MRL, se los hacen a través de la web.

En el caso de selección interna, se envía a través de un correo electrónico a todo el personal, en un tipo boletín un “concurso de mérito y oposición” para quienes quieran participar y ocupar la vacante; en este caso, el candidato tiene que llevar una carpeta con su hoja de vida y todos sus documentos de respaldo a la oficina de talento humano; a todos los candidatos que aplicaron (por lo general se presentan entre 3 y 4 aspirantes) se les indica que tienen que realizar las pruebas de “Evaluar” (en la mayoría de casos), y finalmente se realizan las entrevistas una por parte de Talento Humano y otra por parte del responsable del área; de los candidatos internos, se escoge a la persona para ocupar la vacante, caso contrario se procede a realizar la búsqueda externamente.

Usualmente suele suceder que para un proceso de selección, participan candidatos internos y externos simultáneamente.

3.2.1.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Selección y Contratación de Personal

Tabla 2: Selección de personal realizada en el año 2013

	Requerimientos de Personal solicitados a Talento Humano								TOTAL/MES
	OPERACIONES ADUANERAS	TRAFICO INTERNACIONAL	FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	LOGISTICA	TALENTO HUMANO	TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	PROCESOS	COMERCIAL	
ENERO	3	1		1				2	7
FEBRERO	5		1	2	1				9
MARZO	4	2						1	7
ABRIL	2		2			1		2	7
MAYO	3	3		2					8
JUNIO	3	1				1			5
JULIO	2		1	1	1		1		6
AGOSTO	0	1		1				2	4
SEPTIEMBRE	3	1		2					6
OCTUBRE	5	2	1	2	2			1	13
NOVIEMBRE	2	1		1				1	5
DICIEMBRE	4		1	1					6
TOTAL ANUAL	36	12	6	13	4	2	1	9	83

PROMEDIO	6.9
MIN	4
MAX	13

Fuente: (Sistigroup, 2014)

De acuerdo a los resultados en la tabla 2, podemos apreciar que en promedio se realizan 6.9 selecciones de personal mensualmente, siendo el departamento de Operaciones Aduaneras de donde se reciben más requerimientos anuales.

Podemos observar además que en el mes de Octubre se reciben más requerimientos ya que se contrata personal por temporada alta.

3.2.1.2 Fortalezas en el proceso de Selección y Contratación de Personal

- De acuerdo a la observación realizada al responsable de Talento Humano (Analista de Selección) al momento de realizar las entrevistas, se pudo identificar que demuestra seguridad y experticia para llevar la entrevista y lograr conseguir la mayor parte de información real que se desea saber del candidato.
- Una de las cualidades del personal de Siatigroup es que tiene una alta orientación al cliente, por ello, a los candidatos en las entrevistas, se los hace sentir de tal forma que deseen continuar participando de los procesos de selección después de que son entrevistados.
- Al contratar los servicios de “Multitabajos” para la requisición de hojas de vida, se puede contar con un gran número de posibles candidatos para que participen en los procesos de selección. Es importante mencionar el aporte que brindan las otras fuentes de búsqueda principalmente la de “redes de Recursos Humanos” ya que aquí es donde hay gran oferta y demanda de hojas de vida.
- Se cuenta con el servicio contratado de “evaluar” para la toma de las pruebas psicológicas, esto es de gran ayuda ya que los informes de resultados son enviados vía mail.
- Se han logrado sacar alrededor de 8 procesos de selección de manera simultánea, tomando en cuenta que solo es una la persona responsable de la Selección de personal, en estos casos, existe apoyo del Jefe de Talento Humano y del resto del equipo.

3.2.1.3 Debilidades en el proceso de Selección y Contratación de Personal

- La mayoría de las entrevistas realizadas son de forma “no estructurada”, puesto que dependen de la experticia del entrevistador.

- Las pruebas técnicas utilizadas no han sido renovadas en más de tres años y ciertos procedimientos de acuerdo a la ley (en comercio exterior) y demás procedimientos internos han venido cambiando por lo que las pruebas que existen no son objetivas.
- Las pruebas psicológicas que no son de “evaluar” y que son utilizadas en Talento Humano, son en su mayoría realizadas a través de links de internet ya que arrojan resultados instantáneos. Al utilizar esta “herramienta” no se puede tener veracidad de resultados ya que no se puede hacer un adecuado análisis.
- Se ha venido escogiendo al personal sin tener definidos los perfiles (manuales de funciones), por lo que las competencias requeridas son definidas empíricamente.
- No se han buscado ni han propuesto nuevas opciones de mejora en cuanto a lo que se refiere a herramientas y técnicas de selección.
- No se presentan informes de los procesos de selección, por lo que no se puede tener un antecedente de que los candidatos seleccionados sean en verdad los más idóneos en base a los resultados del proceso de selección.
- Como no existe un proceso establecido, se abstienen de varios pasos por ejemplo, no se le toman ciertas pruebas, no se le piden ciertos documentos, o al momento de que existió algún cambio interno, no se le hace firmar un adendum a su contrato de trabajo, ni se realiza el cambio respectivo en la actividad sectorial.
- A pesar de que se ingresan los contratos al sistema del MRL, no se da un seguimiento para verificar su legalización.
- No se realizan exámenes ocupacionales y solo se solicita un certificado otorgado por el Ministerio de Salud como parte de los requisitos de entrada.

3.2.1.4 Análisis causa – efecto del proceso de Selección y Contratación de Personal

De acuerdo a las debilidades descritas, se procede a realizar un análisis de causa efecto.



Figura 10: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Selección y Contratación de Personal (Siatigroup, 2014)

3.2.1.5 Oportunidades de mejora del proceso de Selección y Contratación de Personal

Como se había comentado en párrafos anteriores, el proceso de selección se lo ha venido realizando de forma subjetiva ya que no se han estado utilizando las herramientas adecuadas que determinen las competencias de los candidatos e identificar asertivamente, quién es el más idóneo dentro de un proceso de selección para que pueda ocupar la vacante propuesta.

Esto ha conllevado a que exista mayor rotación de personal, disminución de la eficiencia, insatisfacción con el cliente interno y externo, entre otros. Por ello, a continuación, se sugieren los siguientes puntos a desarrollar como oportunidades de mejora:

- Realizar reuniones de trabajo con los jefes y supervisores de área para exponer la importancia que tiene realizar el levantamiento de los manuales de perfiles (descripción de puestos e identificación de competencias) de todos los cargos de Siatigroup, además de generar compromisos y cronogramas de trabajo.
- Realizar con todo el personal activo, un comparativo persona – puesto en base a los perfiles levantados.
- Realizar exámenes ocupacionales a costo del empleador.
- Evitar cambios constantes en los procedimientos.
- Actualización de pruebas técnicas por cada uno de los cargos.
- Aplicación de pruebas psicológicas evaluando competencias según el manual de perfiles.
- Aplicación de nuevas técnicas de selección como assesment center y entrevistas estructuradas.
- Capacitar a los responsables de Talento Humano que realizan la selección, para la presentación de informes de selección y control de registros.
- Definir tiempos para realizar un adecuado proceso de selección, 15 días para personal operativo y 30 días para cargos de jefaturas y estratégicos.

- Actualizar formatos que aporten con el mejor control de los procesos.
- Realizar seguimiento cuando existen cambios de cargos por ascensos para su posterior legalización ante las entidades competentes.

3.2.2 Inducción de personal.

Consultando en la web, se encuentran varios conceptos que nos indican la importancia de la dar una adecuada inducción, a manera general todos indican que “Es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. Asimismo el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

En este sentido podemos definir, es un tipo de adiestramiento para que se adecua al individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquieren como trabajador”. (Santiz, Maria Isabel, 2013)

Una vez que el nuevo colaborador ingresa, y se procedió con todo el tema de la contratación, se procede a realizar una inducción por parte de la empresa, la cual consiste en mostrar aspectos generales de la organización, su misión, visión, objetivos, valores, entre otros, así como de una descripción general de las funciones que va a realizar.

Se inicia mostrando al nuevo colaborador un video en que se ven aspectos generales de la empresa, tales como: qué es Siatigroup, cuales son las empresas que conforman el grupo, que hace cada una y a dónde quiere llegar. En el video además, aparecen los dueños de la empresa dando un mensaje de bienvenida y se muestra el tema de eventos que se han realizado como empresa en el tema de responsabilidad social y de integración.

Después del video, se procede a indicar el organigrama vigente a fin de que pueda visualizar de qué forma está estructurada la empresa, se le mencionan las políticas a nivel general, se le realiza la entrega de un kit que contiene una credencial genérica, un cuaderno y esfero de la empresa; en el caso del personal de bodega, se les entrega adicionalmente un equipo de protección que consiste en faja y guantes de trabajo. De esta fase se encarga el responsable de talento humano.

Finalmente, se procede a realizar la presentación de la nueva persona a los demás colaboradores, y se le indica las instalaciones de toda la empresa y áreas de trabajo. De esta presentación está encargado el responsable de Talento Humano y el responsable del área.

Posteriormente, después de hacer la inducción general, se procede a realizar la entrega del puesto de trabajo. En esta inducción que es más específica, se trata de indicar al nuevo colaborador, más al detalle, las funciones que va a realizar, sus tareas y responsabilidades las cuales tiene que desempeñar. En esta etapa, se tienen algunos inconvenientes ya que en algunos casos se les explica de manera lo más comprensible posible y en otros casos, la inducción se la da empíricamente, es decir, el jefe designa a una persona del área (sin que sea la más antigua o la que tenga más experiencia) con la finalidad de que le dé puntos básicos de referencia y el nuevo colaborador tiene que captar rápidamente y muchas veces en un máximo de dos días desde su entrada ya tiene que trabajar normalmente. Este problema se suscita además ya que no se ha venido trabajando con un manual de funciones y recientemente es lo que se está queriendo implementar, por otra parte, tampoco se ha venido trabajando con formatos de inducción, pero desde Julio del 2013 se ha estado trabajando para implementar los formatos necesarios.

A pesar de que no se tiene nada establecido, los tiempos para la inducción varían por área de trabajo y van desde dos días hasta quince días.

Después de realizar la descripción del proceso de inducción analizaremos cuales son las fortalezas y debilidades detectadas en este proceso.

3.2.2.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Inducción de Personal

Tabla 3: Días de Inducción al nuevo personal promedio en el año 2013 por departamentos

	OPERACIONES ADUANERAS	TRAFFICO INTERNACIONAL	FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	LOGISTICA	TALENTO HUMANO	TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	PROCESOS	COMERCIAL
DIAS	3	5	2	1	5	5	5	15

Fuente: (Siatigroup, 2014)

Como habíamos indicado en párrafos anteriores, cuando un nuevo colaborador ingresa, a nivel general no se le da una buena inducción por departamentos, además, se le dedica muy poco tiempo para poder indicarle sus funciones.

De acuerdo a la tabla anterior, observamos que el área de logística es en la que menos inducción se da debido a que el trabajo es en la bodega y más lo que se maneja es la descarga y entrega de paquetes, lo mismo en el caso de los choferes o ayudantes, su trabajo es entregar las mercaderías a los clientes y la inducción es salir al recorrido y realizar las entregas.

Por otra parte, observamos dos extremos, ya que en el departamento Comercial se le dedica al nuevo personal una inducción de 15 días, especialmente al personal de ventas; este comportamiento se ha debido a que es el departamento donde se ofertan los servicios y captan nuevos clientes.

3.2.2.2 Fortalezas en el proceso de Inducción de Personal

- Se demuestra alta cordialidad con la persona que está ingresando a la empresa, lo que provoca sentimientos de afinidad.

3.2.2.3 Debilidades en el proceso de Inducción de Personal

- No se encuentran oficializados los nuevos manuales de funciones para poder entregarlos a los nuevos colaboradores.

- Al no tener oficializados manuales de funciones, los nuevos colaboradores no conocen con exactitud sus actividades y responsabilidades.
- A pesar de que al ingreso del trabajador a la empresa se le nombran las políticas, estas son dadas a nivel general y no existe un documento físico ni electrónico que este a la vista y disposición de los trabajadores.
- No existe un formato o esquema de inducción de personal por áreas de trabajo.
- Ya que no existe un procedimiento establecido, las inducciones se dan de manera incorrecta en la mayoría de los casos, provocando ineficiencia en el trabajo diario, ya que el colaborador está preguntando constantemente.
- Al momento del ingreso, no se le entrega al trabajador un documento físico en el que consten los reglamentos internos y políticas organizacionales. Existe el documento de los reglamentos en la red interna pero muchas veces no se le menciona al trabajador cuando ingresa.
- No se les dedica el tiempo necesario para realizar una adecuada inducción.
- En muchos casos, la inducción no la da el jefe del área.
- Debido a que recientemente se ha reestructurado la planificación estratégica, no se le indica al nuevo colaborador este documento.

3.2.2.4 Análisis causa – efecto del proceso de Inducción de personal

De acuerdo a las debilidades descritas, se procede a realizar un análisis de causa efecto.

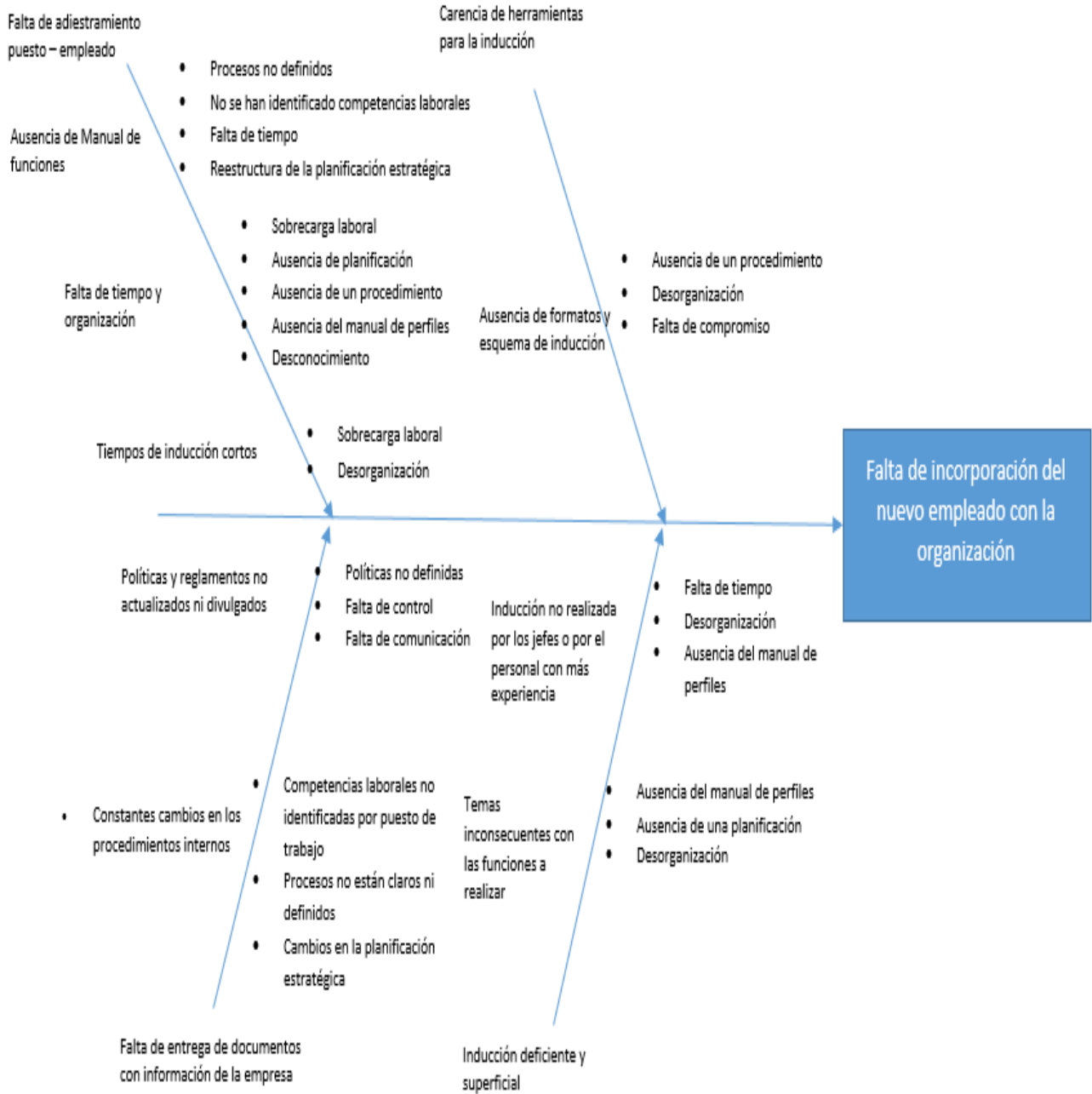


Figura 11: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Inducción de Personal (Siatigroup, 2014)

3.2.2.5 Oportunidades de mejora del proceso de Inducción de personal

Como se vio anteriormente, una inadecuada inducción al personal puede llevar a crear una desmotivación temprana en la mente de los colaboradores, por ello, este proceso debe de ser completo, es decir, darle conocimiento de aspectos generales de la empresa así como el detalle de las funciones y responsabilidades que va a realizar, por ello, a continuación indicamos las siguientes oportunidades de mejora:

- Entregar al nuevo colaborador como parte del kit de entrada un documento que detalle sus funciones y responsabilidades (descriptivo de cargo) del puesto que va a realizar.
- Entregar descriptivos de cargo al personal activo de acuerdo como corresponda.
- Establecer una planificación con el jefe del área para determinar todo lo que requiere la persona antes de ingresar.
- Realizar un esquema de inducción por cada puesto de trabajo.
- Realizar un esquema de inducción por parte de Talento Humano contemplando todos los aspectos de la organización.
- Realizar talleres o reuniones por áreas exponiendo la relación que tienen con el resto de departamentos y cómo su trabajo apoya al de los demás.
- Exponer de manera pública, es decir, dejar visible en todas las áreas, la planificación estratégica, políticas y reglamentos internos, para el personal activo, o a la vez, adicionar los documentos mencionados al kit de entrega para el personal nuevo.

3.2.3 Evaluación del desempeño

Según lo que nos dice (Chiavenato I. , 2011) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”.

Por otra parte, el autor nos indica además que, “cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”. (Chiavenato I. , 2011).

Para Siatigroup, en lo que es evaluación de personal, se ha venido trabajando con un formato único de evaluación (Anexo 2) que mide competencias universales tales como, trabajo en equipo, orientación al cliente, al servicio, entre otros. Esta evaluación se la aplica a todo el personal de Siatigroup y se la aplican de acuerdo a lo siguiente: una a los tres meses de lo que ingresó el trabajador, es decir, en su período de prueba, otra, tres meses antes de cumplir un año de labores en la empresa, y otra que se le aplica anualmente, después de que continúa laborando más de un año en la empresa. Al decir que es un formato único de evaluación, la misma se la aplica sin tomar en cuenta competencias reales relacionadas con cada puesto de trabajo; además, si obtiene un bajo resultado, la misma será razón suficiente para prescindir de los servicios del colaborador ya sea a los tres meses correspondientes al periodo de prueba o para solicitar el desahucio antes de cumplir un año de labores en la empresa.

Las evaluaciones aplicadas son únicamente las de 90 grados, las mismas en la que los evaluadores son solo los jefes o supervisores.

No se han evidenciado evaluaciones de 180 grados (evalúan jefes y pares). En lo que respectan evaluaciones de 360 grados, se han evidenciado registros de aplicación únicamente en dos ocasiones en el año 2010; se analizó el formato de evaluación y el mismo tenía el mismo inconveniente que el formato de evaluación de 90 grados ya que no está diseñado en base a la perspectiva estratégica de la empresa.

Como parte de las evaluaciones aplicadas al personal, aparte de la de desempeño, no se ha aplicado otro tipo que de evaluación que es la de clima laboral; Este tipo de evaluación es importante ya que nos permite analizar de qué manera es percibida la empresa por los colaboradores y poder tomar medidas correctivas así como plantear propuestas de mejora a través de planes de acción, esto, con el objetivo de mejorar productividad, ambiente laboral, comunicación, entre otros.

A través de la presente propuesta, se incluirá la aplicación de la encuesta de clima laboral.

3.2.3.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Evaluación al Desempeño

Tabla 4: Resultado de Evaluaciones al desempeño del personal que cumplió tres meses en el año 2013

25	30	12	26	30	28	18
26	29	31	14	27	30	27
19	28	24	20	29	27	28
26	24	30	27	20	28	26
29	20	26	28	27	24	19
21	23	19	28	30	31	24
25	26	27	28	29	22	29
24	20	24	24	25	24	27
15	24	28	24	22	26	24
24	26	26	23	13	25	21
31	21	25	28	24	23	25
23	28	32	21	28	27	

PROMEDIO	24.9
PASAN	67
DESPIDEN	16

Fuente: (Siatigroup, 2014)

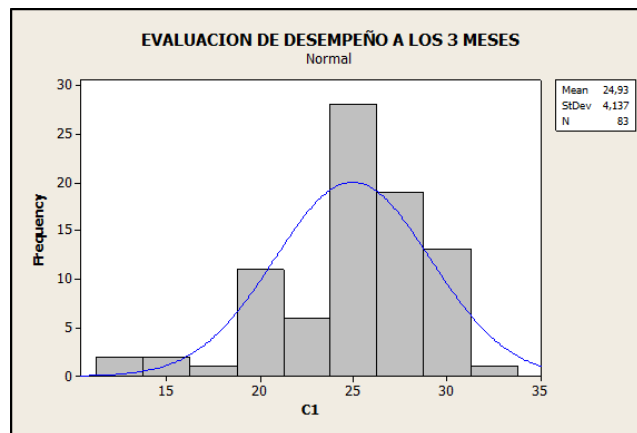


Figura 12: Desviación Estándar de la Evaluación al Desempeño a los 3 meses

Fuente: (Siatigroup, 2014)

De acuerdo a la tabla 4, podemos visualizar que de los resultados de las evaluaciones al desempeño aplicado a 76 personas, 67 pasaron y 16 fueron notificadas la terminación de la relación laboral (marcadas de amarillo).

Las evaluaciones se califican sobre 35 puntos, por lo que podemos decir que el 80 % del personal pasa su periodo de prueba con buenos resultados y solo el 20 % sale de la empresa. Esto no quiere decir que la herramienta utilizada es objetiva, ya que recordemos que la evaluación no está enfocada a competencias bajo la perspectiva organizacional. De todos modos, un gran número pasa los periodos de prueba indicando que tuvo su efectividad el proceso de selección realizado.

Por otra parte, en base a estos datos podemos medir la eficacia de la selección de acuerdo a la siguiente fórmula:

Personas que pasan la evaluación / total personas contratadas * 100 = **eficacia de selección**

$$67/83 * 100 = 80 \%$$

De acuerdo a la formula expuesta, resolvemos que la eficacia de la selección del personal que paso el período de prueba en el año 2013 fue del 80%.

Con respecto a la figura 10, según la frecuencia y la calificación, indicamos que alrededor de 20 personas evaluadas obtuvieron porcentajes de 25 puntos.

Ya que la evaluación al desempeño es aplicada también al personal que va a cumplir el primer año en la empresa, a continuación se exponen los resultados a fin de observar su comportamiento.

Tabla 5: Resultado de las Evaluaciones al desempeño del personal que cumplió un año en el 2013

25	28	26	30	31	26	29
21	26	24	26	27	26	25
28	28	29	20	27	25	24
24	18	28	26	28	25	21
28	24	29	29	27	27	26
26	24	25	21	24	26	27
26	28	29	33	24	22	28
29	19	27	28	27	28	25
26	28	24	29	28	27	24
28	25	27	27			

PROMEDIO	26.1
PASAN	60
DESPIDEN	7

Fuente: (Siatigroup, 2014)

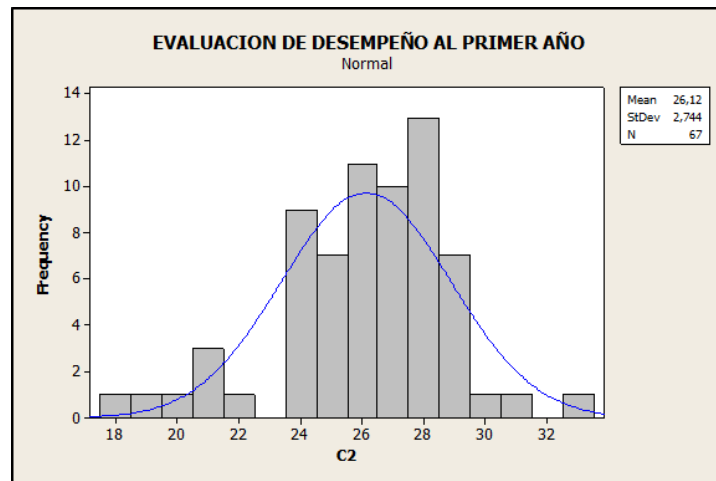


Figura 13: Desviación Estándar de la Evaluación de Desempeño al Primer Año

Fuente: (Siatigroup, 2014)

Así mismo podemos visualizar que el personal que cumple un año en la empresa, de acuerdo a los resultados en la tabla 5, de 67 personas evaluadas, únicamente se toma la decisión de terminar la relación laboral a 7. Esto se debe a que ya en un año, la persona tiene mejor conocimiento de la organización y de sus funciones. Además, los resultados también suben ya que el promedio de calificación es de 26.10 puntos. De todos modos, solicitar desahucio de 7 personas se considera un número alto.

Igualmente, como se hizo para verificar la eficacia de la selección con el personal que cumplió tres meses, aplicamos la misma fórmula para verificar la eficacia del personal que pasó su primer año dentro de la empresa.

Personas que pasan la evaluación / total personas contratadas * 100 = **eficacia de selección**

$$60/67 * 100 = 89.5 \%$$

Es decir, que durante el año 2013, la eficacia de la selección fue del 89.5%

Finalmente, en la figura 11, podemos indicar que 10 de las 67 personas evaluadas, obtuvieron calificaciones dentro del promedio.

3.2.3.2 Fortalezas en el proceso de Evaluación al Desempeño

- De lo que se ha podido identificar, la única fortaleza que podemos encontrar es que existe el apoyo de Gerencia General para fomentar el desarrollo del personal, siempre y cuando se utilicen herramientas idóneas como es una adecuada evaluación al desempeño.

3.2.3.3 Debilidades en el proceso de Evaluación al Desempeño

- Las evaluaciones de desempeño aplicadas no están alineadas desde la perspectiva estratégica de la empresa (no existe un descriptivo de cargos definido).
- Existe solo un único formato de evaluación al desempeño para todos los cargos.
- En pocas ocasiones se realiza feed back de las evaluaciones; Este se lo realiza únicamente cuando va a existir un incremento de sueldo.
- Debido a que no se da el feed back correspondiente, no se pueden tomar acciones de mejora con el propio trabajador.
- La herramienta de evaluación está utilizada incorrectamente ya que no está realizando su función que es medir el desempeño y dar retroalimentación especialmente en las competencias que hay que mejorar.
- Las evaluaciones se las utiliza en gran proporción como herramienta para determinar su permanencia en la empresa.
- Los encargados de realizar las evaluaciones no tienen una inducción adecuada a fin de que puedan entender la importancia que las mismas repercuten en el desarrollo del trabajador y de la empresa, como se dijo anteriormente, lo ven únicamente como una determinación para “castigar” los comportamientos y acciones de los trabajadores.
- Finalmente, no se han aplicado encuestas de clima laboral para conocer la percepción que tienen los colaboradores respecto a la organización.

3.2.3.4 Análisis Causa - Efecto del proceso de Evaluación al Desempeño

De acuerdo a las debilidades descritas, se procede a realizar un análisis de causa efecto.

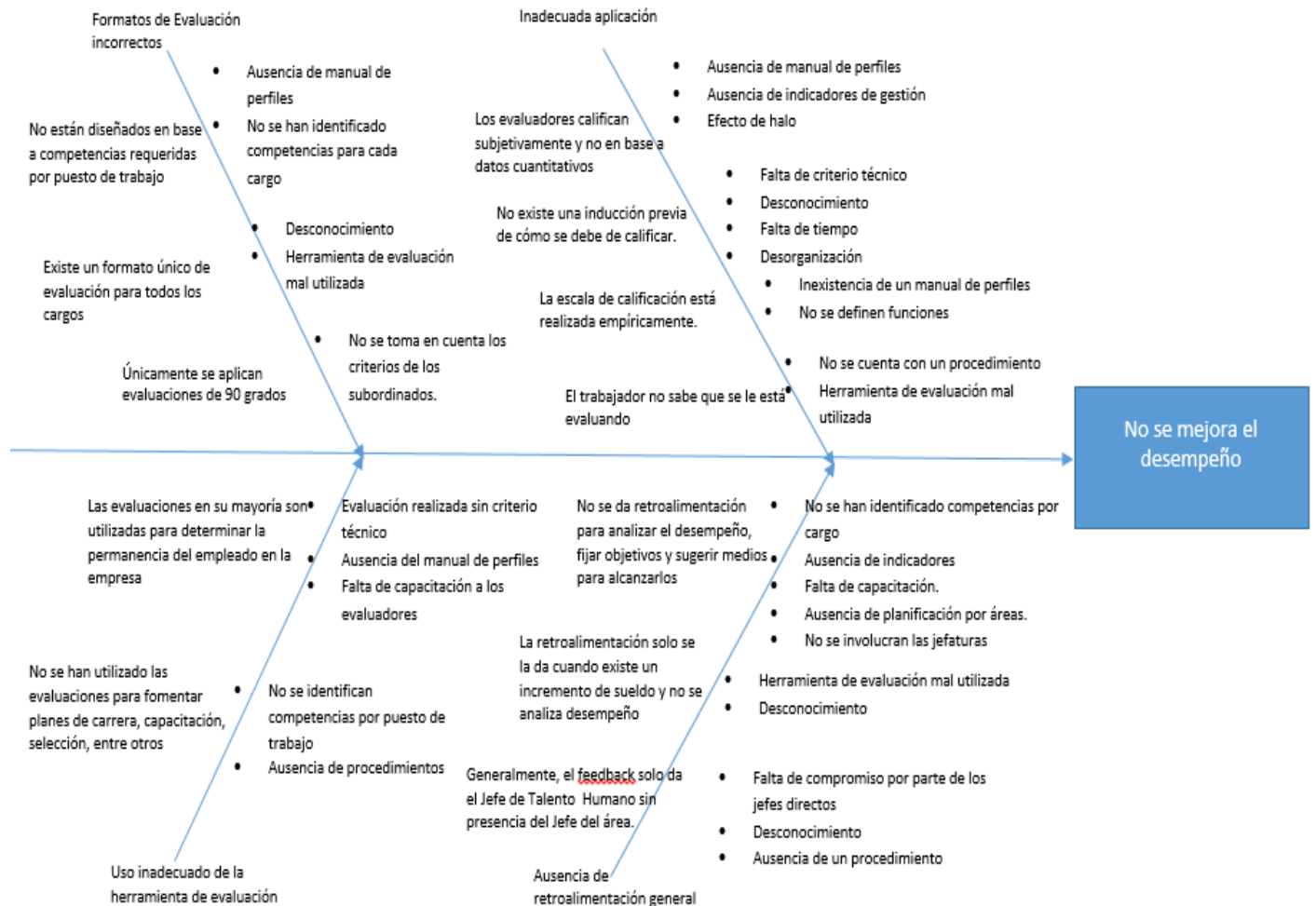


Figura 14: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Evaluación al Desempeño (Siatigroup, 2014)

3.2.3.5 Oportunidades de mejora del proceso de Evaluación al Desempeño

Como hemos visto, la evaluación del desempeño es una herramienta que si es utilizada correctamente, lograremos objetividad y compromiso con los colaboradores en beneficio personal y organizacional. Por otra parte, se mencionó la implementación de la encuesta de clima laboral, la misma que es de suma importancia para conocer cuál es la percepción de los empleados con respecto a la empresa y cuáles son sus necesidades más latentes a fin de tomar

acciones de mejora en cuanto a productividad y bienestar personal. Por ello, se proponen las siguientes oportunidades de mejora:

- Como se ha venido indicando en los demás procesos, es necesario tener el manual de funciones con los descriptivos de puestos a fin de determinar cuáles son las competencias requeridas para cada cargo y con esta herramienta base, podemos realizar una evaluación al desempeño.
- Realizar un formato de evaluación para cada cargo.
- Dar capacitaciones previas a los evaluadores indicando su importancia y objetividad antes de que realicen una evaluación.
- Es necesario dar capacitación a los responsables de las diferentes áreas para que puedan dar una correcta retroalimentación a sus colaboradores acordando planes de acción para el mejoramiento del desempeño.
- Establecer métodos de seguimiento para visualizar los avances acordados, después de la retroalimentación.
- Generar compromisos y establecer planes de incentivos con el personal que consiguió altos resultados.
- Realizar una adecuada difusión de la planificación estratégica a nivel organizacional y exponer la importancia que tiene el adecuado desempeño de cada trabajador para el cumplimiento de los objetivos.
- Con respecto a la encuesta de clima laboral, establecer planes de acción con los resultados obtenidos, además de presentar presupuestos para cada plan.

3.2.4 Administración de Nómina

En Siatigroup, la Administración de nómina es considerada como parte del departamento de Talento Humano; a pesar de que en varias empresas, las nóminas las lleva el departamento Financiero o el área de Contabilidad, se ha decidido que la administración de la misma la lleve Talento Humano ya que involucra varios aspectos implicados directamente con el personal tales como: En ingresos: sueldos (visualizados a través del contrato de trabajo), incrementos salariales (obtenidos por evaluaciones de desempeño, modificación de bandas salariales o demás acuerdos internos), cálculos de horas extras, comisiones y demás beneficios empresariales (movilización, celular, otros); En deducciones: préstamos empresariales (son gestionados por Talento Humano), préstamos quirografarios, hipotecarios (información obtenida a través del portal del IESS), seguro médico familiar, celulares, (estos dos últimos, los gestiona y da seguimiento Talento Humano) y demás descuentos como subsidios por enfermedad, maternidad, entre otros.

Todos los ingresos y deducciones que se realizan a los trabajadores, se los hace en base a; leyes gubernamentales tales como el Código de trabajo, la ley de Seguridad Social y en base a la Constitución o de acuerdo a políticas internas.

La administración de nómina es parte de la Administración de Recursos Humanos ya que es manejado como parte de la perspectiva de compensación. Según nos dice (Snell & Bohlander, 2012) “La compensación consiste de tres componentes principales. *La compensación directa* comprende los sueldos y los salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. *La compensación indirecta* comprende los beneficios proporcionados por los empleadores, y *la compensación no monetaria* incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales”.

Este es un proceso que tiene varias etapas de revisión; su realización inicia el 20 de cada mes, desde este día, el responsable en Talento Humano (Analista de nómina) comienza a ingresar y verificar datos de las nóminas tanto de Siatilogistics como de Siatixpress de manera simultánea, realiza cuadros de novedades y ordena toda la información para su revisión, esta

información es realizada en excel; cuando termina, el archivo se pasa a revisión del jefe de talento humano, una vez aprobado por el jefe, se pasa la información al departamento contable donde los Contadores Generales proceden con la revisión a fin de verificar que todo este correcto, sobre todo en el tema de descuentos ya que contablemente se generan cuentas por cobrar a los trabajadores y esta información la alinean con los datos de la nómina; después, pasa a otra revisión de Gerencia Financiera, una vez aprobado, finalmente pasa a la revisión de Gerencia General donde se aprueban nóminas y se procede con el pago a los trabajadores.

Este proceso, tiene su grado controversial debido a que, como se indicó en el párrafo anterior, pasa por cuatro etapas de revisión, sin tomar en cuenta que el Analista de nómina, ya lo revisó previamente a la entrega de los archivos.

Por otra parte, en Siatigroup, tratar el tema de sueldos y valores tanto de ingresos y deducciones es un tema muy delicado ya que se lo maneja con estricta confidencialidad.

3.2.4.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Administración de Nómina

Se considera no realizar un análisis estadístico del proceso de administración de nómina ya que no se cuentan con variables para realizar estadísticas.

3.2.4.2 Fortalezas en el proceso de Administración de Nómina

- La Administración de Nómina es tomada en cuenta como un proceso relevante a nivel gerencial y se le dedica especial atención, a pesar de que el mismo no esté involucrado directamente con la estrategia empresarial.

3.2.4.3 Debilidades en el proceso de Administración de Nómina

- Las nóminas son realizadas en Excel y a pesar de que ya se ha adquirido un ERP, aún no se lo ha podido poner en marcha.

- Al existir varias revisiones manuales, hace que el proceso pierda eficiencia. Esto a pesar de considerarlo una debilidad, esta combinado como una fortaleza ya que al hacer varias revisiones se reduce el índice de errores.
- A pesar de tener tiempos establecidos para la presentación de información como horas extras y comisiones, no son entregados en los tiempos indicados lo que genera cierto retraso en la entrega de nóminas para revisión.
- Las políticas que están involucradas directamente con nóminas, no son aplicadas correctamente; esto se debe tal vez a que ha existido un descuido para realizar una correcta difusión y aplicación de políticas a nivel general.

3.2.4.4 Análisis Causa – Efecto del proceso de Administración de nómina

De acuerdo a las debilidades descritas, se procede a realizar un análisis de causa efecto.

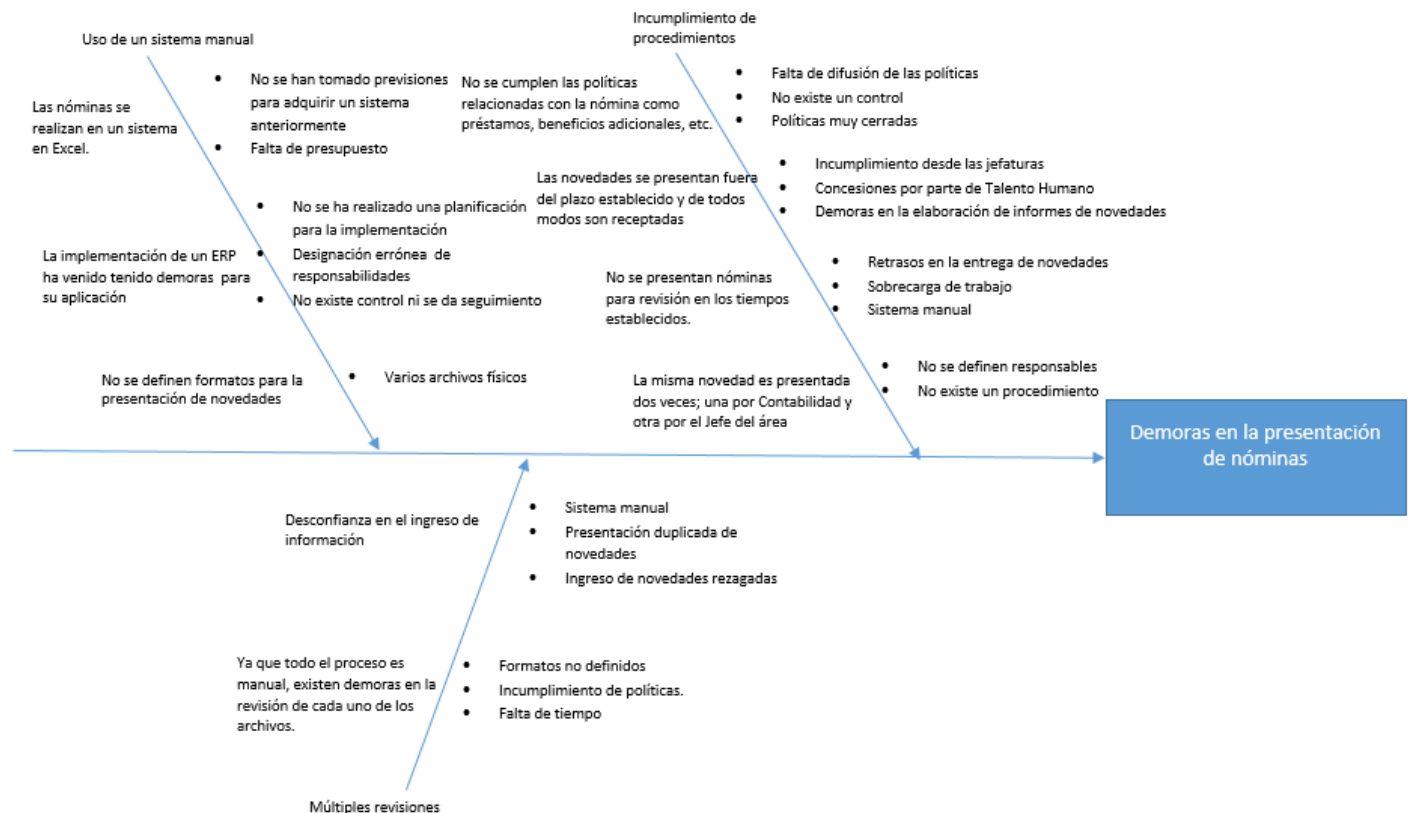


Figura 15: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Administración de Nómina (Siatigroup, 2014)

3.2.4.5 Oportunidades de mejora del proceso de Administración de Nómina

Como habíamos indicado, la nómina es un proceso que tiene un alto grado de importancia para la Gerencia General, es por eso que se exponen a continuación, las siguientes oportunidades de mejora:

- Hace un año se adquirió un ERP el cual no se lo ha puesto aún en marcha por diferentes razones, por ello, se considera solicitar al proveedor crear un “módulo de pruebas” y realizar una planificación conjuntamente con Talento humano para verificar avances y posterior implementación.
- Difundir las políticas relacionadas con nóminas a nivel general.
- Respetar las fechas establecidas para la entrega de novedades.
- Revisar las bandas salariales después de que se cuente con los manuales de competencias.
- Mantener equidad salarial.
- Analizar las horas extras realizadas por los trabajadores a fin de que no excedan de acuerdo a lo indicado por la ley.
- Designar a un responsable en contabilidad para revisar nóminas junto con el analista de talento humano para reducir las etapas de revisión.

3.2.5 Capacitación de personal

En lo que respecta la capacitación en Siatigroup, los cursos se han venido tomando de acuerdo a necesidades presentes, por ejemplo, en el caso del Departamento de Operaciones Aduaneras, se toman capacitaciones de acuerdo a las actualizaciones gubernamentales para las empresas de comercio exterior tales como; antes se manejaba el sistema SICE ahora se maneja el Ecuapass que es “el sistema aduanero ecuatoriano que permitirá a los Operadores de Comercio

Exterior poder realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación” (Elizabeth Pila, 2012).

Otro ejemplo es en el área de Cobranzas, se vio un curso de gestión de cobranzas y se envió a todo el personal de esa área sin determinar si ese curso aplicaba o no a todos.

Así, como en los casos anteriores, se ha venido trabajando en temas de capacitación con el resto de áreas. El proceso actual es que el jefe directo solicita el curso directamente a Gerencia General para aprobación; los participantes pueden ser un supervisor o todo el departamento, es decir, no se determina que personas son las que deberían de recibir la capacitación solicitada. Cuando ya es aprobado, recién en ese momento se informa a talento humano, más con el objetivo de indicar que el personal estará ausente el tiempo que dure el curso.

Por otra parte, después de recibir la capacitación, no se le da el respectivo seguimiento, es decir, no se evalúa reacción, aprendizaje, aplicación e impacto.

Después de que se realice el seguimiento de la capacitación en base a lo puntos anteriores, podríamos pensar en aplicar el modelo de retorno de inversión “ROI”.

3.2.5.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Capacitación de Personal

Tabla 6: Horas de Capacitación al personal recibidas por departamentos en el año 2013

	OPERACIONES ADUANERAS	TRAHICO INTERNACIONAL	FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	LOGISTICA	TALENTO HUMANO	TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	PROCESOS	COMERCIAL
ENERO	12	6	10	0	8	16	32	22
FEBRERO	16	12	8	12	0	0	0	32
MARZO	20	24	15	0	0	0	0	12
ABRIL	0	0	0	25	12	12	12	20
MAYO	9	12	8	0	0	0	0	12
JUNIO	32	12	0	0	4	0	0	20
JULIO	0	0	8	0	0	0	0	40
AGOSTO	40	20	0	0	0	20	0	16
SEPTIEMBRE	16	8	12	12	0	0	0	40
OCTUBRE	0	0	0	0	0	0	0	0
NOVIEMBRE	0	0	0	0	0	0	0	0
DICIEMBRE	0	0	0	0	0	0	0	0
Total horas de capacitacion anual	145	94	61	49	24	48	44	214
Numero de personas por departamento	85	35	12	20	5	3	2	30
Total de horas recibidas por colaborador	1.71	2.69	5.08	2.45	4.80	16.00	22.00	7.13

Fuente: (Siatigroup, 2014)

En la tabla 6, podemos observar que el departamento que más horas de capacitación anualmente recibe, es el Comercial, especialmente el área de ventas, justamente por lo que indicábamos que tiene que ver directamente con la venta de servicios y el trato con el cliente, seguidamente está el departamento de Operaciones Aduaneras ya que este departamento está involucrado directamente con todo el trámite que implica traer las mercaderías del exterior, ya sea por Courier o por aduanización y desaduanización; Sin embargo, si tomamos en cuenta el número de personas por departamento y dividimos las horas de capacitación recibidas para el número de colaboradores, observamos que el departamento de Operaciones Aduaneras es el que menos horas de capacitación recibe.

Por otra parte, bajo esta misma relación persona / horas de capacitación, observamos que el Departamento de Procesos es el que más horas de capacitación ha recibido. Analizando este caso en particular, podemos aludir que se ha brindado más capacitación justamente porque se está implementando el tema de la planificación estratégica y de la reestructura organizacional y el departamento de Procesos es el que está llevando a cabo todo ese proyecto.

3.2.5.2 Fortalezas en el proceso de Capacitación de Personal

- La Gerencia General invierte mucho en cursos de capacitación ya que tiene la certeza que esto mejorará el desarrollo de las actividades.

3.2.5.3 Debilidades en el proceso de Capacitación de Personal

- No se realiza una detección de necesidades de capacitación en base a competencias (ausencia del manual de funciones).
- No se tiene un presupuesto anual designado para capacitación de personal.
- Los cursos dictados, son solicitados por el responsable del área directamente a Gerencia General, una vez aprobados, recién se informa a Talento Humano.
- No existe un seguimiento a la evaluación, es decir, no se mide reacción, aprendizaje, aplicación e impacto. *(Para ello, se puede utilizar la herramienta balance scorecard aplicada a capacitación).*
- Al no tener un procedimiento establecido para capacitación y no tomar cursos en base a la estrategia, se corre el riesgo de la pérdida de recursos para la empresa, debido a que los conocimientos adquiridos no sean aplicados de manera adecuada.
- Se han dado casos en que por optimizar recursos, se ha enviado a una persona a recibir un curso y se ha esperado que esta persona dicte el mismo curso al resto de compañeros. El error que se comete al hacer esto, es que se espera conseguir los

mismos resultados como si todos hubiesen asistido al curso, sin tomar en cuenta que al hacerlo de esta manera, se lo da empíricamente debido a que el capacitado, no es capacitador y con el curso recién aprendió y no puede solventar todas las inquietudes que puedan surgir al resto de compañeros; lo que se podría hacer es que el capacitado replique el curso pero esto no siempre puede ser efectivo ya que no se pueden conseguir los mismos resultados.

3.2.5.4 Análisis Causa – Efecto del proceso de Capacitación de Personal

De acuerdo a las debilidades descritas, se procede a realizar un análisis de causa efecto.

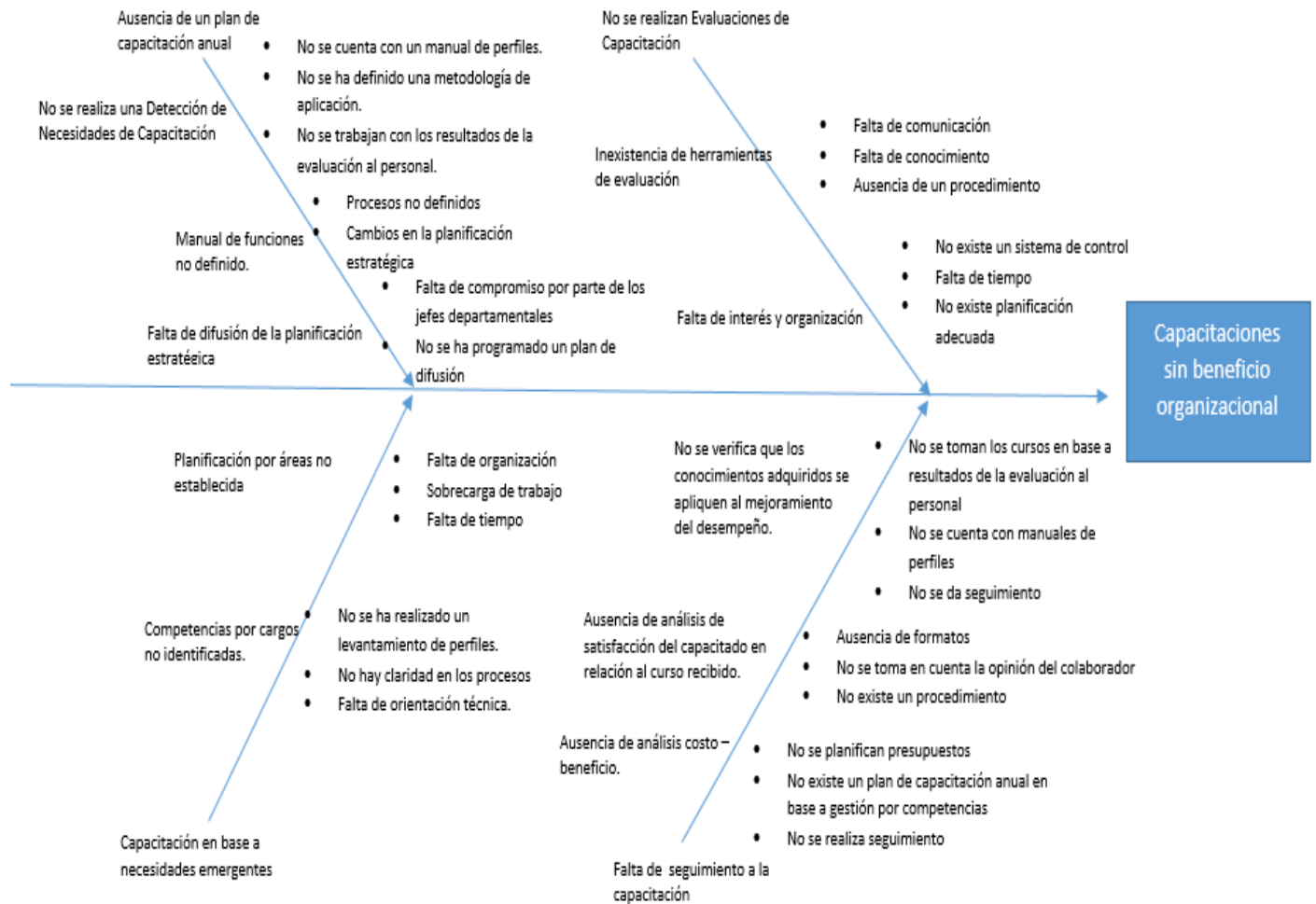


Figura 16: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Capacitación de Personal (Siatigroup, 2014)

3.2.5.5 Oportunidades de mejora del proceso de Capacitación de Personal

Los directivos de Siatigroup, ponen mucho interés en lo que es la capacitación de personal ya que están seguros que con la adquisición de nuevos conocimientos pueden realizar de mejor manera su trabajo.

De acuerdo con lo que se vio anteriormente, la capacitación no se la está manejando con objetividad ya que los cursos se toman porque “creen que es lo correcto” sin antes realizar un previo análisis para determinar si es necesario o no, por otra parte, no se da el seguimiento que debería. Además, es importante mencionar que la empresa invierte mucho en cursos de capacitación pero no se asegura de su efectividad.

Existen algunas maneras de realizar una detección de necesidades de capacitación. En esta propuesta, las capacitaciones se realizaran en base a resultados de las evaluaciones al personal, analizando las competencias requeridas para cada cargo y determinar cuales se pueden solventar con capacitación. Por lo expuesto, se indican las siguientes oportunidades de mejora:

- Utilizar la herramienta de evaluación de desempeño y los manuales de perfiles para realizar una detección de necesidades de capacitación, a través del análisis de brechas.
- Revisar y aprobar con los responsables de cada área, el análisis de detección de necesidades de capacitación obtenido del análisis de brechas.
- Definir la planificación estratégica por áreas y que estén alineadas con la estrategia organizacional.
- Realizar el plan anual de capacitación en base al análisis de brechas para aprobación de Gerencia General.
- Elaborar un presupuesto anual.
- Realizar todas las capacitaciones planteadas en el plan.
- Estimular al personal sobre la importancia que tiene la capacitación que van a recibir para mejorar su desempeño y su relación con la estrategia general.

- Utilizar herramientas de medición para evaluar la efectividad de la capacitación, para ello se puede utilizar el balance scorecard de capacitación.

3.2.6 Desvinculación de Personal

La desvinculación de personal se lo ha tomado como un proceso ya que la salida de un trabajador de la empresa, implica que el departamento de Talento Humano realice algunos procedimientos tales como: realizar la liquidación para posterior legalización ante el Ministerio de Relaciones Laborales, actualización en la nómina, desafiliación del trabajador ya sea en el plan de celular y seguro médico, gestionar la desactivación de usuario con el departamento de Tecnologías de la Información, entre otros; Por otra parte se tienen que analizar, cuáles fueron las condiciones de salida del trabajador de la compañía, para continuar con la desvinculación.

Además, este proceso está ligado con el de selección, ya que queda la vacante abierta para iniciar con el reclutamiento, selección y contratación de la persona que ocupe el cargo ya sea por concurso interno o externo.

En Siatigroup, el proceso de desvinculación inicia cuando una persona va a salir de la empresa ya sea por: renuncia voluntaria, desahucio, decisión del empleador de dar por terminada la relación laboral dentro del periodo de prueba, abandono de trabajo o despido. En cada uno de los casos expuestos, se procede de manera similar, pero si tienen algunas diferencias, es por eso, que describiremos como se realiza la desvinculación del personal en cada uno de los casos:

Si la salida es por decisión voluntaria, se tiene que presentar la carta de renuncia al jefe directo con 15 días de anticipación, una vez aceptada, la misma es entregada al departamento de Talento Humano para que proceda de inmediato con la búsqueda de la persona que le reemplazaría, esto, con la finalidad de que la persona saliente, le pueda dejar indicando que tareas se realizan en el puesto de trabajo; Ya que se lo maneja de esta manera, Talento Humano, tiene que conseguir a la persona reemplazante en un lapso de una semana a fin de que la semana siguiente sea solo de inducción. En algunos casos se ha dado de esta manera,

en otros, no se ha podido conseguir a la persona en 15 días, razón por la que la inducción ya quedaría a responsabilidad del jefe del área.

En el caso de que la persona saliente no se quede los quince días, en la liquidación se le aplica lo dispuesto en el Artículo 190 del Código de trabajo que dice “Indemnización al empleador por falta de desahucio.- El trabajador que sin causa justificada y sin dejar reemplazo aceptado por el empleador, abandonare intempestivamente el trabajo, es decir, sin previo desahucio, pagará al empleador una suma equivalente a quince días de remuneración”. (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013).

Ya que la renuncia es voluntaria, la parte empleadora paga al trabajador lo que corresponde a la indemnización por desahucio dispuesto en el artículo 185 del Código de Trabajo que dice “En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio, solicitado por el empleador o por el trabajador, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador” (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013).

Si el desahucio es solicitado por la parte empleadora, el jefe directo tiene que indicar a Talento Humano por lo menos con tres meses de anticipación (que es cuando se le realiza la evaluación al desempeño), antes de que el trabajador cumpla el año de labores en la empresa, la decisión de dar por terminada la relación laboral, aquí, Talento Humano realiza el trámite pertinente con el Ministerio de Relaciones Laborales para que venga un Inspector de Trabajo a la empresa e indique al trabajador que el empleador dio por terminada la relación laboral. Como ya se conoce que el trabajador va a salir de la empresa, en ese lapso de tiempo, se trata de que deje todos los pendientes al día, sin embargo, muchas veces el trabajador no sabe que van a prescindir de sus servicios. De requerir otra persona para que ocupe la vacante, se presentara la solicitud de requerimiento de personal a Talento Humano después de que el trabajador haya salido de la empresa.

Si la decisión de desvinculación, se da dentro del periodo de prueba por cualquiera de las dos partes, simplemente se informa la decisión al trabajador y no tiene que quedarse los 15 días hasta conseguir su reemplazo.

Si la desvinculación se da por abandono de trabajo, se procede a realizar el trámite de visto bueno ante el Ministerio de Relaciones Laborales, aludiendo que el trabajador no se ha presentado a laborar, esto, con el fin de no pagar al trabajador indemnización por despido o desahucio. Para ello, el jefe del área tienen que notificar al Jefe del Talento Humano a través de un correo electrónico todos los días que el trabajador no vaya a laborar. Si el abandono se da dentro del periodo de prueba, el visto bueno no aplica, si el abandono de trabajo se da antes del plazo convenido en el contrato de trabajo, se aplicará lo dispuesto en el Artículo 181 del Código de trabajo. “Indemnización por terminación del contrato antes del plazo convenido.- Tanto el trabajador como el empleador podrán dar por terminado el contrato antes del plazo convenido.

Cuando lo hiciere el empleador, sin causa legal, pagará el trabajador una indemnización equivalente al cincuenta por ciento de la remuneración total, por todo el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado.

Igualmente, cuando lo hiciere el trabajador, abonará al empleador, como indemnización, el veinticinco por ciento de la remuneración computada en igual forma.” (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013)

Finalmente, si la salida se da por causal de despido, se aplicará lo dispuesto en el Artículo 188 del Código de trabajo.

“Art. 188.- Indemnización por despido intempestivo.- El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente escala:

Hasta tres años de servicio, con el valor con el valor correspondiente a tres meses de remuneración; y, de más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración.

La fracción de un año se considerara como año completo.

El cálculo de estas indemnizaciones se hará en base de la remuneración que hubiere estado percibiendo el trabajador al momento del despido, sin perjuicio de pagar las bonificaciones a las que se alude en el caso del artículo 185 de este Código”. (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013).

En Siatigroup, antes de notificarle a la persona el despido intempestivo, se solicita a Talento Humano que inicie con el proceso de selección externa con un mínimo de 15 días de anticipación, esto, para cuando la persona se vaya, al siguiente día venga su reemplazo.

De acuerdo a lo expuesto, hay que tomar en cuenta entonces, las condiciones en las que sale el trabajador ya que esto es de suma importancia al realizar el flujo general, y determinar las causales de las salidas a fin de realizar estudios de mejora.

Finalmente, con estos antecedentes podemos realizar los cálculos de liquidaciones ya que se toman en cuenta si existen o no indemnizaciones.

3.2.6.1 Estadísticas de comportamiento del proceso de Desvinculación de Personal

Tabla 7: Número de personas desvinculadas por Departamentos en el año 2013

	OPERACIONES ADUANERAS	TRAFICO INTERNACIONAL	FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	LOGISTICA	TALENTO HUMANO	TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	PROCESOS	COMERCIAL	TOTAL/MES
ENERO	2	1	1	1	0	0	0	0	5
FEBRERO	3	5	0	2	0	0	0	2	12
MARZO	2	1	0	0	0	1	0	1	5
ABRIL	3	2	1	0	0	0	0	0	6
MAYO	0	0	1	2	0	0	0	3	6
JUNIO	1	2	0	1	0	0	0	1	5
JULIO	2	1	2	0	0	0	0	1	6
AGOSTO	1	0	1	2	0	0	0	0	4
SEPTIEMBRE	0	1	2	1	0	0	0	2	6
OCTUBRE	1	2	0	2	0	0	0	0	5
NOVIEMBRE	2	0	0	0	1	0	0	2	5
DICIEMBRE	1	0	0	0	0	0	0	2	3
TOTAL ANUAL	18	15	8	11	1	1	0	14	68

Fuente: (Siatigroup, 2014)

De acuerdo a los resultados de la tabla 7, y tomando en cuenta el número de personas que labora en cada departamento, observamos que donde más rotación de personal existe es en los departamentos de Tráfico Internacional, Comercial y Logística, no mencionamos a Operaciones Aduaneras ya que la relación es baja en relación a las 85 personas que laboran para ese departamento.

Por otra parte, si hacemos una relación con los resultados de la tabla 2, podemos mencionar que en el año 2013 se contrataron 83 personas y 68 pasaron por la desvinculación, esto nos indica que la empresa creció con 15 personas más en nómina, lo que quiere decir que, de acuerdo a las actividades que realiza la empresa, amerita la contratación de más personal.

Finalmente, haciendo referencia a datos de la tabla 2 y de la tabla 7, podemos analizar el índice de rotación anual con la siguiente fórmula:

$$\text{Total contrataciones} - \text{Total desvinculaciones} / \text{Total de empleados} * 100 = \text{rotación de personal}$$

Tomando en cuenta los datos anteriores decimos entonces:

$$83 - 68 / 186 * 100 = 46.44\% \text{ anual}$$

Es decir, que la rotación de personal para Siatigroup en el 2013 fue del 46.44 % siendo este un número alto. A diferencia del análisis para comprobar la eficacia de la selección en base a los resultados de la evaluación de desempeño que fueron del 80 % para el personal de tres meses y del 89.5% del personal que cumplió el año; estos datos nos indican que algo está pasando no precisamente en el personal que se contrató durante ese año, sino que el personal que lleva más de un año en la empresa, se está yendo de la empresa por varias razones, las mismas que se tendrían que analizar.

3.2.6.2 Fortalezas en el proceso de Desvinculación de Personal

- La empresa cuenta con los servicios externos de un estudio de asesores Jurídicos, los mismos que se encargan de apoyar o realizar cualquier asunto o trámite que tenga que ver con los trabajadores; además, están en constante comunicación con el departamento de Talento humano para informar sobre actualizaciones de leyes laborales, entre otros temas de interés.
- La realización de liquidaciones y posterior legalización ante el Ministerio de Relaciones Laborales a través de actas de finiquito, se las hace para todos los ex trabajadores y el plazo máximo de cancelación es de 30 días desde la salida de la empresa.

3.2.6.3 Debilidades en el proceso de Desvinculación de Personal

- En el caso de que la desvinculación se produzca por decisiones tomadas por parte del empleador, la notificación se la hace de manera intempestiva, es decir, el trabajador no sabe absolutamente nada sino hasta el momento en que es notificado, inclusive en los casos de desahucio; por lo general las notificaciones son en horas de la tarde de su último día de trabajo, esto produce un alto impacto negativo al estado emocional del empleado ya que no estaba preparado para eso; además, causa un impacto emocional al resto de compañeros ; Por otra parte, ya que recién se le notifica su salida, en ese momento se ponen a revisar junto con el jefe si tiene pendientes para dejar entregando el puesto.
- Las notificaciones se las realizan desde Talento Humano sin la presencia del jefe directo, por lo que en variadas ocasiones el trabajador ha aceptado su salida pero siempre indican que le gustaría que el jefe se haga presente.
- Cuando una persona sale voluntariamente, se solicita a Talento Humano conseguir en un plazo máximo de 7 días a la persona que le reemplazaría a fin de que pueda darle una inducción. Este problema se produce debido a que no se está trabajando con manuales de funciones ni con formatos que faciliten la inducción al nuevo colaborador,

y al tener un tiempo tan corto para realizar la selección, se corre el riesgo de que la persona escogida no sea la más idónea para ocupar el cargo.

- A pesar de que la mayoría de salidas del personal son por renuncia, no existe un registro en el que detalle las causas de las salidas.
- En la mayoría de casos, no se evidencia entrega del puesto a través de actas de entrega, ni se tiene definido quien va a hacer la recepción.
- En muchos de los casos, no se aplica una entrevista de salida a fin de poder tener una herramienta de análisis sobre las razones de salida de los empleados.

3.2.6.4 Análisis de causas – efecto del proceso de Desvinculación de Personal

De acuerdo a las debilidades descritas, se procede a realizar un análisis de causa efecto.

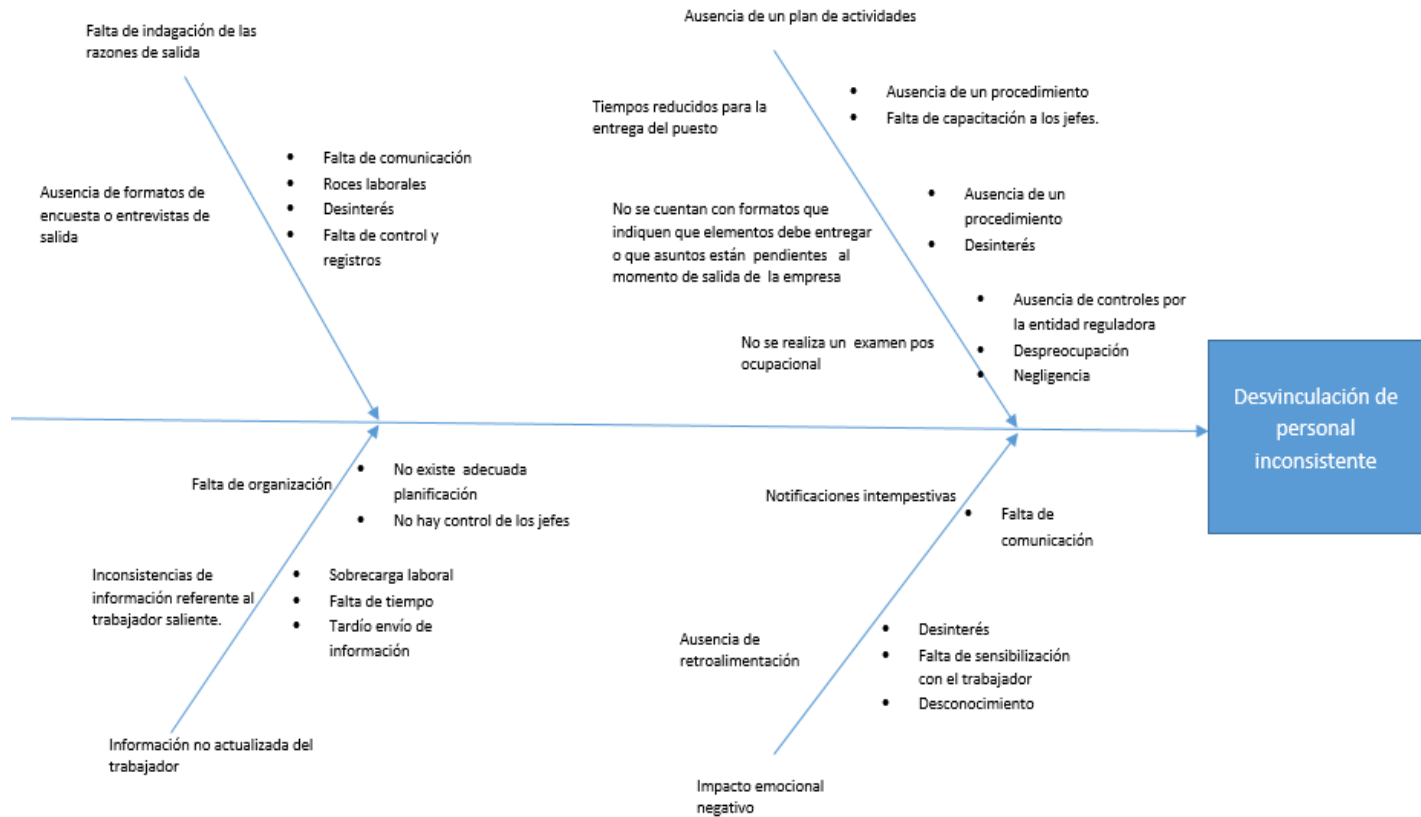


Figura 17: Diagrama Causa Efecto del Proceso de Desvinculación de Personal (Siatigroup, 2014)

3.2.6.5 Oportunidades de mejora del Proceso de Desvinculación de Personal

Como se indicó anteriormente, la desvinculación de personal se produce cuando se da por terminada la relación laboral entre empleado y empleador; las razones son distintas y para ello, debemos de estar preparados a fin de que las actividades en la empresa conserven su relativo orden.

Cuando una persona sale de la empresa, en lo primero que se piensa es en salvaguardar formatos, archivos y demás documentos que contengan información confidencial. Si nos detenemos a pensar en este particular podremos deducir que, durante la trayectoria laboral del colaborador, lo más seguro es que haya copiado información desde mucho más antes que se dé la desvinculación. Para tratar de salvaguardar este capital, el momento de firmar el contrato de trabajo, en una de las cláusulas se detalla un “acuerdo de confidencialidad”, esto no es suficiente como para asegurar que el ex trabajador no va a difundir o mal utilizar la información, pero por lo menos se tiene un respaldo para iniciar acciones legales en el caso de que no se dé cumplimiento a lo estipulado. Por otra parte, está el tema de las capacitaciones que se le hayan dado durante el tiempo que laboró en la empresa, como se mencionó anteriormente, cuando hablábamos de capacitación, esta se la da en beneficio personal y organizacional, si el trabajador sale de la empresa inevitablemente va a llevar consigo todos esos conocimientos adquiridos y los va a aplicar en su futura vida profesional.

Por lo expuesto, a continuación se mencionan las siguientes oportunidades de mejora:

- Cuando se produzca la notificación de salida ya sea por decisión del trabajador o del empleador, dar una retroalimentación por parte de Talento humano con la presencia del jefe del área con el fin de que la salida se dé en buenos términos, evitando la existencia de represalias futuras.
- En los casos que no sean por renuncia voluntaria, comunicar la decisión de dar por terminada la relación laboral de manera asertiva y honesta. Utilizar métodos adecuados de comunicación a fin de disminuir el impacto emocional y la desmotivación.

- En casos de renuncia voluntaria, analizar las razones de salida cuando se trate de retener buenos talentos.
- Establecer tiempos para realizar las notificaciones de salida a fin de que se pueda tener en orden toda la información.
- Realizar formatos para asegurar la entrega de documentos, materiales, actividades pendientes, entre otros, por cada cargo.

3.3 Comentario final sobre el comportamiento actual de los procesos de Talento Humano

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, hemos podido identificar que existen varias falencias en los procesos de Talento Humano, muchas de ellas críticas ya que no se está generando aporte a la planificación estratégica general. Habíamos comentado que Siatigroup, es una empresa que está en constante crecimiento dentro del mercado, por ello, es necesario que ponga en marcha varias estrategias como empresa a fin de alcanzar su visión que es ser un referente en comercio exterior; Es importante mencionar que se ha trabajado muy bien en el resto de áreas, sobre todo en las que son parte de la cadena de valor tales como Operaciones Aduaneras, Comercial y Tráfico internacional, pero, ya que hablamos que una empresa es exitosa en base al capital humano que en ella labora, es necesaria una correcta gestión de talento humano.

Se han mantenido conversaciones con Gerencia General (el Director General es a la vez el dueño de la empresa) y ha indicado que quiere que su departamento de Talento Humano genere impacto positivo en todos los proyectos que se han estado planteando, a través de una adecuada y estratégica intervención.

Es por eso, que se ha acogido la propuesta del presente proyecto para ponerlo en marcha.

CAPITULO 4

DISEÑO DE PROCESOS

Después de haber identificado los procesos que actualmente se están realizando en el departamento de Talento Humano, haber realizado una descripción a manera general de cada proceso y analizado sus principales fortalezas y debilidades; en el presente capítulo procederemos a realizar el diseño como tal de cada uno de los procesos, a fin de contar con una herramienta base como estrategia departamental que nos permitirá contribuir y estar alineados con la estrategia organizacional.

Por otra parte, es importante antes revisar los conceptos de proceso y procedimiento, mismos que nos permitirán entender de mejor manera nuestro análisis.

En la web encontramos lo siguiente: “Entendemos por proceso: el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario”. (Gil, Yolanda; Vallejo, Eva, 2008) En el mismo documento nos indica además el concepto de procedimiento que es “la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Dependiendo del caso podrá o no recogerse por escrito.

El resultado del proceso dependerá de los recursos que se utilicen (humanos, materiales,...), mientras que los procedimientos son, simplemente una serie de instrucciones que sirven de guía para realizar un proceso, o una parte del mismo”. (Gil, Yolanda; Vallejo, Eva, 2008).

De acuerdo a los conceptos anteriores, los procesos tienen la finalidad de convertir entradas en salidas, a través de diferentes herramientas y mecanismos, además, cuando levantamos un proceso, tenemos que hacerlo de tal forma que se eliminen los cuellos de botella, duplicidad de funciones, o demás actividades que no le añadan valor.

Existen diferentes formas de representar el proceso, para nuestro proyecto, utilizaremos diagramas de flujo, que es “una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos” (FUNDIBEQ, 2014)

- **Características principales**

“A continuación se comentan una serie de características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta.

- **Capacidad de Comunicación**

Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo.

- **Claridad**

Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa”. (FUNDIBEQ, 2014).

4.1 Determinación de procesos

De acuerdo al estudio realizado, en Siatigroup, para que se comience a realizar una adecuada gestión del Talento Humano, se ha determinado que deben de existir los siguientes procesos:

- Selección y contratación de personal
- Inducción al personal.
- Evaluación al personal.
- Administración de nómina
- Capacitación de personal
- Desvinculación del personal

- Gestión de riesgos del trabajo.

Como podemos notar, son los mismos procesos que se están llevando actualmente en la empresa, a excepción del de gestión de riesgos del trabajo, la diferencia es que en este proyecto, estos procesos están dentro de un manual de procedimientos, mismo que permitirá se realicen de manera objetiva y se trabaje con el personal en base a un modelo de gestión por competencias.

Se ha tomado en cuenta el proceso de gestión de riesgos de trabajo ya que además de ser un procedimiento de carácter obligatorio para todas las empresas, el mismo permite velar por la seguridad de los colaboradores durante su jornada laboral, preservando de esta manera el recurso más importante de la empresa que es su capital humano.

Estos procesos son básicos dentro del departamento de Talento Humano, por ello, es necesario definirlos y ponerlos en marcha de manera adecuada para posteriormente buscar nuevos planes y opciones de mejora en la gestión de Talento Humano.

- **Cadena de Valor**

Como se indicó en el Capítulo 1, los Recursos Humanos, con el pasar del tiempo, han ido evolucionando hasta convertirse en un aliado estratégico que aporta al crecimiento de la empresa a través del desarrollo de las competencias de sus colaboradores.

Bajo esta perspectiva, y después de haber identificado los procesos básicos para una adecuada gestión del Talento Humano en Siatigroup, a continuación en la figura 18 se describe la cadena de valor del área.

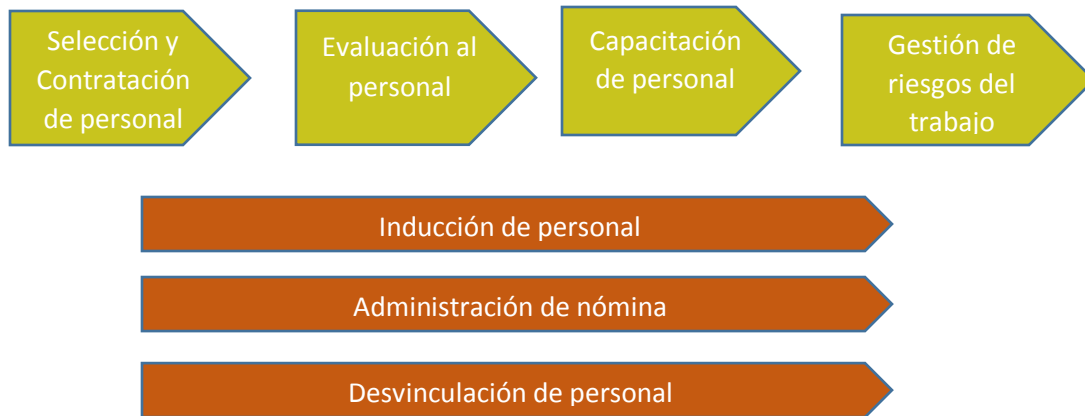


Figura 18: Cadena de valor del Departamento de Talento Humano

Fuente: (Siatigroup, 2014)

Según (Porter, 2000) la cadena de valor “permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener una ventaja competitiva”, es decir, se analizan al conjunto de los diferentes procesos como parte de un todo. Existen varios modelos de cadena de valor, pero para Siatigroup, se ha tomado en cuenta a los procesos de Selección y Contratación, Evaluación, Capacitación y Gestión de Riesgos del trabajo como los principales componentes que activan la cadena de valor en el área de Talento Humano, y la Inducción, Administración de nómina y Desvinculación como procesos de soporte.

Los procesos indicados en la figura 18 se los han relacionado de esa manera debido a lo siguiente:

El proceso de selección y contratación de personal, es una de las actividades primarias debido a que el personal que ingresa a la empresa, cumple con los lineamientos requeridos por el cargo, ajustándose al modelo de gestión por competencias establecido por la organización.

El proceso de Evaluación al personal, es una herramienta que permite obtener lineamientos mayormente acertados para detectar las necesidades de capacitación que requiere el personal e intervenir de manera objetiva; aprovechando eficientemente los recursos asignados.

La Capacitación de personal, a partir del proceso de evaluación al personal, permite la formación y desarrollo del capital humano, a fin de potenciar sus competencias y orientarlos a la estrategia de la empresa.

En el caso de la Gestión de Riesgos del Trabajo, además de ser un proceso requerido por la legislación ecuatoriana, genera una gran importancia ya que vela por la seguridad y bienestar de los colaboradores que, como se ha mencionado es el capital más importante que tiene la empresa.

Los demás procesos, llamados de soporte, a pesar de no pertenecer a las actividades primarias, no dejan de ser menos importantes ya que su existencia aporta a la orientación y promoción para el desarrollo adecuado de las operaciones.

- **Manual de procedimientos**

“Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido”. (Manual de procedimientos, 2014).

Es importante mencionar que anteriormente en Siatigroup, no existe antecedente que se haya realizado ningún manual de procedimientos, ni flujos que indiquen como es el proceso. Por ello, es que la información proporcionada en este documento sería la primera versión.

Cada manual de procedimiento, contiene el diagrama de flujo de cada proceso; para su elaboración a continuación se detalla la siguiente nomenclatura:

Cuando aplique elaborar diagramas de flujo, emplear la siguiente nomenclatura:



Ilustración 1: Nomenclatura para realizar los diagramas de flujo

Fuente: (Herman & Von, 1947)

Cada manual de procedimiento, contiene el diagrama de flujo de cada proceso; para su elaboración a continuación se detalla la siguiente nomenclatura:

Con estos antecedentes, procederemos a desarrollar el manual de procedimientos de Talento Humano además de describir las mejoras introducidas en cada uno de los procesos.

4.1.1 Proceso de Selección y Contratación de Personal

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de selección y contratación ha sido uno de los más críticos debido a que se trata de buscar al personal idóneo para que forme parte de la empresa.

Para conseguir este objetivo se muestra en el Anexo 3 el manual de procedimiento de este proceso.

4.1.1.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de Selección y Contratación de Personal.

De acuerdo al manual de procedimiento, y en base a las debilidades identificadas, podemos describir las siguientes acciones de mejora tales como:

- Necesariamente se utiliza el manual de perfiles para comenzar con el reclutamiento y buscar al “candidato idóneo”. El manual de competencias es una herramienta clave para realizar toda la gestión del Talento Humano.
- Con el flujo definido del proceso, se consigue evitar constantes cambios en los procedimientos y se trabaja en un orden establecido, sin obviar ningún paso, así mismo, se designan responsables para cada actividad.
- Las pruebas técnicas y psicológicas son aplicadas de acuerdo a las competencias requeridas en el manual de perfiles y a las políticas internas establecidas.
- Se están realizando informes de selección con los resultados finales, los mismos que se utilizan como herramienta de análisis para seleccionar al candidato de manera objetiva.
- Se está incluyendo una serie de formatos los cuales son utilizados como herramientas de apoyo.
- Las entrevistas realizadas a los candidatos tienen su parte estructurada, ya que se cuenta con un formato que incluye una serie de preguntas las mismas que permitirán valorar competencias en base a las respuestas proporcionadas por el candidato. (La entrevista no tiene que ser totalmente estructurada ya que se corre el riesgo de convertirse en un proceso mecánico).
- Se realizan exámenes ocupacionales como parte de los requisitos de entrada.

4.1.2 Proceso de Inducción al personal

La inducción de personal se la ha venido llevando de manera poco efectiva, ya que no ha existido una planificación por parte de los responsables para hacer que el nuevo colaborador se integre a la empresa y a sus funciones en general. Esto ha generado desorientación en el colaborador y desmotivación temprana.

Para regularizar este proceso se adjunta el Anexo 4 que es el manual de procedimiento del proceso de inducción al personal.

4.1.2.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de inducción al personal.

De acuerdo a lo que se visualiza en el manual de procedimiento y al análisis de las debilidades, se procede a describir las mejoras introducidas en este proceso.

- La inducción al trabajador se planifica en base a una agenda de inducción, donde se organizan fechas, actividades y responsables para que el colaborador se pueda adaptar a la empresa y a sus funciones.
- Una de las actividades iniciales descritas en la agenda de inducción, es la entrega de materiales que el colaborador requerirá para realizar su trabajo, además de la entrega física de documentos generales de la empresa, tales como: políticas, reglamentos, planificación estratégica, así como del documento donde se detallan funciones, responsabilidades y competencias requeridas por el puesto de trabajo en el que se va a desempeñar. (manual de perfiles).
- Dentro de la agenda de inducción, se establecen las actividades que el nuevo colaborador va a realizar en su nueva área de trabajo, además, se coordina con los responsables a fin de que ellos planifiquen su horario y los temas que se va a tratar con el nuevo colaborador.
- La elaboración de la agenda de inducción es realizada directamente por el responsable del área conjuntamente con el responsable de talento humano, con ello se consigue generar interés y compromiso de quien sería el jefe directo.

- Se está aplicando una encuesta de reacción después de cumplida la agenda de inducción, la misma que permite conocer las apreciaciones del nuevo colaborador y analizar opciones de mejoras.
- Con la adecuada inducción, se reducen las dudas concernientes a la empresa y a las funciones para las que fue contratado el nuevo colaborador, además, evita la desmotivación temprana.
- Como se puede apreciar, la elaboración de una agenda de inducción es una herramienta clave para un adecuado proceso de inducción.

4.1.3 Proceso de Evaluación al Personal

En Siatigroup la evaluación al personal se la ha estado utilizando como herramienta “de castigo” ya que sirve principalmente para determinar la permanencia del trabajador en la empresa y no se da retroalimentación después de que es aplicada.

Toda evaluación al personal debe ser aplicada como herramienta para mejorar el desempeño.

Para regularizar este proceso se adjunta el Anexo 5 que es el manual de procedimiento del proceso de Evaluación al personal.

4.1.3.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de Evaluación al personal.

De acuerdo a lo que se visualiza en el manual de procedimiento y al análisis de las debilidades, se procede a describir las mejoras introducidas en este proceso.

- Las evaluaciones al personal son diseñadas en base al manual de competencias y a la planificación estratégica de la empresa.
- Existe un mismo formato de evaluación, pero las competencias a evaluar son por puesto de trabajo.
- La retroalimentación necesariamente debe aplicarse después de realizada una evaluación al personal, ya que es parte del proceso, además de ser una política.

- Se están tomando acciones de mejora en base a los resultados de la evaluación al personal.
- Al ser el jefe directo quien da el feedback y acuerda las mejoras, genera compromiso y motivación con su equipo de trabajo.
- La evaluación es utilizada solo con fines de desarrollo del personal.
- Como parte del proceso, está tomada en cuenta la capacitación a los evaluadores antes de realizar cualquier evaluación o aplicación de retroalimentación.
- Se está generando el compromiso de la alta dirección ya que ellos son quienes se dirigen al personal anualmente e informan la importancia que tiene la aplicación de estas evaluaciones a nivel personal y de empresa.

4.1.4 Proceso de Administración de Nómina.

Como se ha indicado anteriormente, el proceso de administración de nómina tiene un alto grado de importancia para la Gerencia General ya que tiene que ver con la compensación económica mensual a los colaboradores. Esta importancia, se da debido a que se tiene la percepción de que no se puede realizar ningún tipo de desarrollo en los demás procesos de Talento Humano si a los colaboradores no se les paga a tiempo su remuneración.

Por otra parte, se piensa que las operaciones a nivel general no serán posibles si no se cancelan los sueldos a tiempo, ya que genera altos sentimientos de desmotivación; además, está el tema de que todos los colaboradores esperan su pago para solventar sus gastos.

Por ello, es que para el presente proyecto, se solicitó trabajar primero en la determinación de este proceso. Como se va a poder apreciar en el Anexo 6, es el único proceso que tiene la aprobación de Gerencia General, además cuenta con todos los formatos e instructivos pertinentes con su respectiva nomenclatura proporcionada por el departamento de Procesos.

Es importante mencionar que Siatigroup, no autoriza la difusión de los instructivos y registros levantados para este procedimiento, debido a que ya son documentos aprobados y actualmente se los están utilizando.

Finalmente, se ha trabajado además en definir las políticas que tienen que ver directamente con este proceso, las cuales se adjunta en el Anexo 6.1.

4.1.4.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de Administración de Nómina.

De acuerdo a lo que se visualiza en el manual de procedimiento y al análisis de las debilidades, se procede a describir las mejoras introducidas en este proceso.

- Se definieron las políticas de talento humano referentes a la Administración de Nómina para difundirlas al personal.
- Se ha elaborado al detalle las actividades del flujo; Esto, conjuntamente con las políticas, instructivos y formatos, tienen el objetivo de entregar la información al proveedor del “ERP” para que programe el sistema de acuerdo a las necesidades de la empresa. La meta de esto, es dejar de trabajar la nómina en Excel y empezar a trabajar en el sistema ERP.
- En el flujo se detallan fechas máximas de entrega de información para ingresar las novedades a nóminas.
- Se elaboraron nuevos formatos para controlar la entrega de información o evitar duplicidad ya que se asignan responsables.
- Las etapas de revisión se reducirán cuando ya esté implementado el sistema ERP, lo que se ha hecho actualmente es que la revisión en Contabilidad las realice el contador de cada empresa, es decir, separando Siatilogistics y Siatexpress.

4.1.5 Proceso de Capacitación al personal.

La capacitación al personal se ha venido dando de manera intuitiva, ya que los cursos solicitados son porque las jefaturas creen que eso es lo que les va a servir al mejoramiento del desempeño de su personal, sin basarse en las competencias requeridas para cada cargo.

Por otra parte, no se da el seguimiento debido a fin de corroborar la efectividad de la capacitación.

Un punto importante de mencionar, es que además, no se le da la participación a Talento Humano, ya que la solicitud de capacitación se la hace llegar directamente a Gerencia General.

Por lo expuesto, en el Anexo 7, se muestra el manual de este procedimiento para realizar una adecuada capacitación en Siatigroup.

4.1.5.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de Capacitación al Personal.

De acuerdo a lo que se visualiza en el manual de procedimiento y al análisis de las debilidades, se procede a describir las mejoras introducidas en este proceso.

- Se realizó una detección de necesidades de capacitación en base a los resultados de las evaluaciones al personal. Recordemos que estas evaluaciones fueron diseñadas en base a las competencias requeridas por cada cargo.
- Al realizar la detección de necesidades de capacitación, se evita desaprovechar recursos económicos para la empresa, ya que al contrario, se generan oportunidades de retorno de inversión.
- Al ser el departamento de Talento Humano el que diseña la detección de necesidades de capacitación y el plan anual de capacitación, necesariamente todo curso debe realizarse bajo su conocimiento y análisis.
- Al presentar un plan anual de capacitación, se está solicitando la provisión para financiar los cursos requeridos para el desarrollo del personal.
- En el plan anual de capacitación se está indicando cuáles son las competencias a desarrollar y quienes son los participantes.
- Se está involucrando a los jefes directos en las capacitaciones requeridas por su equipo de trabajo.
- Se está llevando un control de las capacitaciones recibidas.

- Se están aplicando métodos de seguimiento a la capacitación para comprobar su eficacia.

4.1.6 Proceso de Desvinculación de Personal.

En Siatigroup, cuando un colaborador sale de la empresa, el proceso de desvinculación se lo hace de manera desordenada ya que muchas veces se llama al ex empleado para que venga a devolver los materiales que se le habían entregado para realizar su trabajo o que informe sobre ciertos trámites pendientes y que los compañeros o el jefe no tenían conocimiento. Además, está el hecho de que emocionalmente salen desmotivados hasta en los casos de renuncia voluntaria.

En el Anexo 8, podemos visualizar el manual de procedimiento, mismo que permitirá realizar la desvinculación de manera objetiva, así como aportando al mejoramiento del estado emocional de los ex colaboradores.

4.1.6.1 Descripción de las mejoras introducidas en el proceso de Desvinculación al personal.

De acuerdo a lo que se visualiza en el manual de procedimiento y al análisis de las debilidades, se procede a describir las mejoras introducidas en este proceso.

- Se está informando la salida del colaborador, a los departamentos Financiero y de Tecnologías de la información para solicitar informes de cuentas pendientes y para salvaguardar información.
- Se está coordinando y dejando constancia la devolución de materiales y documentos con información de la empresa, mismos que le fueron facilitados para desarrollar su trabajo.
- Se está coordinando y dejando constancia de los trámites que tiene pendientes o actividades que estaban a cargo del colaborador saliente.

- El jefe directo brinda retroalimentación al colaborador saliente cualquiera que sea su motivo de salida.
- El proceso de liquidación ante la entidad legal vigente se hace en un plazo establecido.
- Se está aplicando un formulario de entrevista para analizar la salida del colaborador y sus percepciones finales con la empresa.

4.1.7 Proceso de Gestión de riesgos del trabajo

El proceso de gestión de riesgos de trabajo, es un proceso que debe implementarse de forma obligatoria para todas las empresas. En el Ecuador, las entidades que controlan su implementación y regulación, son el IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales MRL.

Esta gestión de riesgos de trabajo tiene la misión de “garantizar a los afiliados y empleadores, seguridad y salud laboral mediante acciones y programas de prevención y auditorías; y, brindar protección oportuna a los afiliados y a sus familias en las contingencias derivadas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales”. (IESS, 2014).

Sin embargo, independientemente de que su aplicación sea obligatoria, es importante velar por la salud y el bienestar del capital humano ya que es el recurso más valioso de la empresa y el que permitirá que crezca y se mantenga en el mercado.

Por otra parte, un personal con salud y bienestar en su trabajo es más productivo ya que contribuyen al buen desempeño.

En Siatigroup, la aplicación de este proceso es algo nuevo, ya que anteriormente solo se evidencian registros de aprobación de reglamentos internos de Siatilogistics y de Siatixpress desde el 2011, los cuales tienen una duración de dos años.

Estos reglamentos fueron realizados únicamente por razones obligatorias, para tener una evidencia física y justificar con el documento lo que exige la ley en este tema, sin embargo no se evidencia ningún seguimiento, aplicación y control de este proceso.

Ya que Siatigroup es una empresa de servicios, su nivel de riesgo, es bajo, sin embargo por lo antes expuesto necesario la aplicación de este proceso.

Por lo expuesto, se detalla en el Anexo 9 el manual de procedimiento de gestión de riesgos del trabajo para que se tome en cuenta su pronta implementación.

En el proceso de selección y contratación de personal y en el de inducción al personal realizados en este documento, podemos apreciar que ya se han tomado medidas para empezar con la implementación del proceso de gestión de riesgos, ya que se está solicitando la elaboración de fichas médicas y la aplicación de exámenes ocupacionales y post ocupacionales

4.1.7.1 Aspectos considerados para el diseño del proceso de gestión de riesgos del trabajo.

- Al tratarse de un proceso nuevo en la empresa, no podemos hacer una descripción de mejoras introducidas, razón por la que a continuación se detallan opciones de mejora:
- Dentro de la empresa no existen profesionales capacitados para llevar a cabo este proceso, por lo que se sugiere la contratación de un técnico en Seguridad y Salud Ocupacional SSO para que lleve a cabo las actividades pertinentes.
- El técnico contratado se encargaría de conformar los comités de seguridad, designar los responsables y conformar brigadas.
- Debido a que no se cuenta con un médico ocupacional interno, se pueden contratar los servicios de un médico externo que se encargue de realizar los exámenes y las fichas ocupacionales.
- El departamento de talento humano trabajaría en conjunto con el técnico en SSO y el médico para definir cronogramas, aplicación y seguimiento, además de coordinar la elaboración de reglamentos internos, planes de emergencia y contingencia, matriz de riesgos, políticas internas y demás documentos requeridos.
- La Alta Dirección y el responsable de talento humano, deberían de tomar un curso de capacitación sobre este tema a fin de estar mejor informados para dar seguimiento y tomar decisiones sobre este proceso.

- Realizar cronogramas con los responsables para la presentación y obtención de reglamentos internos.
- Establecer programas de salud y prevención con los colaboradores.
- Brindar a los colaboradores cursos de capacitación en seguridad y salud ocupacional, prevención de riesgos, según sea lo requerido.
- Realizar capacitaciones y simulacros de evacuación y primeros auxilios con todo el personal.
- Trabajar con el departamento de Procesos en el levantamiento de formatos y registros sobre este tema.
- Realizar auditorías y tomar acciones correctivas.

CAPITULO 5

IMPLEMENTACION DE LAS MEJORAS

Una vez que se han identificado los procesos que deben desarrollarse en el departamento de Talento Humano para que se pueda llevar a cabo una adecuada gestión y ser un aliado estratégico que aporte al cumplimiento de los objetivos de Siatigroup, en este capítulo se indicará cuáles son las áreas clave para la aplicación de esta propuesta y como las mismas van a estar alineadas con el plan estratégico de la empresa; además se desarrollará el proyecto de implementación y su análisis costo beneficio.

5.1 Áreas claves de intervención.

De acuerdo con la presente propuesta, los procesos de Talento Humano se aplican a la empresa en general, ya que los mismos, están diseñados para que el capital humano de Siatigroup, cumpla con las competencias requeridas para cada cargo, así como la de generar compromisos y establecer parámetros que permitan crear un ambiente idóneo y permitan a la empresa sobresalir en el mercado.

A continuación se indicarán cuáles son las áreas claves de intervención para la aplicación del presente proyecto, así como el porqué de su importancia.

5.1.1 Personas

Como se mencionó anteriormente, las personas son las que hacen que una empresa surja o decaiga en el mercado, debido a que constituyen el recurso más importante de toda organización. Si el capital humano, no está alineado a la estrategia de la empresa, es muy poco probable que esta crezca o mucho menos se mantenga. A través del presente proyecto, se propone realizar una gestión por competencias en las que el departamento de Talento Humano es el órgano regulador para cumplir con este propósito y la principal área de intervención es

con las personas que conforman la organización, ya que a través de su participación y compromiso, es posible que se pongan en marcha todas las actividades planteadas.

En capítulos anteriores se comentó que en Siatigroup no se ha venido trabajando en base a un modelo de gestión por competencias, por lo que el presente proyecto está enfocado a empezar a trabajar con todo el personal bajo esta modalidad.

5.1.2 Documentación

Para las actividades que se desarrollan en el departamento de Talento Humano, no se ha trabajado con instructivos, formatos, entre otro tipo de documentos que ayuden a tener una mejor organización, debido a que no se cuenta con procesos estandarizados ni ha existido definida una planificación estratégica. Existe documentación, pero la misma no tiene ningún orden y al momento de su aplicación, muchas veces no es utilizada debido a que además, no es considerada como una herramienta de apoyo. En lo que respecta a formatos, han sido muy pocos los que se han utilizado en la aplicación, pero los mismos no cumplen un estándar requerido. Con la presente propuesta, se pretende regularizar los procesos de Talento Humano para que exista documentación pertinente y aporten a su desarrollo. Por otra parte, es importante mencionar que recientemente se aprobó la planificación estratégica para su implementación.

5.1.3 Software

En el departamento de Talento Humano, todos los procesos se han venido realizando de manera manual, utilizando únicamente herramientas de office y un sistema básico que ha permitido llevar un registro tipo base de datos de todo el personal; esto ha logrado ser suficiente para solventar las necesidades, pero, a causa del constante crecimiento del personal, es necesaria la adquisición de un software que permita abastecer la información que se maneja en el departamento. Como se mencionó anteriormente, se ha adquirido un software para la realización del proceso de administración de nómina, debido a que es considerado por parte de

la Alta Dirección como procedimiento urgente, pero no se lo ha podido poner en funcionamiento debido a que no ha existido un control para su desarrollo. Por ello, a través de la presente propuesta, se pretende regularizar este “cuello de botella” y hacer funcionar el sistema que además, ha representado una fuerte inversión para la empresa. Una vez que esté en funcionamiento este software con el proceso de administración de nómina, se pretende utilizarlo para los demás procesos de Talento Humano.

5.1.4 Infraestructura

Para Talento Humano, como para los demás departamentos, la infraestructura actual no es la más adecuada, debido a que no se cuentan con espacios suficientes que permitan un mejor desarrollo de las actividades. A pesar que para Talento Humano, se ha tratado de brindar un espacio más amplio en relación con el resto, el mismo no es suficiente ya que han existido ocasiones en que se ha tenido que hacer uso de otras áreas de la empresa como la sala de reuniones, el comedor, o buscar una oficina que este desocupada, para hacer entrevistas, dictar pequeños cursos, entre otras actividades relacionadas con la gestión de talento humano. Es por esto, que se debe considerar la adecuación de espacios que permitan realizar los procesos que son motivo de nuestro análisis tales como: en selección y contratación de personal, se necesita un espacio en el que se pueda entrevistar a los candidatos y aplicar pruebas, ya que actualmente se realizan estas actividades en las oficinas que ocupa el personal de Talento Humano donde existe mucho movimiento de personal, llamadas telefónicas, entre las interrupciones más latentes; en capacitación, se requiere un aula adecuada para dictar cursos ya que como se indicó, se tienen que ocupar otras áreas; en gestión de riesgos del trabajo, se requiere adecuar una oficina para que trabaje el técnico en Seguridad y Salud Ocupacional, así como una oficina para el médico ocupacional, la misma que se podría adecuar también como enfermería; para los demás procesos, son actividades que se pueden realizar desde las mismas oficinas que están designadas para el personal de Talento Humano.

5.1.5 Normativa

En cuanto a la normativa, se cuenta con un reglamento interno pero el mismo no ha sido difundido de forma adecuada ya que muchas veces el personal siquiera sabe de su existencia. Por otra parte, como se ha venido comentando, la inexistencia de procesos estandarizados y de la planificación estratégica, no han permitido la construcción de políticas claras para ser aplicadas y difundidas. A pesar de que no se ha contado con un documento físico de políticas, los colaboradores tienen algún conocimiento de cuáles son las reglas que se deben de seguir en ciertos casos, sin embargo, no se tiene nada especificado. Con la implementación de esta propuesta, resulta factible la determinación de políticas relacionadas con los procesos de Talento Humano; Como se había mencionado, el proceso de administración de nómina ya está en etapa de ejecución, razón por la que ya se ha trabajado en la definición de políticas para este proceso, sin embargo aún falta realizar la difusión.

5.1.6 Medición

En el departamento de Talento Humano, la manera de determinar si se está llevando bien algún proceso, ha sido, en el mejor de los casos, por el cumplimiento de los requerimientos o simplemente no se realiza ninguna medición, por ejemplo, en el proceso de selección y contratación de personal, si se realiza un requerimiento de personal, el mismo tiene que ser cubierto, independientemente de los días que se demoren para conseguir el candidato, sin establecer necesariamente una meta o algún tipo de indicador, en el de inducción de personal, no se realiza una planificación de inducción al nuevo colaborador, en el proceso de capacitación de personal, se realiza el curso y no se le da ningún tipo de seguimiento, en el de evaluación de personal, se ha visto que es una herramienta utilizada más para determinar la permanencia del colaborador en la empresa, en el de desvinculación de personal no se realiza ningún seguimiento por recepción de demandas laborales y finalmente en el de gestión de riesgos de trabajo, no existe un proceso.

Con estos ejemplos, podemos indicar que no se ha implementado un sistema de medición de los procesos en el departamento de Talento humano, por lo que a través de esta propuesta, se

proporciona una herramienta que son los manuales de procedimientos en los que se establecen indicadores de gestión, los cuales permitirán medir el avance para el cumplimiento de las metas u objetivos, en un período determinado.

5.2 Alineación de propuestas con el plan estratégico

Haciendo referencia al capítulo 2, respecto a la definición estratégica en recursos humanos, en Siatigroup, recientemente se aprobó el documento de planificación estratégica; de acuerdo al contenido de ese documento, determinamos como la presente propuesta contribuye al desarrollo de la misma enfocándose a los cuatro objetivos institucionales los cuales a su vez, están alineados a las perspectivas del balance scorecard, y se mencionan a continuación:

5.2.1 Línea estratégica I: Perspectiva Financiera.

Objetivo estratégico: Incrementar la rentabilidad.

Propuesta de Talento Humano.- Para incrementar la rentabilidad, es necesario la optimización de costos y gastos; en el presente proyecto lo que se propone es que a través de la implementación de los procesos, se logre realizar las actividades eficientemente, para no incurrir en costos adicionales de selección, capacitación, evaluación, desvinculación, ya que se cuentan con herramientas y parámetros que aportan a disminuir costos y a invertir de forma adecuada el presupuesto destinado al desarrollo de capital humano quienes son los que a través de su trabajo, ayudan a que la empresa incremente su rentabilidad.

5.2.2 Línea estratégica II: Perspectiva clientes.

Objetivo estratégico: Aumentar la satisfacción del cliente

Propuesta de Talento Humano.- Para mejorar la satisfacción del cliente es necesario intervenir en algunas líneas de acción tales como: brindarle confianza y seguridad en la entrega de sus

mercaderías, un buen trato por parte de su proveedor, que el servicio sea rápido, entre otros. A través de nuestra propuesta, se trabaja con las personas, para que mejoren su rendimiento y puedan brindarle al cliente un buen servicio persona a persona, en lo que implica satisfacer sus dudas y requerimientos de manera objetiva.

5.2.3 Línea estratégica III: Perspectiva Procesos.

Objetivo estratégico: Mejorar la calidad de los servicios.

Propuesta de Talento Humano.- Para mejorar la calidad de los servicios, es necesario implementar procedimientos estandarizados, además de un sistema de indicadores de gestión y parámetros de control, que es lo que se está realizando con la presente propuesta. Por otra parte, la gestión del Talento Humano, aporta a desarrollar una buena comunicación entre departamentos consiguiendo de esta manera mejorar la calidad de los servicios.

5.2.4 Línea estratégica III: Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Objetivo estratégico: Promover el desarrollo organizacional.

Propuesta de Talento Humano.- En este punto de la planificación estratégica es donde más aportación existe por parte de la presente propuesta de diseño de procesos de talento humano, debido a que se promueve el mejoramiento de las competencias del personal los cuales se aplican en procesos de selección, evaluación y capacitación. Por otra parte, se promueve el mejoramiento del clima organizacional, ya que se orienta el talento humano y los recursos hacia el logro de los procesos y servicios integrales de comercio exterior de calidad, dentro de un marco de mejoramiento continuo y crecimiento sostenido.

5.3 Proyecto de Implementación.

Para la implementación de la presente propuesta, se adjunta el Anexo 10 donde se definen las actividades que son necesarias realizar por proceso determinado para conseguir implementar todo lo que se ha venido proponiendo en este documento, además, de responsables, recursos y presupuestos requeridos.

Por otra parte, se mencionó que las personas, documentos, software, infraestructura, normativa y medición, han sido identificados como las principales áreas de intervención, algunas de las mismas por su naturaleza, intervendrán en todos los procesos de Talento Humano, en otros casos, solo intervendrán en actividades específicas. Por lo tanto, a continuación se indica de qué trata cada área de intervención para tener una mejor comprensión de su aplicación.

- **Personas.-** se refiere a todo el capital humano que realiza alguna actividad en la empresa.
- **Documentos.-** tiene que ver con todo tipo de instructivos, formatos, registros y demás documentos que aportan a realizar los procesos.
- **Software.-** es todo sistema que permita ejecutar los procesos de forma automatizada.
- **Infraestructura.-** se refiere a un conjunto de medios técnicos, instalaciones y servicios necesarios para desarrollar una actividad.
- **Normativa.-** se refiere a todo lo que tenga que ver con políticas, reglas, modelos, estándares a seguir dentro de la organización, las mismas que son aplicadas en base a determinado proceso o actividad, además de influenciar en las conductas que se espera por parte del personal.
- **Medición.-** se refiere a todos los indicadores determinados con el fin de controlar el avance de las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, debido a que el proceso de administración de nómina es el único que ya está aprobado y prácticamente en aplicación, solo se tomarán en cuenta las actividades para implementar el software adquirido.

5.3.1 Resumen proyecto de implementación

Volviendo a hacer referencia al anexo 10, a continuación, mostraremos en resumen los periodos y el costo que se invertirían en cada uno de los procesos de Talento Humano para su implementación.

Tabla 8: Resumen proyecto de implementación

PROCESO	PERIODO PROGRAMADO	COSTO USD
Selección y Contratación de personal	5 meses	4290
Inducción de personal	5 meses	5500
Evaluación de personal	5 meses	S/C
Administración de Nomina	4 meses	400
Capacitación de personal	4 meses	120
Desvinculación de personal	3 meses	S/C
Gestión de riesgos del trabajo	12 meses	21000
TOTAL		31310

De acuerdo a los datos de la tabla 8, se indica que las actividades a desarrollar para la implementación de los procesos de Talento Humano, están programadas dentro de un periodo de 12 meses. Es importante mencionar que las actividades de algunos de los procesos se realizarán dentro del mismo mes, por ejemplo, en el primer mes se realizará una actividad para el proceso de selección y contratación de personal, pero a la vez se programa otra actividad para el proceso de gestión de riesgos de trabajo.

5.3.2 Análisis costo – beneficio

Para determinar que la inversión del presente proyecto es beneficiosa para Siatigroup, a continuación en la tabla 9, realizamos la relación costo beneficio donde se exponen los costos presentados, contra los que la empresa tendría que hacer sin la propuesta de implementación en cada uno de los procesos de Talento Humano. El detalle del cuadro, se lo puede visualizar en el anexo 11.

Tabla 9: Análisis costo – beneficio proyecto de implementación.

PROCESO	COSTO USD	BENEFICIO USD
Selección y Contratación de personal	4290	35700
Inducción de personal	5500	22000
Evaluación de personal	S/C	0
Administración de Nomina	400	900
Capacitación de personal	120	10000
Desvinculación de personal	S/C	0
Gestión de riesgos del trabajo	21000	61000
TOTAL	31310	129600

5.3.2.1 Descripción de los beneficios.

Continuando con el análisis costo – beneficio, y en base a los datos de la tabla 9, se procede a realizar la descripción de los beneficios por proceso de Talento Humano, que ameritan inversión:

5.3.2.1.1 Proceso de Selección y Contratación de Personal.

- Del análisis realizado en el capítulo 3, unas de las principales causas por las que no se ha levantado el manual de perfiles ha sido por falta de tiempo y desinterés por parte de los líderes de los departamentos y áreas. Al comunicar la importancia que tiene para la

organización y para sus equipos de trabajo el proyecto de implementación, conseguimos dar apertura para generar compromisos que permitan la generación de herramientas claves, las cuales servirán para realizar una mejor selección, capacitación y evaluación.

- Al seleccionar por competencias, evitamos pérdidas en tiempo y dinero para la empresa, ya que la selección procede en base a los requerimientos reales que amerita el puesto de trabajo.
- Los líderes de los departamentos y áreas al realizar sus entrevistas objetivamente, en base a competencias laborales, tienen una visión más clara de la información que requieren conseguir del candidato al momento de la entrevista. Esto les ayuda a tomar mejores decisiones en los procesos de selección respecto al candidato idóneo.

5.3.2.1.2 Proceso de Inducción de Personal.

- El personal que tiene conocimiento de la empresa para la que trabaja, su planificación estratégica, sus reglamentos, políticas, etc; demuestra alineación y compromiso con el cumplimiento de los objetivos, además, crea en los colaboradores motivación que aporta al mejoramiento del desempeño.

5.3.2.1.3 Proceso de Administración de Nómina

- Con respecto a la implementación del sistema ERP, es necesario contar con manuales donde se detalle el uso de cada módulo para que facilite el uso del sistema y a la vez se permita su correcta aplicación. De no existir los manuales, el ingreso de información se hace más lento provocando demoras.

5.3.2.1.4 Proceso de Capacitación de Personal

- Se ha mencionado que las jefaturas envían al personal a su cargo a tomar cursos de capacitación sin establecer criterios válidos que ameriten su inversión, forjando a que el presupuesto destinado este aplicado de manera incorrecta.

5.3.2.1.5 Proceso de Gestión de Riesgos del Trabajo.

- Los miembros de la Alta Dirección, y el personal que conforma el departamento de Talento Humano, al tener conocimiento sobre los requerimientos solicitados por la ley a las empresas, respecto a la implementación de la gestión de riesgos de trabajo, evita que se realice una inadecuada inversión, ya que se tiene una guía sobre qué es lo que se requiere para cumplir con la ley y para velar por el bienestar de los colaboradores.
- Al contratar profesionales fijos para el desarrollo e implementación de la gestión de riesgos de trabajo, nos aseguramos que existan responsables y den seguimiento a las actividades requeridas para la empresa. Este tipo de profesionales trabaja por prestación de servicios por lo que no es necesario incluirlos dentro de nóminas, pero si es un rubro constante ya que su pago es mensual.
- Los exámenes ocupacionales son necesarios no solo para evitar multas al costo del empleador, sino que son importantes para asegurarse que el personal con el que se trabaje goce de un buen estado de salud para que no afecte a su desempeño por este motivo.
- En el caso de que un trabajador sufra algún tipo de incapacidad parcial o permanente, por motivo de un accidente o enfermedad laboral, debido a que no se le dieron a conocer las políticas de gestión de riesgos del trabajo, no se hicieron mediciones requeridas en la matriz de riesgos, no recibió capacitación referente al tema, no se le brindo equipo de protección personal, su espacio de trabajo no cumplía con los requerimientos de SSO, no se realizó el levantamiento de fichas medicas ni se dio vigilancia a la salud, entre otros, el empleador deberá pagar las multas respectivas de acuerdo a lo estipulado por la normativa legal vigente del Ecuador, además de las respectivas indemnizaciones que según el caso, tenga que asumir el empleador a favor del trabajador.

Finalmente, aplicamos la siguiente división para observar cual es el beneficio de la empresa al invertir en este proyecto de implementación:

Total Beneficio / Total Costo = Ahorro para la empresa.

$$129.600 / 31310 = 4.14$$

Es decir que la empresa ahorra 4.14 veces invirtiendo en el presente proyecto, de lo que gastaría al no invertir en el mismo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente proyecto, se concluye lo siguiente:

A pesar de que Siatigroup es una empresa que lleva más de 10 años en el mercado, no ha tenido definida una planificación estratégica, sino hasta los días de hoy, por lo que es importante preguntarse como una empresa sin una planificación estratégica ha logrado crecer y mantenerse en el mercado?; la respuesta puede ser, que sus dueños han tenido una visión muy clara de que es lo que querían para su negocio, además de tener un muy buen conocimiento de lo que pueden ofrecer al cliente con los servicios de comercio exterior. Por otra parte, está el sentido de constancia y liderazgo que han demostrado, además de la capacidad de rodearse de personal competente que los ayuden a sacar a flote el negocio y llevarlo hasta lo que es hoy.

Desde que se creó el departamento de Talento Humano que fue a finales del año 2011, no se ha trabajado en el desarrollo de una adecuada gestión, esto puede deberse a que no se contaba con el personal suficiente en esta área para realizar todas las actividades requeridas en el departamento, lo que provocó se solventen actividades netamente operativas más no de gestión. Por otra parte está el hecho de que a partir de la creación del departamento de Talento Humano, es que comienza a detectarse un crecimiento importante del personal.

Los procesos que actualmente se están llevando en el departamento de Talento Humano no se están realizando bajo un modelo de gestión de competencias y esto se debe principalmente a que no se ha trabajado en el levantamiento de un manual de perfiles como herramienta de apoyo.

Sin la existencia de un manual de perfiles no es posible trabajar en un modelo basado en competencias, ya que esa es la base principal para comenzar con todo el proceso de gestión.

El personal de Siatigroup, en el día a día, siempre pasan ocupados y por lo general afirman no tener tiempo para realizar actividades adicionales, esto puede deberse a que en primera instancia no se tiene una adecuada organización, no se ha fomentado el sentido de pertenencia

con la organización y por otra parte, no se cuenta con el suficiente personal para abastecer todos los requerimientos que amerita el giro del negocio.

A pesar de que no se cuenta con adecuadas herramientas para la gestión de Talento Humano, actualmente en Siatigroup se distingue un ambiente de respeto, compromiso y responsabilidad como principales valores corporativos, esto puede deberse a que los dueños han actuado de tal forma con el personal como para generar ese ambiente a nivel organizacional.

El desconocimiento respecto a la importancia que tiene la existencia del manual de perfiles en la organización, ha sido también uno de los principales factores que ha impedido desarrollar el modelo de gestión por competencias.

La inexistencia de un manual de procedimientos de Talento Humano ha provocado que se realicen los procesos de manera inadecuada, careciendo de valor, ya que las herramientas no son correctamente aplicadas y no ha permitido el desarrollo del personal en ningún sentido.

Se ha evidenciado que la empresa está dispuesta en invertir una buena parte del presupuesto en cursos de capacitación, lamentablemente ha existido un malgaste del presupuesto justamente por la ausencia de un procedimiento y el desconocimiento por parte de los Directivos respecto a competencias laborales, por lo que confían en los argumentos indicados por los líderes y responsables de las áreas para conseguir financiamiento y recibir los cursos de capacitación.

En capacitación, el departamento de Talento Humano, no tiene representación ante la organización, ya que las solicitudes de capacitación se realizan directamente con Gerencia General.

Los cursos de capacitación que ha venido recibiendo al personal no están enfocados bajo un análisis de brechas, justamente por la falta del manual de perfiles, por otra parte no se evidencia seguimiento para determinar si los cursos recibidos aportaron algún tipo de mejoramiento en el desempeño.

Al no contar con un sistema de medición, no se ha logrado dar seguimiento al cumplimiento de objetivos.

Ha existido un conformismo por parte de los líderes de áreas y departamentos, ya que no han exigido establecer parámetros desde el departamento de Talento Humano para realizar una mejor aplicación de los procesos. Esto se lo ve evidenciado por ejemplo en el proceso de selección y contratación de personal, al no contar con informes de resultados se escoge al personal intuitivamente sin objetividad.

Al no contar con una normativa clara, definición de funciones, ni mayor conocimiento de la organización, el personal no se involucra mayormente con las actividades relacionadas con su cargo provocando la existencia de “tiempos muertos”.

Debido a que no se han definido políticas claras, se cometen muchas incongruencias en la aplicación de los actuales procesos de Talento Humano.

La falta de capacitación y asesoramiento respecto a la aplicación de las evaluaciones del personal, ha provocado que se mal utilice esta herramienta de mejoramiento del desempeño, debido a que se ha evidenciado que los resultados determinan la permanencia del colaborador en la empresa.

Existe una falta de conocimientos por parte del personal que conforma el departamento de Talento Humano para el desarrollo e implementación de los procesos bajo el modelo de gestión por competencias.

En los actuales procesos de Talento Humano no se ha tomado en cuenta el proceso de gestión de riesgos del trabajo, a causa de que no se tiene una idea clara de la importancia que amerita su implementación en la organización, ni de las consecuencias que implica su no aplicación.

Se tiene la percepción de que, cuando una persona va a salir de la organización no es necesario generar un tratamiento especial con el colaborador y que el mismo hecho de su salida no afecta al resto de compañeros que se quedan en la empresa; siendo que esto ha originado en variadas ocasiones efectos negativos en el personal tales como desmotivación e incertidumbre.

A pesar de que al proceso de Administración de nómina se le ha dado un especial interés; la adquisición del sistema ERP para su mejoramiento, no ha tenido el seguimiento y control requerido, siendo que la inversión en el mismo, generó un alto costo para la empresa.

Finalmente, se concluye que, a raíz de la realización de este proyecto, es que se ha podido evidenciar el estado crítico en el que se encuentra el departamento de Talento Humano, debido al incorrecto manejo en la aplicación de los procesos y a la ausencia de herramientas adecuadas para la aplicación. A pesar de que existe un total apoyo por parte de la Alta Dirección, es necesario inicialmente trabajar con quienes conforman el equipo actual del departamento de Talento Humano ya que son los principales protagonistas en el desarrollo de los procesos. Por otra parte, se ha podido determinar que el proyecto cumple con lo solicitado por la Alta Dirección que es conseguir representatividad del departamento ante la organización ya que las diferentes propuestas están alineadas al desarrollo del personal y a los objetivos planteados en la planificación estratégica actual. La implementación de la presente propuesta aportará a la optimización de recursos y aprovecharlos de acuerdo a la necesidad.

RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el presente trabajo y haber mencionado las conclusiones, se procede finalmente a citar las siguientes recomendaciones:

Para dar conocimiento al personal sobre la planificación estratégica y sobre los cambios y adecuaciones en procesos y normativas, así como los manuales de perfiles, es necesario trabajar en un plan de comunicación a fin de establecer directrices que aseguren la correcta difusión y conseguir del personal la participación y compromisos esperados.

Se ha visto que la principal herramienta para el desarrollo de gestión por competencias, es el levantamiento de un manual de perfiles, razón por la que este documento tiene que ser muy bien diseñado para que brinde el aporte que amerita. Debido a que se ha evidenciado que el personal de Talento Humano no posee un adecuado conocimiento en el modelo de competencias, se recomienda que el documento sea levantado por un asesor externo.

Se recomienda dar una especial atención al mejoramiento de las competencias del personal de Talento Humano ya que son ellos quienes brindaran el soporte requerido y velaran por el correcto funcionamiento e implementación de los procesos.

Es importante que los miembros de la Alta Dirección se capaciten en temas relacionados con la gestión del Talento Humano para que tengan claro las aplicaciones realizadas para el desarrollo del personal, debido a que el mismo constituye el motor de éxito de su organización.

Implementar el sistema de control de indicadores utilizado como herramienta el balance scorecard, para ello, es necesario que la Alta Dirección, Líderes y responsables de los departamentos y áreas, personal de Talento Humano o demás colaboradores, que vayan a manejar esta herramienta, es necesario que reciban la capacitación pertinente para lograr su uso adecuado y se lleve un control sobre el cumplimiento de los objetivos.

Para el proceso de Gestión de riesgos del trabajo, es necesario contratar un Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional externo, debido a que ninguno de los colaboradores que actualmente labora en la empresa, está capacitado para desarrollar las actividades requeridas en este proceso.

Se recomienda desarrollar el proyecto de implementación en los tiempos establecidos, para que la empresa empiece a trabajar bajo el modelo de gestión por competencias ya que el mismo asegura mejores oportunidades de crecimiento sostenible.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2004). *Desempeno por competencias. Evaluacion de 360`*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Seleccion por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Banco Central del Ecuador. (3 de Enero de 2014). *Informe anual 2014*. Obtenido de <http://www.puce.edu.ec>
- Brosa, C. K. (2011). *Compete Caribbean V Foro de Competitividad de las Américas. La logística como factor de competitividad de las Pymes en las Américas*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (Novena ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión. (2014).
- Coens, T., & Jenkins, M. (2001). *Evaluaciones de desempeno? porque no funcionan y como reemplazarlas*. Bogota: Norma.
- Comunidad de Comercio Exterior en el Ecuador. (08 de Junio de 2014). Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/proceso-de-exportacion>
- Direccion Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE. (01 de Mayo de 2013). *Codigo del Trabajo*. Obtenido de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.pge.gob.ec%2Fes%2Fdocumentos%2Fdoc_download%2F225-codigo-del-trabajo.html&ei=7aNzU63SLpWhsATQqlE4&usg=AFQjCNFu3ghg58YK_IYnbtXKPV6bz3amA&bv m=bv.66699033,d
- Dirube Mañueco, J. L. (1995). *Un modelo de gestion por competencias. Lecciones aprendidas*. Sicilia: Gestion 2000.
- Dolan, S. L. (2007). *La Gestion de los Recursos Humanos. Como atraer, retener y desarrollar con exito el capital humano en timpos de transformacion*. (tercera ed.). (J. I. Soria, Ed.) Madrid.
- Elizabeth Pila. (16 de Septiembre de 2012). *El Ecuapass*. Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/el-ecuapass>
- Ernst & Young Consultores. (30 de 03 de 2014). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Fernandez, G., Altamirano, A., & Zhuno, J. (2003). *ANALISIS ESTADISTICO DEL ENTORNO ECONOMICO DEL ECUADOR*.
- Ferraro, E. A. (2001). *Administracion de los Recursos Humanos 2001*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.

- FUNDIBEQ. (01 de 05 de 2014). *Diagrama de flujo*. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf
- Garcia Gil, M. (2012). *Competencias Laborales. Metodo para evaluarlas*. Mexico: Trillas.
- Gerencie.com. (10 de Octubre de 2013). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>
- Gestion por competencias* . (10 de Mayo de 2008). Obtenido de <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicion-de-la-gestion-por.html>
- Gil, Yolanda; Vallejo, Eva. (Marzo de 2008). *Guia para la identificacion y analisis de los procesos de la Universidad de Malaga*. Obtenido de http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprosos1.pdf
- Google map . (2014).
- Herman, G., & Von, N. J. (1947).
- IESS. (01 de 03 de 2014). Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/es/seguro-riesgos-de-trabajo>
- Infoviews A TiedCOMM Company. (10 de Abril de 2014). *Balanced Scorecard - CMI*. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- ISO 9001:2008. (s.f.).
- ISO 9004:2009. (s.f.).
- Jimenez, D. P. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Levy-Levoyer, C. (2003). *Gestion de las competencias* . Barcelona: Ediciones Gestion 2000, S.A.
- Luna Noyola, A. G. (2008). Capital Humano. Gestion por Competencias Laborales en la administracion publica. En A. G. Luna Noyola, *Capital Humano. Gestion por Competencias Laborales en la administracion publica*. Mexico: Trillas, S.A. de C.V.
- Manual de procedimientos. (01 de 03 de 2014). Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>
- Medina, Maria Trinidad; Rivera, Mirna; Velarde, Sergio. (10 de Abril de 2014). *El balance scorecard una herramienta para la planificacion estrategica*. Obtenido de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Ministerio de Coordinacion de Politica Economica. (Febrero de 2013). *indicadores macroeconomicos*. Obtenido de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/febrero-2013.pdf>
- Mondy, W., & Noe, R. (1997). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- Poderes. Inteligencia politica . (2013). *Panorama Economico del Ecuador* . Obtenido de <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>
- Puchol, L. (2003). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Rios, Martha; Ferrer, Julian; Munoz, Clara; Martinez, Manuel. (17 de Diciembre de 2010). *El Balanced Scorecard en el área de Recursos: Caso Gerencia de compensaciones de una empresa de alimentos*. Obtenido de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/38965/37597>
- Santiz, Maria Isabel. (29 de Agosto de 2013). *Impotancia de la induccion de personal en las empresas*. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/29/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- Scribd. (2014). *Que son los indicadores de gestion*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/18823470/Que-son-los-Indicadores-de-Gestion>
- Siatigroup. (01 de 03 de 2014).
- Snell, S., & Bohlander, G. (2012). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico.
- tareas y trabajos universitarios. (01 de Mayo de 2012). *La gestion por competencias*. Obtenido de <http://tytuniversitario.blogspot.com/2012/01/la-gestion-por-competencias.html>
- Werther, W., & Davis, K. (1995). *Administracion de Personal y Recusos Humanos* (Cuarta ed.). Mexico: Litografica Ingramex.

ANEXOS

ANEXO 1: Informe de Diagnóstico y Medición del Proyecto ISO 9001:2008

OBJETIVO

Identificar los logros y las herramientas obtenidas del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 desde marzo 2011 hasta abril 2013.

ALCANCE

Aplica para todas las áreas de la empresa Siatigroup, ubicadas en la ciudad de Quito.

METODOLOGÍA

La metodología empleada se basó en el análisis sistemático e independiente de las evidencias entregadas por el Consultor de Road Quality y la Subgerente de Calidad y Productividad de la empresa. Posteriormente se validó la documentación entregada y se evaluó objetivamente el cumplimiento o no de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, a través de la matriz que se adjunta al final de este informe. También se realizaron

Las siglas asignadas para la columna “criterios de calificación” en la matriz, significan:

SIGLA	SIGNIFICADO
E	Excluye el requisito
N	No se cumple el requisito
P	Se cumple parcialmente el requisito
T	Se cumple totalmente el requisito

El criterio para la valoración cuantitativa fue el siguiente:

SIGLA	VALORACIÓN
E	N/A
N	0 %
P	50 %
T	100 %

RESULTADOS OBTENIDOS

La empresa cumple en un 22,48 % con los requisitos del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008. Si desea conocer mayor detalle de la obtención de dicho resultado, diríjase a la matriz que se adjunta al final del informe.

El resultado considera la exclusión permitida del punto 7.3 y 7.5.2 que se describe en el manual de calidad.

CONCLUSIONES

- El resultado obtenido permitió cumplir con el objetivo propuesto.
- Se recomienda realizar control y seguimiento periódico de los avances del sistema.
- Se sugiere mejorar la comunicación, difusión y control de documentos.
- No se recomienda realizar una preauditoría.

ANEXO 1.1 MATRIZ DIAGNOSTICO ISO 9001:2008

REQUISITOS ISO 9001	PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	ASPECTOS POR EVALUAR	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	HALLAZGOS	OBSERVACIONES
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD						
4.1 Requisitos generales	5-Enfoque del sistema para la gestión	La organización ha establecido, documentado, implementado, se mantiene y se mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008	Inventario de documentación	N	Mapa de procesos	Se evidencia que existe un mapa de procesos, sin embargo este no se encuentra implementado. El mapa no refleja la interacción entre los procesos (flechas). No se evidencia quien elaboró, revisó y aprobó el documento. El mapa no muestra claramente cuales son los procesos de dirección, realización y apoyo. La empresa no cuenta con un plan estratégico que permita mantener la eficacia del SGC
	4-Enfoque basado en procesos	Para implantar el SGC por procesos en la organización: a) Se identificaron los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. b) Se determinó la secuencia e interacción de estos procesos; c) Se determinó los criterios y métodos necesarios para asegurarse que la operación y control de los procesos sea eficaz.	Inventario de documentación	P	Mapa de procesos, Gestión documental	Se cuenta con un mapa de procesos de primer nivel, no implementado. El mapa no refleja la interacción (flechas), incumpliendo con el requisito 4.1, literal b). No se evidencia el control y seguimiento de la gestión documental. Los documentos no han sido codificados, algunos no cuentan con la fecha de la última revisión. No existe un control de versiones. Los títulos de los documentos no coinciden con los nombres que son guardados en medio electrónico. No existe evidencia de quien elabora, revisada y aprueba dichos documentos.
	4-Enfoque basado en procesos	La organización identifica las responsabilidades y se asegura de controlar los procesos que afecte la conformidad del producto y/o servicio con los requisitos, que son realizados por terceros.	Controles	N		No existen evidencias documentales que muestren el control realizado a los procesos contratados externamente, incumpliendo con el numeral 4.1
4.2.2 Manual de la calidad	5-Enfoque del sistema para la gestión	La organización dispone de un manual de calidad en el que se describe el alcance y las exclusiones del sistema de gestión de la calidad, se hace referencia a los procedimientos y documentos relacionados y se describe la interacción entre los procesos.	Manual de calidad	P	Manual de calidad	La empresa cuenta con un manual de calidad desactualizado que no refleja la realidad de la empresa. El mapa de procesos, política de calidad que se muestra pertenecen a una versión obsoleta. El manual no se encuentra implementado.
4.2.3 Control de documentos	5-Enfoque del sistema para la gestión	Se ha establecido un procedimiento para el control de los documentos del sistema de gestión de la calidad que incluye aprobar, revisar, actualizar y re-aprobar los documentos, asegurar su disponibilidad, legibilidad e identificación y la prevención del uso no intencionado de documentos obsoletos.	Procedimiento control de documentos	P	Procedimiento control de documentos	El procedimiento no cuenta con información que evidencie quien elaboró, revisó y aprobó. No se evidencia que el procedimiento ha sido implementado ni difundido.
	5-Enfoque del sistema para la gestión	El procedimiento para el control de los documentos incluye los controles para asegurar la identificación y distribución de los documentos externos	Procedimiento control de documentos	P	Procedimiento control de documentos	El procedimiento incluye los controles para asegurar la identificación y distribución de los documentos externos, sin embargo no se encuentra implementado.
4.2.4 Control de los registros	7-Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Se cuenta con registros que proporcionan evidencia de la conformidad con los requisitos y de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad	Lista maestra de registros	P	Lista maestra de registros	Se cuenta con la lista maestra de registros, sin embargo esta no ha sido implementada para el control de registros. Existen registros, pero no de todos los procesos. No todos los registros han sido revisados y difundido según lo descrito en el procedimiento de control de registros.
	7-Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables	Registros de áreas	N	Gestión Documental	Requisito no identificable porque los registros del SGC no se encuentran implementados. No se evidencia un control de registros.
	7-Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Se ha establecido un procedimiento para el control de los registros que incluye los controles necesarios para su: identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición, acorde con las disposiciones legales vigentes so	Procedimiento control de registros	P	Gestión Documental	El procedimiento no cuenta con información que evidencie quien elaboró, revisó y aprobó. No se evidencia que el procedimiento ha sido implementado, es decir no existe un control de registros.

ANEXO 1.1 MATRIZ DIAGNOSTICO ISO 9001:2008

5. COMPROMISO Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN						
5.1 Compromiso de la dirección	2-Liderazgo	La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia mediante la comunicación acerca de la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios	Registro de reuniones de comité	P	Registro de reuniones de comité	Se cuenta con 1 acta de reunión de comité. Se recomienda mejorar el canal de comunicación, a fin de evidenciar una adecuada implementación, control y seguimiento del SGC.
5.2 Enfoque al cliente	1-Enfoque al cliente	La alta dirección se asegura que se identifican y se cumplen los requisitos del cliente con el propósito de aumentar continuamente su satisfacción	Informes de necesidades de clientes, BD clientes, enfoque al cliente.	N		Documentación no creada ni implementada por la empresa
5.3 Política de la calidad	2-Liderazgo	La organización ha establecido y mantiene una política de calidad adecuada al propósito de la organización	Política de la Calidad	P	Política de la Calidad	Política creada, pero no implementada por la empresa. No existen documentos que evidencien la revisión y aprobación de la misma.
	2-Liderazgo	La política de calidad incluye los compromisos de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	Política de la Calidad	P	Política de la Calidad	Política creada, pero no llevada por la empresa
	2-Liderazgo	La política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad;	Política de la Calidad	P	Política de la Calidad	Política creada, pero no llevada por la empresa
	2-Liderazgo	La política de calidad se comunica y es entendida por el personal de la organización	Política de la Calidad	N	Política de la Calidad	Política creada, pero no comunicada al personal empresa.
5.4.1 Objetivos de la calidad	2-Liderazgo	La alta dirección ha establecido objetivos de calidad en las funciones y niveles pertinentes de la organización	Objetivos de calidad	P	Matriz de objetivos	Matriz incompleta, los objetivos enunciados no denotan acción, se encuentran formulados más como una actividad. No existe evidencia de quien elabora, revisa y aprueba dichos documentos.
	2-Liderazgo	Se incluyen los objetivos de la calidad necesarios para cumplir los requisitos del producto y/o servicio	Objetivos de calidad	P	Matriz de objetivos	Matriz incompleta, los objetivos enunciados no cumplen los parámetros necesarios para cumplir con todos los requisitos del servicio, en cuanto a la parte de procesos, cliente, tecnología y desarrollo.
	2-Liderazgo	Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de la calidad.	Indicadores de gestión y resultados	P	Matriz de objetivos	Si son medibles y coherentes con la política de calidad, sin embargo deben ser analizados nuevamente, a fin de asegurar la eficiencia de los procesos de la organización.
5.4 Planificación	2-Liderazgo	La alta dirección se asegura que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el numeral 4.1, así como los objetivos de la calidad	Plan estratégico de calidad	N		No se cuenta con un plan estratégico de calidad que permita transformar los objetivos estratégicos en objetivos operativos.
	2-Liderazgo	La alta dirección se asegura que se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios.	Plan estratégico de calidad	N		No hay seguimiento ni implementación formal de cambios.
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	2-Liderazgo	La alta dirección asegura que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización	Documentos de organización	N	Manual de funciones	El manual de funciones no evidencia autoridades definidas. El manual no ha sido implementado, ni difundido. Existe una inadecuada asignación y descripción de cargos.
5.5.2 Representante de la dirección	2-Liderazgo	Se ha designado a un representante de la dirección, del nivel directivo para asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para la implementación del sistema de gestión de la calidad, retroalimentar a la gerencia acerca del desempeño del SGC y cualquier necesidad de mejora.	Designación formal del representante de la dirección	P	Subgerente de Calidad y Productividad	El cargo ha sido designado formalmente, sin embargo no existe evidencia que refleje que el sistema ha sido implementado, ni retroalimentado a la gerencia sobre cualquier necesidad de mejora.
5.5.3 Comunicación interna	3-Participación del personal	Se han establecido los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización.	Plan de comunicaciones internas	N		No se evidencia un plan de comunicación interna que permita la difusión apropiada del sistema.
	3-Participación del personal	Los procesos de comunicación se efectúan considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	Plan de comunicaciones internas	N		No se evidencia un plan de comunicación interna que permita corroborar la eficacia del sistema.
5.6 Revisión por la dirección	2-Liderazgo	La alta dirección revisa a intervalos planificados y por lo menos una vez al año, el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.	Plan de revisión gerencial	N		No se evidencia un plan para la revisión gerencial, que asegure su conveniencia, adecuación y eficacia continúa.
	2-Liderazgo	La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluidos la política de la calidad y los objetivos de la calidad.	Plan de revisión gerencial	N		No se evidencia un plan para la revisión gerencial, que permita la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad.
5.6.2 Información de entrada para la revisión	2-Liderazgo	La información de entrada para la revisión por la dirección incluye: a) resultados de auditorías, b) retroalimentación del cliente, c) desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicio, d) estado de las acciones correctivas y preventivas	Informes de entrada para la revisión	N		No existe evidencia de informes de resultados de auditorías, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos y conformidad del servicio, estado de las acciones correctivas y preventivas.
5.6.3 Resultados de la revisión	2-Liderazgo	Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con: a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos; b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y las necesidades de recursos.	Informes de salida de la revisión	N		No existe evidencia de informes de resultados de revisión por la dirección.

ANEXO 1.1 MATRIZ DIAGNOSTICO ISO 9001:2008

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS						
6.1 Provisión de recursos	2-Liderazgo	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia	Presupuestos	N	Presupuestos	No existe evidencia que demuestre la provisión de recursos a través de presupuestos.
	2-Liderazgo	La entidad determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos	Presupuestos	N	Presupuestos	No existe evidencia que demuestre la provisión de recursos a través de presupuestos.
6.2.1 Generalidades- Recursos humanos	3-Participación del personal	El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.	Manual de competencias	P	Manual de funciones	Existe personal no capacitado, ni con el perfil ni competencias adecuadas para el cargo
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	3-Participación del personal	Se determina la competencia del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto y/o servicio.	Manual de competencias	P	Manual de funciones	El manual de funciones no evidencia la determinación de competencias del personal, sin embargo existe una matriz que empíricamente permite diagnosticar competencias.
	3-Participación del personal	Se proporciona formación o toma de otras acciones para satisfacer las necesidades detectadas	Plan de capacitación	P		No se evidencia un plan de capacitación, sin embargo existe un proceso de formación empírico.
	3-Participación del personal	Se evalúa la eficacia, impacto de las acciones de formación	Registros de evaluación de la eficacia	N		No existe evidencia de la evaluación de la eficacia de las capacitaciones impartidas.
	3-Participación del personal	Se asegura que el personal es conciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad		N		No se evidencia que el personal es conciente de la importancia de sus actividades y de su contribución al logro de los objetivos de la calidad.
	3-Participación del personal	Se mantienen registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal	Registros de capacitación y calificación	P		No se evidencian registros de capacitación y calificación impartidas por la empresa, sin embargo existen certificados de educación, formación, habilidades y experiencia del personal almacenadas en el archivo de personal del área de T.H.
6.3 Infraestructura	4-Enfoque basado en procesos	La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto	Plan - Documentos de mantenimiento	P		Se evidencia un formato del plan de mantenimiento preventivo propuesto, pero este no ha sido implementado.
6.4 Ambiente de trabajo	3-Participación del personal	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto	Plan - Documentos de acondicionamiento ambiental	P		Se observa que existe un ambiente de trabajo adecuado, sin embargo no existen documentos que prueben el adecuado acondicionamiento ambiental.

ANEXO 1.1 MATRIZ DIAGNOSTICO ISO 9001:2008

7. REALIZACIÓN DEL PROCESO Y DE LOS SERVICIOS						
7.1 Planificación de la realización del producto	4-Enfoque basado en procesos	La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto y/o la prestación del servicio.	Plan Estratégico	P		Se observa que la empresa cuenta con los procesos necesarios para las prestación del servicio, sin embargo no existe evidencia del plan estratégico y planes operativos.
	4-Enfoque basado en procesos	La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.	Plan Estratégico	P		Se evidencia interferencias en la planificación para la prestación del servicio: desorganización del personal y duplicidad de tareas.
	4-Enfoque basado en procesos	Durante la planificación de la realización del producto, se determinan: a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto; b) la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios de aceptación del mismo d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de los procesos de realización y el producto.	Plan Estratégico	P		El requisito se cumple parcialmente, debido a que no todos los requisitos enunciados se encuentran implementados.
	4-Enfoque basado en procesos	El resultado de esta planificación se presenta de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.	Plan de calidad por producto	P		Se evidencia interferencias en la planificación para la prestación del servicio: desorganización del personal y duplicidad de tareas.
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio	1-Enfoque al cliente	Se determinan los requisitos especificados por el cliente, incluidos los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a ésta;	Requisitos explícitos	P		No se evidencian los requisitos especificados por el cliente para la entrega y posteriores a esta.
	1-Enfoque al cliente	Se determinan los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido;	Requisitos implícitos	N		No se evidencia un estudio formal sobre la capacidad de prestación del servicio.
	1-Enfoque al cliente	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y cualquier requisito adicional determinado por la organización.	Requisitos legales	P		Se evidencia que en el día a día se cumplen con los requisitos legales y reglamentarios para la prestación del servicio, sin embargo no existe evidencia documental de dicho control.
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio	4-Enfoque basado en procesos	Se revisan los requisitos relacionados con el producto, antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente, asegurando que: a) están definidos los requisitos del producto, b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos		P		Se revisan los requisitos empíricamente según los indicado por la Subgerente de Calidad y Productividad.
	4-Enfoque basado en procesos	Se mantienen registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por ésta.	Registros de revisión de los requisitos	N		No se evidencian registros de revisión de los requisitos.
	4-Enfoque basado en procesos	Cuando se cambian los requisitos del producto, la organización se asegura que la documentación pertinente sea modificada y que el personal y/o particulares (tercerizados) que ejerzan funciones correspondientes sean conscientes de los requisitos modificados		P		Los cambios realizados a los requisitos del producto se realizan empíricamente.
7.2.3 Comunicación con el cliente	1-Enfoque al cliente	Se determinan e implementan disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a: a) la información sobre el producto, b) las consultas, contratos o solicitudes, incluidas las modificaciones, c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas	Procedimiento de quejas o reclamos Documentos de comunicación externa	P		El procedimiento de quejas o reclamos no se encuentra levantado. Se evidencia que existe un flujo de comunicación continuo con el cliente durante la prestación del servicio.
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	4-Enfoque basado en procesos	La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del producto determinando: a) las etapas del diseño y desarrollo, b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo	Planes de diseño	E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	La organización gestiona las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo, para asegurarse de una comunicación eficaz y la clara asignación de responsabilidades		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Los resultados de la planificación se actualizan, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.

ANEXO 1.1 MATRIZ DIAGNOSTICO ISO 9001:2008

7. REALIZACIÓN DEL PROCESO Y DE LOS SERVICIOS						
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	4-Enfoque basado en procesos	Se determinan los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y/o servicio y mantenerse registros	Datos de entrada del diseño	E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Los elementos de entrada del diseño incluyen: a) los requisitos funcionales y de desempeño, b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables, c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Estos elementos de entrada se revisan para verificar su adecuación		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Los requisitos considerado como elemento de entrada del diseño son completos, sin ambigüedades y no son contradictorios		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	4-Enfoque basado en procesos	Los resultados del diseño y desarrollo se proporcionan de tal manera que permiten la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo y se aprueban antes de su aceptación.	Datos de salida del diseño	E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Los resultados del diseño y desarrollo: a) cumplen los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo; b) proporcionan información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio, c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	4-Enfoque basado en procesos	Según lo planificado y en las etapas adecuadas se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo, para: a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e b) identificar cualquier problema y proponer acciones necesarias		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Los participantes en las revisiones incluyen representantes de las funciones relacionadas con la (s) etapa (s) de diseño y desarrollo que se está (n) revisando.		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Se mantienen registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria	Registros de revisión del diseño	E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	4-Enfoque basado en procesos	De acuerdo con lo planificado se realiza la verificación para asegurar que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo.		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Se mantienen registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria	Registros de verificación del diseño	E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	4-Enfoque basado en procesos	Según lo planificado se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo, para asegurar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido.		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Siempre que sea factible, la validación se completa antes de la entrega o implementación del producto.		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Se mantienen registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria	Registros de validación del diseño	E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo	4-Enfoque basado en procesos	Los cambios del diseño y desarrollo se identifican y deben mantenerse registros.	Registros de cambios del diseño	E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Los cambios se revisan, se verifican y se validarse, según sea apropiado, y se aprueban antes de su implementación		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.		E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	Se mantiene registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria	Registros de revisión de los cambios del diseño	E		Exclusión del requisito 7.3 según lo expuesto en el manual de calidad.

ANEXO 1.1 MATRIZ DIAGNOSTICO ISO 9001:2008

7. REALIZACIÓN DEL PROCESO Y DE LOS SERVICIOS						
7.4.1 Proceso de compras	4-Enfoque basado en procesos	Se han establecido los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación de los proveedores.	Criterios de selección, evaluación y reevaluación de proveedores	P	Procedimiento de selección y evaluación de proveedores	Se cuenta con un procedimiento de selección y evaluación de proveedores, sin embargo este no se encuentra implementado ni difundido. La descripción del procedimiento no refleja criterios establecidos para la reevaluación. No se evidencia quien elaboró, revisó y aprobó el documento.
	4-Enfoque basado en procesos	El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido depende de su impacto sobre: a) la realización del producto, o b) el producto final.	Plan de control de proveedores	N		No se evidencia que la empresa cuente con un plan de control de proveedores.
	4-Enfoque basado en procesos	Se evalúan y seleccionan los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.	Criterios de selección y evaluación de proveedores	N		No se evidencia de evaluación y selección de los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos.
	4-Enfoque basado en procesos	Se mantienen registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria derivada de estas	Registros de evaluación de proveedores	N		No se evidencia registros que prueben la evaluación y selección de los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos.
7.4.2 Información de las compras	4-Enfoque basado en procesos	La información de compras describe el producto a comprar, incluyendo cuando es apropiado: a) requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos, b) requisitos para la calificación del personal, y c) requisitos del sistema de gestión de calidad	Requisitos de Compra	P		No se evidencia documentación implementada que pruebe el cumplimiento de los requisitos de compra, sin embargo se refiere que para algunas compras se emplean órdenes de requisición.
	4-Enfoque basado en procesos	La organización se asegura que los requisitos para la adquisición de bienes y servicios especificados, son adecuados, antes de comunicárselos al proveedor		N		No se evidencia documentación implementada que pruebe el cumplimiento adecuado de los requisitos para la adquisición de bienes y servicios especificados.
7.4.3 Verificación de los productos comprados	4-Enfoque basado en procesos	La organización ha establecido la inspección u otras actividades necesarias para asegurar que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados	Plan - Documentos de inspección de compras	N		No se evidencia un plan o documentos de inspección de compras.
	4-Enfoque basado en procesos	Cuando la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, se establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.		N		No se evidencia un plan o documentos que establezcan en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.
7.5.1 Control de la producción y prestación del servicio	4-Enfoque basado en procesos	La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas	Plan de control de producción-prestación	N		No se evidencia un plan de control de prestación del servicio.
	4-Enfoque basado en procesos	Las condiciones controladas incluyen, cuando es aplicable a) la disponibilidad de información que describa las características del producto, b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario, c) el uso del equipo apropiado, d) la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición, e) la implementación del seguimiento y de la medición, y f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto	Documentos y registros de control de producción-prestación	P		No se evidencian documentos y registros de control de la prestación del servicio. El control de los realiza de forma empírica.
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	4-Enfoque basado en procesos	La organización valida los procesos de producción y de prestación del servicio, donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.	Plan-Documentos de validación de procesos de producción-prestación	E		Exclusión del requisito 7.5.2 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	La validación permite demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.		E		Exclusión del requisito 7.5.2 según lo expuesto en el manual de calidad.
	4-Enfoque basado en procesos	La organización ha establecido las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando es aplicable: a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, b) la aprobación de equipos y calificación del personal, c) el uso de métodos y procedimientos específicos, d) los requisitos de los registros, y e) la revalidación	Registros de validación del proceso de producción-prestación	E		Exclusión del requisito 7.5.2 según lo expuesto en el manual de calidad.
7.5.3 Identificación y trazabilidad	4-Enfoque basado en procesos	Cuando es apropiado, la organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto	Identificación del producto	P		La identificación de la prestación del servicio se realiza de forma empírica. La empresa no gestiona a través de indicadores.
	4-Enfoque basado en procesos	La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.	Identificación del estado de control	P		La identificación del estado de control de la prestación del servicio se realiza de forma empírica. La empresa no gestiona a través de indicadores.
	4-Enfoque basado en procesos	Cuando la trazabilidad es un requisito, la organización controla y registra la identificación única del producto y mantiene registros	Registros de trazabilidad	P	Guía madre	Se cuenta con registros de trazabilidad, según lo indicado por la Subgerente de Calidad y Productividad. Sin embargo no se cuenta con evidencia disponible al momento del diagnóstico.

ANEXO 1.1 MATRIZ DIAGNOSTICO ISO 9001:2008

7. REALIZACIÓN DEL PROCESO Y DE LOS SERVICIOS						
7.5.4 Propiedad del cliente	1-Enfoque al cliente	La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto, mientras se encuentran bajo su control o los esté usando		P		La propiedad del cliente que incluye la protección los datos personales de estos, se realiza pero de forma empírica. No se evidencian políticas que reflejen dicho cumplimiento.
	1-Enfoque al cliente	Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso, se registra su estado y se le comunica al cliente	Registros de control de propiedad del cliente	P		Se cuenta con registros de control de propiedad del cliente, según lo indicado por la Subgerente de Calidad y Productividad. Sin embargo Sin embargo no se cuenta con evidencia disponible al momento del diagnóstico.
7.5.5 Preservación del producto	4-Enfoque basado en procesos	La organización preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto		P		No se cuenta con evidencia disponible al momento del diagnóstico, sin embargo se menciona que la empresa cuenta con bodegas propias útiles para la preservación del producto.
	4-Enfoque basado en procesos	La preservación incluye, según sea aplicable, la identificación, almacenamiento y protección.	Documentos de preservación del producto	P		No se cuenta con evidencia disponible al momento del diagnóstico, sin embargo se menciona que la empresa cuenta con documentos para la preservación del producto.
	4-Enfoque basado en procesos	La preservación se aplica, a las partes constitutivas de un producto (materiales, o insumos)		P		No se cuenta con evidencia disponible al momento del diagnóstico, sin embargo se menciona que la empresa cuenta con documentos para la preservación del producto (materiales o insumos).
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición	4-Enfoque basado en procesos	La organización determina el seguimiento y la medición por realizar, los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados	Planificación de las mediciones	N		No se evidencia un plan de mediciones.
	4-Enfoque basado en procesos	La organización ha establecido los procesos para asegurarse que el seguimiento y medición pueden realizarse y son coherentes con los requisitos de seguimiento y medición.		N		No se evidencia el establecimiento de procesos para asegurar que el seguimiento y medición.
	4-Enfoque basado en procesos	El equipo de medición se calibra o verifica a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales	Plan de calibración	N		No se evidencia que el equipo de medición se calibra o verifica a intervalos especificados o antes de su utilización.
	4-Enfoque basado en procesos	Cuando no existan patrones, se registra la base utilizada para la calibración o la verificación	Bases de calibración	N		No se evidencia que el equipo de medición se calibra o verifica a intervalos especificados o antes de su utilización.
	4-Enfoque basado en procesos	El equipo de medición se ajusta o reajusta según sea necesario, se identifica para poder determinar el estado de calibración y mantienen registros de los resultados de la calibración y la verificación	Registros de calibración y verificación	N		No se evidencian registros de calibración y verificación
	4-Enfoque basado en procesos	El equipo de medición se protege contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición, y contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento		N		El equipo de medición se protege de forma empírica. No se cuenta con un procedimiento o instructivo que indique la forma de manipulación, mantenimiento y almacenamiento.
	4-Enfoque basado en procesos	Cuando se detecta que el equipo no está conforme con los requisitos, se evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores y toma las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado	Registros de validación de las mediciones	N		No se evidencian registros de validación de las mediciones.
	4-Enfoque basado en procesos	Cuando estos se utilizan programas informáticos en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados, antes de iniciar su utilización se confirma su capacidad para satisfacer su aplicación prevista, y se confirman nuevamente cuando sea necesario	Registros de verificación de software de medición	N		No se evidencian registros de verificación de software de medición.

ANEXO 1.1 MATRIZ DIAGNOSTICO ISO 9001:2008

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS Y DE LOS SERVICIOS BRINDADOS						
8.1 Generalidades	6-Mejora continua	Se planifican e implementan los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: a) demostrar la conformidad del producto, b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y c) mejorar continuamente la eficacia del SGC	Planes de mejora	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	Los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora comprenden la determinación de los métodos aplicables, incluidas las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.		N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
8.2.1 Satisfacción del cliente	1-Enfoque al cliente	La organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización, como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad	Registros de evaluación de la satisfacción	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	1-Enfoque al cliente	Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información relativa a la percepción del cliente	Métodos de evaluación de la satisfacción	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
8.2.2 Auditoría interna	6-Mejora continua	A intervalos planificados se llevan a cabo, auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad: a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta norma y con los requisitos del sistema de gestión de calidad		N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	El programa de auditorías internas, se planifica tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas por auditar, así como los resultados de auditorías previas	Programa de auditoría interna	P	Programa de auditoría interna	No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado, sin embargo se cuenta con el formato del programa de auditoría.
	6-Mejora continua	Se definen los criterios de la auditoría interna, su alcance, su frecuencia y metodología.	Planes de auditoría interna	P	Formato plan de auditoría interna	No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado, sin embargo se cuenta con el formato del plan de auditoría interna.
	6-Mejora continua	La selección de los auditores y la realización de las auditorías internas aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no auditan su propio trabajo.		N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	Se ha definido un procedimiento documentado con las responsabilidades y los requisitos para la planificación y la realización de las auditorías internas, y para informar acerca de los resultados y mantener los registros	Procedimiento de auditoría interna	P		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado, sin embargo la empresa cuenta con un procedimiento de auditorías internas.
	6-Mejora continua	Se mantiene registros de las auditorías internas	Registros de auditoría	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	La dirección responsable del área que esté siendo auditada se asegura que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas		N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.	Registros de verificación de acciones auditoría	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	7-Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento y, cuando es aplicable, para la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad	Métodos de seguimiento-Medición de procesos	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	7-Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Los métodos aplicados permiten demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.	Registros de seguimiento y medición de la capacidad de procesos	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.	Registro de acciones correctivas	P	Registro de acciones correctivas	No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado, sin embargo la empresa cuenta con el formato para el registro de acciones correctivas.

ANEXO 1.1 MATRIZ DIAGNOSTICO ISO 9001:2008

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS Y DE LOS SERVICIOS BRINDADOS						
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	7-Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	En las etapas apropiadas y de acuerdo con las disposiciones planificadas se hace seguimiento a las características del producto, para verificar que se cumplen sus requisitos.	Plan de seguimiento de productos	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	7-Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros indican la (s) persona (s) que autoriza (n) la entrega del producto y/o prestación del servicio	Registros de evaluación de la conformidad de productos-servicios	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	7-Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	La aceptación del producto y la prestación del servicio no se llevan a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente	Registro de concesiones o liberaciones	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
8.3 Control del producto no conforme	6-Mejora continua	La organización se asegura que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional		N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidos en un procedimiento documentado.	Procedimiento de control de no conformidades	P	Procedimiento de control de no conformidades	No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado, sin embargo la empresa cuenta con un procedimiento de control de no conformidades.
	6-Mejora continua	La organización trata los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras: a) la definición de acciones para eliminar la no conformidad detectada; b) la autorización de su uso, aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable por el cliente, c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente, d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.		N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluidas las concesiones que se hayan obtenido	Registros de control de no conformidades	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado. No se cuenta con registros de control de no conformidades.
	6-Mejora continua	Cuando se corrige un producto no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.	Registros de verificación de productos no conformes corregidos	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado. No se cuenta con registros de verificación de productos no conformes corregidos.
	6-Mejora continua	Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización toma las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad		N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
8.4 Análisis de datos	6-Mejora continua	La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua	Registros para demostrar idoneidad y eficacia del SGC	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	Se incluyen los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.		N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	El análisis de datos proporciona información sobre la satisfacción del cliente, los requisitos del producto, las características y tendencias de los procesos y de los productos, las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y los proveedores	Indicadores de satisfacción, conformidad de procesos y productos, oportunidades de mejora (reclamos, no conformes).	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado. La empresa no cuenta con indicadores de satisfacción, conformidad de procesos y productos.
8.5.1 Mejora continua	6-Mejora continua	Se mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección	Indicadores de mejora continua de la eficacia del SGC	N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado. La empresa no cuenta con indicadores de mejora continua de la eficacia del SGC.


ANEXO 1.1 MATRIZ DIAGNOSTICO ISO 9001:2008

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS Y DE LOS SERVICIOS BRINDADOS						
8.5.2 Acción correctiva	6-Mejora continua	Se toman acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.	Registros de acciones correctivas	P	Solicitud de acciones correctivas	No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado, sin embargo la empresa cuenta con el formato para el registro de acciones correctivas.
	6-Mejora continua	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas		N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	Se ha establecido un procedimiento documentado que define los requisitos para: a) revisar las no conformidades (incluidas las quejas de los clientes), b) determinar las causas de las no conformidades, c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir d) determinar e implementar las acciones necesarias, e) registrar los resultados de las acciones tomadas, y f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas	Procedimiento de acciones correctivas	P	Procedimiento de acciones correctivas	No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado, sin embargo la empresa cuenta con un procedimiento de acciones correctivas.
8.5.3 Acción preventiva	6-Mejora continua	Se determinan acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia	Registro de acciones preventivas	P	Solicitud de acciones preventivas	No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado, sin embargo la empresa cuenta con el formato para el registro de acciones preventivas.
	6-Mejora continua	Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.		N		No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado.
	6-Mejora continua	Se ha establecido un procedimiento documentado que define los requisitos para: a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas, b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, c) determinar e implementar las acciones necesarias, d) registrar los resultados de las acciones tomadas, y e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas	Procedimiento de acciones preventivas	P	Procedimiento de acciones preventivas	No se evidencia cumplimiento de este requisito debido a que el sistema de gestión de calidad no ha sido implementado, sin embargo la empresa cuenta con un procedimiento de acciones preventivas.
TOTAL REQUISITOS						133
REQUISITOS QUE SE EXCLUYEN						24
TOTAL REQUISITOS A CUMPLIR						109
REQUISITOS NO EVALUADOS						0
TOTAL REQUISITOS EVALUADOS						109
PUNTAJE OBTENIDO						22.48%
% DE CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN ISO 9001:2008						22.48%

ANEXO 2: FORMATO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO UTILIZADO ACTUALMENTE EN SIATIGROUP

EVALUACION AL DESEMPEÑO						
DATOS GENERALES						
FECHA: 19 de Diciembre del 2013						
DEPARTAMENTO: Financiero-Administrativo				ÁREA: Credito y Cobranzas		
NOMBRE DEL COLABORADOR: Coello Tapia Andrea María						
EMPRESA			CARGO: Jefe de Credito y Cobranzas			
SUELDO ACTUAL		§	ASPIRACION SALARIAL			§
INCREMENTO SALARIAL		§	FECHAD E INCREMENTO			
FACTORES	OPTIMO	BUENO	REGULAR	TOLERABLE	MALO	PUNTUACION
Produccion (Cantidad de Trabajo Realizado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Calidad (Esmero en el trabajo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Cumplimiento de los procedimientos existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Conocimiento y experiencia en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Colaboración y Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Capacidad para resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Creatividad y capacidad de innovar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Potencialidad y capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
NOMBRE DEL EVALUADOR					Puntaje	
CARGO DEL EVALUADOR					Porcentaje	
FIRMA DEL EVALUADOR					Administración	

ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PAGINA 1 DE 11

1. OBJETIVO

Garantizar que el reclutamiento, selección y contratación del candidato se realice de manera eficaz, en tiempos oportunos, a través del cumplimiento de los requisitos del perfil del cargo y la legalización del contrato de trabajo.


2. ALCANCE

Aplica para los candidatos internos y/o externos desde el reclutamiento hasta la contratación del candidato para el cargo vacante.

3. RESPONSABILIDADES

RESPONSABLE/ES	ACTIVIDADES
Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llenar y entregar vía mail la solicitud de requerimiento de personal F1-PGH-03 aprobada de forma completa y correcta al responsable de Talento Humano. ▪ Entrevistar a los candidatos finalistas y decidir la contratación del candidato seleccionado.
Responsable/es de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir y revisar que la solicitud de requerimiento de personal F1-PGH-03 se encuentre completa, correcta y aprobada. ▪ Elaborar el nuevo perfil del cargo e incluirlo en el manual de funciones, de ser el caso. ▪ Reclutar candidatos internos y/o externos. ▪ Coordinar, entrevistar y tomar pruebas a los candidatos de acuerdo a los formatos e instructivo de pruebas para selección de personal I1-PGH-03 ▪ Elaborar el informe de selección con los resultados finales.

ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL


 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PAGINA 2 DE 11

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar, promover o rotar al candidato seleccionado.
<u>Jefe de Talento Humano</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar soluciones cuando se presente alguna inconformidad, así como tomar acciones preventivas y correctivas.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velar por el correcto cumplimiento del procedimiento, así como realizar y/o revisar el proceso de reclutamiento, selección y contratación para cargos de mandos medios y altos.

4. DEFINICIONES

1. **Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
2. **Requerimiento de personal:** Documento donde se indica que existe una vacante y se solicita su búsqueda y posterior contratación.
3. **Reclutamiento:** El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionaran después los nuevos empleados.
4. **Selección de personal:** Actividad de comparación, confrontación y elección del candidato adecuado para el cargo disponible dentro de una organización.
5. **Entrevista de selección:** Tipo de comunicación interpersonal (entrevistador-entrevistado), cuyo fin es intercambiar información valiosa que valide la experiencia laboral del candidato y otros aspectos de interés general para el empleador.
6. **Competencia:** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.
7. **Contrato:** Acuerdo vinculante que genera derechos y obligaciones entre dos o más partes.

ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL


 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PAGINA 3 DE 11

8. **Candidato:** Persona que se postula a ser elegida para algún cargo o puesto.
9. **Terna:** Conjunto de tres candidatos propuestos para que se elija de entre ellos el que debe ocupar un cargo o puesto.













5. POLITICAS

- El proceso de selección para la contratación de mandos medios y altos será de 30 días laborables. Para el resto de procesos el plazo máximo será de 15 días laborables.
- El reclutamiento, selección y contratación para cargos de mandos medios y altos puede ser realizado por el Jefe de Talento Humano.
- La selección tanto del personal interno como externo se la dará en base a lo estipulado en el manual de competencias.
- Para que exista proceso de selección, se necesitan mínimo dos candidatos, entre personal interno o externo.
- Se contratará personal con discapacidad.
- Todo requerimiento de personal tendrá que venir autorizado.
- El proceso de selección se aplicará para todos los candidatos.
- Las pruebas técnicas aplicadas en los procesos de selección serán renovadas anualmente.
- Para la toma de pruebas psicológicas, las realizará el personal del área de Talento Humano con las competencias necesarias para que pueda aplicar las pruebas y realizar los informes de resultados, caso contrario se contratará un servicio externo para que realice esta actividad.


ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL







 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PAGINA 4 DE 11

6. PROCEDIMIENTO


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Abogado	
1	Llenar y entregar vía mail la solicitud de requerimiento de personal aprobada a responsable de Talento Humano.		 		
2	Recibir y revisar la solicitud de requerimiento de personal.	 			Si la solicitud no se encuentra completa ni correcta se debe pedir al solicitante la corrección y el envío nuevamente de dicha solicitud.
3	¿Existe el perfil requerido en el manual de competencias y funciones MGH-01 ?	 si no			
4	Elaborar el nuevo perfil del cargo e incluirlo en el manual de competencias y funciones MGH-01 .	 			
5	Reclutar candidatos internos y/o externos.	 			Para candidatos externos la búsqueda puede realizarse por los siguientes medios: base de datos, universidades, anuncios (internet, redes sociales, prensa, radio, televisión), head hunting, recomendaciones, contactos, entre otros.
6	¿El reclutamiento de candidatos se realiza por medio de head hunting?	 no  si 			La búsqueda por head hunting se realizará para los mandos medios y altos, previa autorización del Director General. Los criterios que podrían utilizarse para contratar el servicio son: 1. Cuando los resultados de la terna de finalistas sea inferior al valor mínimo aceptable. 2. Por ahorrar costos operativos. 3. Por la amplia base de datos que poseen las consultoras. 4. Por el conocimiento del mercado para cazar talentos de otras empresas, entre otros factores.



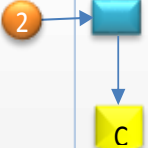
ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PAGINA 5 DE 11


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Abogado	
7	Enviar el requerimiento del perfil del cargo a la empresa consultora de headhunting.				Previamente se debe buscar empresas consultoras de headhunting y firmar un contrato con la empresa/as seleccionada/as. Nota: La gestión para la contratación de la consultora/as debe ser aprobado por la Gerencia General.
8	Recibir y revisar los informes de la terna final de los candidatos pre-seleccionados.				
9	Analizar y preseleccionar las hojas de vida, descartando las que no cumplen con el perfil del cargo.				Las hojas de vida pueden ser enviadas al solicitante para que este emita comentarios o sugerencias acerca de las hojas de vida preseleccionadas. Los candidatos que no cumplan con las expectativas, pasan a la base de datos de talento humano o se eliminan definitivamente.
10	Coordinar las citas con los candidatos para realizar las entrevistas preliminares.				Al momento de coordinar la entrevista se debe: 1. Realizar una breve presentación de la empresa y el cargo vacante. 2. Preguntar si tiene interes en participar en el proceso, la disponibilidad de horario, entre otros factores que no se tengan claros. 4. Indicar brevemente los requisitos del cargo, si aplica. 5. Despejar cualquier duda del candidato.
11	Entrevistar a los candidatos según el registro de entrevista preliminar en los campos aplicables al candidato.				
12	¿Se requiere aplicar pruebas psicométricas y/o de conocimientos a los candidatos?				Los candidatos que cumplan prácticamente con el perfil son entrevistados por el responsable de Talento Humano para obtener información adicional. Si el candidato no cumple con las expectativas pasa a la base de datos de Talento Humano o se elimina definitivamente.






ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PAGINA 6 DE 11


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Abogado	
13	Aplicar las pruebas definidas para el perfil del cargo a los candidatos elegidos.				<p>Los candidatos elegidos son evaluados con pruebas psicométricas y/o de conocimientos de acuerdo al instructivo de pruebas para selección de personal. Las pruebas de conocimientos deben ser preparadas y calificadas por el personal de Talento Humano en coordinación con el personal que solicito el requerimiento, mientras que las pruebas psicométricas deben ser preparadas y calificadas unicamente por el personal de Talento Humano.</p> <p>Nota: Para que el candidato pase a la siguiente etapa, debe obtener una calificación igual o superior al 70 % en las pruebas tomadas. Caso contrario se debe regresar al paso numero 5 para volver a reclutar candidatos.</p>
14	Realizar informes de seleccion y verificar datos de los candidatos preseleccionados				<p>Obtenida la información de la entrevista preliminar y de las pruebas tomadas se pre-seleccionan las mejores opciones. Posteriormente, se verifican los datos de acuerdo al formato de referencias del candidato y se completan los campos aplicables. Si los resultados son positivos, se realiza el informe de selección de los candidatos finalistas, caso contrario, los no favorecidos pasan a la base de datos o se eliminan definitivamente.</p>
15	Entrevistar a los candidatos finalistas				<p>Los informes de selección son revisados por el solicitante de la selección antes de la entrevista. La entrevista puede ser realizada por varias personas (personal del área, Jefe de T.H ,etc.) en caso de ser necesario. Los candidatos finalistas no favorecidos pasan a la base de datos o se eliminan definitivamente.</p>








ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PAGINA 7 DE 11


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Abogado	
16	Elaborar el informe de selección con los resultados finales				Para la preparación del informe se debe utilizar el formato.
17	Decidir la contratación del candidato				El solicitante de la selección toma la decisión de contratar, de no llegar a un acuerdo con el finalista, se revisa la posibilidad de contratar a otro de los finalistas, de lo contrario se regresa a revisar el contenido del manual de funciones y competencia para seguir nuevamente con el proceso de selección.
18	Convocar al nuevo candidato y entregar los requisitos de ingreso.				El personal de T.H debe entregar al candidato seleccionado el formulario de requisitos para la vinculación del personal, incluido la solicitud de datos personales quien debe entregarlos antes de incorporarse a la empresa. De igual forma, se debe completar y firmar la carta de compromiso de contratación.
19	Coordinar la realización de los exámenes pre ocupacionales				Ya que no se cuenta con un medico de planta, el personal de T.H debe indicar al nuevo colaborador donde tiene que dirigirse a realizarse los exámenes ocupacionales para que el medico tratante entregue el informe junto con la apertura de la ficha medica.
20	Incorporar, promover o rotar al candidato seleccionado				

ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PAGINA 8 DE 11

Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Abogado	
21	El candidato seleccionado es de la seleccion interna?				Recibida la documentacion, el personal de T.H le ingresa en la nómina y le realiza el contrato de trabajo o adendum al contrato que ya existe (en seleccion interna) al candidato seleccionado bajo los términos acordados
21	Registrar la entrada en la plataforma del IESS, asi como el contrato de trabajo en la plataforma del MRL				El sistema de contratos del MRL, emite turnos automaticamente despues de pasar por la revision del Inspector de trabajo.
22	Hacer firmar el aviso de entrada obtenido del IESS y la ultima hoja del contrato obtenido del MRL				La ultima hoja del contrato debe de adjuntarse al contrato que se realizo para subir al sistema; una vez hecho esto, hacerle firmar al trabajador con todo el adjunto.
23	Hacer firmar el adendum al contrato de trabajo con las nuevas funciones.				
24	Mandar a legalizar el contrato de trabajo o el adendum ante el Inspector de trabajo.				El abogado de la empresa legaliza ante el MRL de acuerdo al turno emitido por el mismo sistema y adjunta todos los documentos habilitantes entregados por el representante de Taleno Humano.
25	Recibir el contrato de trabajo o el adendum legalizado y archivarlo en el expediente del colaborador.	 			

ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL


 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PAGINA 9 DE 11

7. INDICADORES

NOMBRE	Tiempo de respuesta al requerimiento del personal.				
DESCRIPCION	Indica el tiempo transcurrido para la contratación del nuevo colaborador, desde la recepción del requerimiento de personal.				
FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	SENTIDO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
(Fecha de Fin de Proceso – Fecha de recepción del requerimiento)/ Tiempo de respuesta	Mensual	100%	Negativo	Analista de Selección	Jefe de Talento Humano

NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje del personal contratado que supera el periodo de prueba				
DESCRIPCION	Indica el porcentaje del personal que se contrató y se quedó en la empresa después del período de prueba				
FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	SENTIDO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Personal que supero el período de prueba – personal contratado / 100	Trimestral	100%	Positivo	Analista de Selección	Jefe de Talento Humano

ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PAGINA 10 DE 11

8. DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D-001-PGH 02	Procedimiento de Selección y Contratación de Personal.
D-002-PGH 02	Manual de perfiles.
S/N	Código de trabajo
S/N	Ley de Seguridad Social IESS


9. INSTRUCTIVOS

CODIGO	NOMBRE
I-001-PGH 02	Instructivo de pruebas para selección de personal

10. REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
R-001-PGH 02	Solicitud de requerimiento de personal	Impreso	1 año	Archivo pasivo / destruir
S/N	Contrato de trabajo	Impreso	indefinido	Archivo pasivo
R-002-PGH-02	Registro de entrevista preliminar	Impreso	1 año	Archivo pasivo
R-003-PGH-02	Formato de referencias del candidato	Impreso	1 año	Archivo pasivo
R-004-PGH-02	Informe de selección con los resultados finales	Impreso	1 año	Archivo pasivo

ANEXO 3: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-02
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PAGINA 11 DE 11

11. HISTÓRICO DE REVISIONES

N° REVISIÓN	FECHA	PÁGINA(S)	DESCRIPCIÓN BREVE DE LA MODIFICACIÓN

ANEXO 3.1 SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL



CÓDIGO: R-001-PGH-02
 VERSIÓN: 01
 FECHA VIGENCIA: DD-MM-AA

SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

DATOS DEL SOLICITANTE	
NOMBRE DEL SOLICITANTE	
CARGO DEL SOLICITANTE	
DEPARTAMENTO / ÁREA	

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO						
NOMBRE DEL CARGO:						
DEPARTAMENTO / ÁREA DEL CARGO:						
LUGAR DE TRABAJO:		Quito		Guayaquil		N° Personas requeridas
TIENE PERSONAL A CARGO:		Si		No		N° Subordinados
EDAD:		Desde		Hasta		Indistinto
GÉNERO:		Masculino		Femenino		Indistinto
ZONA DE RESIDENCIA:		Indistinto		Otro, especifique:		
MODALIDAD:		De lunes a viernes		Fines de semana		Otro, especifique:
HORARIO:		8h30 a 17h30		Otro, especifique:		
EL PUESTO ES:		Nuevo*		Por reemplazo		

*Si el puesto es nuevo se debe levantar el perfil del cargo con ayuda del personal de Talento Humano en el formato establecido del manual de funciones.

TIPO DE CONTRATO**		Temporal		Plazo fijo		Por obra cierta
**Temporal: No mayor a 6 meses; Plazo fijo: 1-2 años; Por obra cierta: Tiempo que dure el proyecto						
APLICA PARA:		Concurso interno		Concurso externo		Ambos

BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES A REALIZAR (máximo 5 líneas)

--

JUSTIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO

--

COMENTARIOS ADICIONALES

--

APROBADO POR EL JEFE INMEDIATO¹: _____
APROBADO POR EL DIRECTOR GENERAL²: _____

¹ Adjuntar mail de respaldo, que ratifique la aprobación del Jefe Inmediato.

² Adjuntar mail de respaldo, que ratifique la aprobación del Director General, cuando se trate de un nuevo cargo.

ANEXO 3.2 FORMATO DE REFERENCIAS DEL CANDIDATO



CÓDIGO: R-003-PGH- 02


VERSIÓN: 01

FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA

FORMATO DE REFERENCIA DEL CANDIDATO				
Nombre del candidato:				
Cargo que postula:				
Empresa:				
Teléfonos:				
Nombre y cargo de la persona que da las referencias:				
Preguntas:				
¿Cuál era el cargo al ingresar?				
¿Cuál era el cargo al salir?				
¿Qué tiempo permaneció en la empresa?				
¿Cómo califica su desempeño?	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
¿Por qué?				
¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes?				
¿Cuáles considera que son sus puntos débiles?				
¿Cómo califica la relación con las personas?	Muy buena	Buena	Regular	Mala
¿Era puntual?				
¿Cuál fue el motivo de la salida?				
¿Lo volvería a contratar?				
Observaciones:				
Empresa:				
Teléfonos:				
Nombre y cargo de la persona que da las referencias:				
Preguntas:				
¿Cuál era el cargo al ingresar?				
¿Cuál era el cargo al salir?				
¿Qué tiempo permaneció en la empresa?				
¿Cómo califica su desempeño?	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
¿Por qué?				
¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes?				
¿Cuáles considera que son sus puntos débiles?				
¿Cómo califica la relación con las personas?	Muy buena	Buena	Regular	Mala
¿Era puntual?				
¿Cuál fue el motivo de la salida?				
¿Lo volvería a contratar?				
Observaciones:				

Responsable de la investigación		Fecha: ____/____/____
Nombre: _____	Firma: _____	Día Mes Año

ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-03
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 1 DE 6

1. OBJETIVO

Dar a conocer a todos los trabajadores, nuevos, que hayan sido ascendidos, o cambiados de cargo, aspectos generales de la empresa, así como las funciones que van a realizar en su puesto de trabajo, mediante la planificación de actividades y entrega de documentos pertinentes.


2. ALCANCE

Aplica a todos los nuevos colaboradores que se integran a la empresa, y a los colaboradores que ascienden o son trasladados a otro puesto de trabajo.

3. RESPONSABILIDADES

RESPONSABLE/ES	ACTIVIDADES
Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar con el responsable de Talento Humano, la agenda de inducción para el nuevo colaborador ▪ Verificar el cumplimiento de actividades de la agenda de inducción ▪ Reorganizar las actividades que no se realizaron inicialmente en la agenda de inducción. ▪ Solicitar herramientas de desempeño necesarias para el colaborador.
Responsable/es de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar al responsable del área la contratación de la persona que solicitó. ▪ Coordinar, la entrega de herramientas de desempeño al colaborador, así como la de documentos generales de la empresa.
Jefe de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar con el responsable del área, la agenda de inducción para el nuevo colaborador. ▪ Recibir al colaborador e indicarle los parámetros a seguir establecidos en la Agenda de inducción. ▪ Aplicar la encuesta de reacción a todos los colaboradores después de realizada la inducción.

ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-03
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 2 DE 6


4. DEFINICIONES

- 10. Agenda de inducción:** Documento donde se describen las actividades que se cumplirán en determinado tiempo con el colaborador interno o externo, que va a desempeñarse en un nuevo puesto de trabajo, así como los responsables de realizar cada una de esas actividades.
- 11. Documentos generales:** Documentos que contienen información general referente a la empresa y al puesto de trabajo, tales como: reglamentos internos, políticas, planificación estratégica, manual de funciones, entre otros, que tengan relación con el cargo a ocupar.
- 12. Herramientas para el desempeño:** Son los equipos, suministros de oficina, claves de acceso, dirección de correo electrónico, línea celular, entre otros, necesarios para que el colaborador pueda realizar su trabajo.
- 13. Encuesta de reacción:** Formato de preguntas realizadas al colaborador para obtener datos informativos acerca de su percepción con respecto a la inducción recibida.
- 14. Inducción:** Proceso donde se adapta al colaborador con la empresa y con su puesto de trabajo.












5. POLITICAS

- El proceso de inducción al personal se aplicará a todo colaborador interno o externo que inicie sus funciones en cualquiera de los cargos existentes en la empresa.
- El jefe inmediato es el responsable directo de verificar que se cumplan todas las actividades estipuladas en la agenda de inducción.
- El Jefe de Talento Humano es el responsable de aplicar la encuesta de reacción a todos los colaboradores que hayan pasado por el proceso de inducción.
- El personal deberá contar con todas las herramientas de desempeño necesarias para realizar su trabajo.


ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-03
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 3 DE 6

6. PROCEDIMIENTO


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Supervisor Administrativo	
1	Personal contratado	 			El responsable de T.H debe de indicar al responsable del area, que la persona ya esta contratada y que tienen que planificar la induccion
2	El colaborador es nuevo en la empresa?				
3	Solicitar suministros, claves internas, equipos y demas herramientas para el desempeno en el puesto				Si es seleccion interna, se tiene que solicitar el cambio de usuario (claves internas) en caso de requerirlo.
4	Entrega de herramientas para el desempeno en el puesto				Para la entrega de suministros y demas herramientas, se tuvo que haber designado con anterioridad el espacio fisico que ocupara dentro de la empresa el nuevo colaborador. La entrega se la realiza al responsable de T.H con conocimiento del jefe directo.
5	Elaborar una agenda de induccion para el nuevo personal				Se tiene que elaborar la agenda de iduccion especificando los temas que se van a tratar quienes son los responsables , indicar si participan otras areas, los dias y las horas destinadas para cada actividad.
6	Entregar una copia de la agenda a todos los responsables				
7	Recibir al nuevo colaborador y entregar una copia de la agenda de induccion y demas documentos generales de la empresa	 			El responsable de T.H antes de entregarle los documentos tiene que explicarle a manera general como se va a proceder con la induccion al nuevo colaborador.

ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL	CÓDIGO: D-001-PGH-03
		FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 4 DE 6

Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Supervisor Administrativo	
8	Presentar al jefe inmediato y continuar con la planificacion de la agenda de iduccion	A ↓			
9	Coordinar la entrega de suministros, claves internas y demas herramientas requeridas, al colaborador que iniciara sus funciones.	↓			
10	Cordinar la correcta ejecucion de la agenda de iduccion con los responsables y el nuevo colaborador		↓		El jefe inmediato tiene que estar en constante verificacion a fin de que se cumpla correctamente la agenda de induccion, de acuerdo a los tiempos y actividades descritas.
11	La agenda de induccion se completo?	si → 2 no →			
12	Coordinar nuevamente las actividades que quedaron pendientes		↓		La reprogramacion de las actividades pendientes y su correcto cumplimiento tienen que realizarse de manera inmediata.
13	Entregar la agenda de induccion cumplida a Talento Humano		↓	2	
14	Aplicar una encuesta de reaccion al nuevo colaborador despues de recibida la induccion	↓ FIN			En la encuesta se tienen que evaluar todos los puntos tratados en la agenda de induccion.

ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-03
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 5 DE 6

7. INDICADORES

NOMBRE	Eficacia del proceso de inducción				
DESCRIPCION	Porcentaje de cumplimiento del plan de inducción				
FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	SENTIDO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Número de Inducciones realizadas/ Número de inducciones programadas * 100	Trimestral	100%	Negativo	Analista de Selección	Jefe de Talento Humano


8. DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D-001-PGH 03	Procedimiento de Inducción de personal
DGE-003	Planificación Estratégica.
D-002-PGH 02	Manual de perfiles.

9. REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
R-001-PGH 03	Agenda de Inducción	Impreso	1 año	Archivo pasivo/ destruir
S/N	Formato de Identificación de peligros	Impreso	1 año	Archivo pasivo / destruir

ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-03
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 6 DE 6

10. HISTÓRICO DE REVISIONES

N° REVISIÓN	FECHA	PÁGINA(S)	DESCRIPCIÓN BREVE DE LA MODIFICACIÓN

ANEXO 4.1 AGENDA DE INDUCCION



CÓDIGO: R-001-PGH 03
VERSIÓN: 01
FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA

AGENDA DE INDUCCION

Nombre del Colaborador	
Departamento al que pertenece	
Cargo a desempeñar	
Nombre del Jefe Inmediato	
Cargo del Jefe Inmediato	
Fecha de ingreso del colaborador	

ACTIVIDADES DE INDUCCION

PRIMERA ETAPA: BIENVENIDA

HORA		ACTIVIDAD	DEPARTAMENTO /AREA	RESPONSABLE	CUMPLIDA	
Desde	Hasta				SI	NO


SEGUNDA ETAPA: INTRODUCCION A LA ORGANIZACION

HORA		ACTIVIDAD	DEPARTAMENTO /AREA	RESPONSABLE	CUMPLIDA	
Desde	Hasta				SI	NO

TERCERA ETAPA: ENTRENAMIENTO EN EL CARGO

HORA		ACTIVIDAD	DEPARTAMENTO /AREA	RESPONSABLE	CUMPLIDA	
Desde	Hasta				SI	NO

ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 1 DE 8

1. OBJETIVO

Mejorar el desempeño del personal que labora en Siatigroup, analizando las competencias requeridas por el cargo y el cumplimiento de los objetivos departamentales y organizacionales, los cuales generan necesidades de capacitación y propuestas de mejora.


2. ALCANCE

Aplica a todos los colaboradores que laboran en la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

RESPONSABLE/ES	ACTIVIDADES
Alta Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar y aprobar contenidos de evaluación. ▪ Revisar y aprobar planes de acción. ▪ Generar compromiso a nivel organizacional e indicar la importancia que tiene la realización de las evaluaciones a todo el personal.
Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar las evaluaciones de personal a su equipo de trabajo. ▪ Realizar la respectiva retroalimentación después de obtenidos los resultados de la evaluación de desempeño o de la evaluación de competencias. ▪ Generar compromisos con el colaborador después de la retroalimentación y establecer planes de mejoras en base a los resultados obtenidos de la evaluación. ▪ Hacer cumplir los compromisos generados en la retroalimentación.
Responsable/es de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el cronograma de evaluación anual para la aplicación de las evaluaciones al personal. . ▪ Definir contenidos de evaluación en base al manual de competencias y a la planificación estratégica. ▪ Capacitar al personal que realice las evaluaciones al desempeño. ▪ Capacitar al personal que realice la retroalimentación.

ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL


 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 2 DE 8

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesar resultados de evaluación y elaborar informes. ▪ Realizar planes de acción en base a resultados de la encuesta de clima laboral. ▪ Realizar el análisis de brechas en base a los resultados de la evaluación al personal.
Jefe de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velar por el cumplimiento del proceso de evaluación al personal. ▪ Participar activamente en la retroalimentación jefe – colaborador.

4. DEFINICIONES

- 15. Evaluación de Desempeño:** Herramienta utilizada para medir el desempeño de los colaboradores en base a los objetivos generales y a las competencias requeridas por el puesto de trabajo.
- 16. Evaluación por competencias:** Herramienta utilizada para hacer un análisis de brechas entre las competencias que tiene el colaborador y las competencias requeridas por el cargo.
- 17. Evaluación de clima laboral:** Encuesta utilizada a fin de medir la satisfacción laboral respecto a temas generales de la empresa.
- 18. Retroalimentación (feed back):** comunicación mantenida entre jefe y colaborador donde se generan compromisos y acciones de mejora del desempeño.
- 19. Acciones de mejora:** compromisos generados después de la retroalimentación.


ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 3 DE 8











5. POLITICAS

- La evaluación al desempeño, evaluación de competencias y de clima laboral debe aplicarse a todo el personal una vez al año.
- La evaluación al desempeño se aplicara dos veces al personal, únicamente en su primer año de labores; la primera antes de cumplir su periodo de prueba y la segunda a los siete meses de permanencia en la empresa. Posteriormente se le aplicará una sola vez al año.
- La evaluación será utilizada con fines de desarrollo y de compensación.
- Las evaluaciones de competencias y desempeño serán diseñadas en base al manual de competencias vigente, es decir, por puesto de trabajo.
- Se brindara la capacitación correspondiente antes de realizar cualquier proceso de evaluación.


ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL

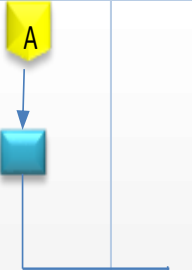



 <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<h2>TALENTO HUMANO</h2>	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	<p>PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL</p>	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 4 DE 8

6. PROCEDIMIENTO


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Alta Direccion	
1	Definir cronogramas de evaluacion	 			En base a la nomina vigente, el personal de T.H tiene que realizar los cronogramas para realizar las evaluaciones de clima laboral, las evaluaciones de competencias y desempeno, esta ultima separando el personal que va a cumplir sus primeros tres meses en la empresa, el personal que va a cumplir su primer ano y el personal que esta mas de un ano en adelante.
2	La evaluacion es de clima laboral?				
3	Elaborar la evaluacion de clima laboral que se va a aplicar				Definir contenidos de evaluacion. Este tipo de evaluacion se la aplica anualmente a todo el personal.
4	Analizar y aprobar la evaluacion de clima laboral			 	Al aprobar la aplicacion de la encuesta de clima laboral debe de existir el compromiso de la alta direccion para poner en marcha todos los planes de accion que surjan de los resultados obtenidos
5	Elaborar el formato de evaluacion al desempeno y competencias.				El formato de evaluacion debe de elaborarse en base a los contenidos definidos en el manual de competencias y de acuerdo a los objetivos establecidos en la planificacion estrategica de la empresa y por area de trabajo.
6	Socializar la aplicacion de las evaluaciones e informar su importancia en la organizacion			 	Anualmente la alta direccion tiene que dirigirse a todo el personal ya sea via mail o de forma presencial comunicando de que se tratan las evaluaciones y su importancia en la organizacion. En el caso del personal de tres meses y de los que aun no cumplen el ano, tiene que dirigirse el jefe inmediato a sus colaboradores.

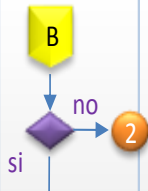




ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 5 DE 8


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Alta Direccion	
7	Convocar y capacitar a los evaluadores para obtener mejores resultados en la calificación				En el caso de la evaluación de clima laboral se capacita a todo el personal y en el caso de las evaluaciones al desempeño unicamente se convoca y capacita a los jefes de area o a demas evaluadores, dependiendo del tipo de evaluacion que se vaya a aplicar (90 - 180 o 360 grados). Ademas, el responsable de T.H entrega una guia de evaluacion
8	Aplicar los formatos de evaluacion				La aplicacion de las evaluaciones deben de realizarse en base al cronograma del punto 1.
9	Procesar resultados				
10	Elaborar informes de resultados				En los informes de la evaluacion al desempeño y competencias tienen que distinguirse los diferentes resultados de los aspectos individuales y departamentales, ademas de una califiacion consolidada; Asi mismo en el caso de la evaluacion de clima laboral debe existir una califiacion por separado de los diferentes aspectos evaluados.

ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 6 DE 8

Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Alta Direccion	
11	Los informes de resultados son de la evaluacion de clima laboral?				
12	Entregar informes de resultados y presentar planes de accion				En el caso de la evaluacion de clima laboral, los resultados y los planes de accion se presentan a la alta direccion, junto con un cronograma de aplicacion.
13	Capacitar a los evaluadores en retroalimentacion y toma de acciones de mejora				El responsable de T.H entrega al jefe inmediato los resultados de las evaluaciones de desempeno para revisar conjuntamente. Se da capacitacion para que pueda realizar el feedback y tomen acciones de mejora. Se puede entregar una guia para realizar este punto.
14	Se convoca al colaborador, se da retroalimentacion y se elaboran informes de mejoras				En el informe de mejoras, se acuerdan objetivos individuales y departamentales para mejorar el desempeno y se controla el cumplimiento a traves de una matriz de control. Se devuelve la evaluacion con una copia del informe al responsable de T.H.
15	Cargar los resultados de la evaluacion al desempeno y competencias en la matriz de Deteccion de Necesidades de Capacitacion				Se identifican las necesidades de capacitacion y se la incluye dentro del plan anual de capacitacion.. Posteriormente, se archiva la evaluacion en el expediente del colaborador.

ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 7 DE 8

7. INDICADORES

NOMBRE	Porcentaje de personal evaluado que recibió retroalimentación.				
DESCRIPCION	Personal que recibió la retroalimentación después de realizada la evaluación al desempeño.				
FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	SENTIDO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Total personal que recibió retroalimentación/Total personal evaluado * 100	Trimestral	100%	Positivo	Analista de Talento Humano	Jefe de Talento Humano


8. DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
DGE-003	Planificación Estratégica.
D-002-PGH 02	Manual de perfiles.

9. REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
R-001-PGH 04	Formato de Evaluación al desempeño	Impreso	2 años	Archivo pasivo/ destruir
S/N	Formato de Evaluación por competencias	Impreso	2 años	Archivo pasivo / destruir

ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE EVALUACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 8 DE 8

R-002-PGH 04	Formulario de Evaluación de clima laboral	Digital	2 años	Archivo digital
R-003-PGH 04	Informe de resultados evaluación al desempeño y competencias	Digital	2 años	Archivo digital
R-004-PGH 04	Informe de resultados evaluación de clima laboral.	Digital	2 años	Archivo digital
R-005-PGH 04	Formato de planes de acción.	Digital	2 años	Archivo digital
R-006-PGH 04	Matriz de seguimiento del feedback	Digital	2 años	Archivo digital
R-005-PGH-05	Evaluación de Reacción	Impreso	2 años	Archivo pasivo/ destruir

10. HISTÓRICO DE REVISIONES

N° REVISIÓN	FECHA	PÁGINA(S)	DESCRIPCIÓN BREVE DE LA MODIFICACIÓN

ANEXO 5.1 EVALUACION AL DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CÓDIGO: R-001-PGH 04
VERSIÓN: 01
FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
CARGO: _____
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____
CARGO: _____

FECHA: _____

FAVOR IMPRIMIR DE LADO Y LADO

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	
1.- Por favor marque con una X en el casillero que corresponda. Todos los parámetros deben ser evaluados	
2.- Parámetros de puntuación	
Concepto	Puntuación
<i>Excelente</i>	5
<i>Buena</i>	4
<i>Promedio</i>	3
<i>Regular</i>	2
<i>Mala</i>	1
3.- Si el evaluado tiene menos de 3 meses en la empresa, entonces señalar con una X en el casillero N/A en la parte II.	
4.- El puntaje parcial es igual a la sumatoria de las puntuaciones específicas, dividido para el total de literales en cuestión.	
5.- El puntaje global es igual a la sumatoria de todas las puntuaciones parciales dividido para 10.	
6.- En el caso de que sólo se evalúe el punto I. y no se tengan objetivos anteriores. El puntaje global es igual a la suma de las puntuaciones parciales dividido para 9.	

I. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE FUNCIONES

	PARAMETROS	COMENTARIOS	PUNTUACIÓN						PUNTAJE PARCIAL
			1	2	3	4	5	N/A	
Aplica a todos los cargos	1.-COMPROMISO	1.1 Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.							
		1.2 Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.							
		1.3 Realiza las funciones y deberes propios del cargo asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.							
	2.-COMUNICACIÓN	2.1 Articula ideas en forma eficaz.							
		2.2 Sabe escuchar.							
		2.3 Establece y mantiene comunicación con usuarios superiores, compañeros y colaboradores, propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.							
	3.-TRABAJO EN EQUIPO	3.1 Sabe trabajar en equipo.							
		3.2 Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.							
		3.3 Trabaja bien con distintos tipos de personas.							
	4.-ORIENTACIÓN AL CLIENTE	4.1 Posee un trato cordial y amable con los clientes.							
		4.2 Se interesa por las necesidades de los clientes y da solución a sus problemas.							
		4.3 Realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes.							
5.-PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	5.1 Consigue los objetivos.								
	5.2 Desarrolla las actividades a tiempo y bien realizadas, sin que el jefe inmediato tenga que estar solicitando las mismas constantemente.								
	5.3 Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.								
	5.3 Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.								

ANEXO 5.1 EVALUACION AL DESEMPEÑO

Aplica a los cargos bajo el rol estratégico y táctico	6.-PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	6.1 Trabaja en forma organizada y administra adecuadamente los tiempos.								
		6.2 Puede manejar varios proyectos a la vez.								
		6.3 Establece mecanismos de coordinación y control.								
		6.4 Es capaz de identificar problemas o anticipar los puntos críticos de una situación.								
Aplica a todos, excepto los cargos bajo el rol ejecución	7.-CALIDAD DEL TRABAJO	7.1 Posee amplios conocimientos y habilidades en los temas del área del cual es responsable.								
		7.2 Comprende la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas.								
		7.3 Comparte el conocimiento profesional y el expertis.								
	8.-ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	8.1 La ejecución de sus actividades permiten alcanzar los objetivos.								
		8.2 Reacciona rápidamente ante las dificultades.								
		8.3 Realiza sus trabajos de acuerdo a los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.								
	9.-LIDERAZGO	9.1 Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área.								
		9.2 Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.								
		9.3 Demuestra dotes de liderazgo.								
		9.4 Motiva a su equipo para conseguir los objetivos.								

II.CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ANUALES

(Si esta es la primera evaluación del evaluado pase al siguiente punto)

1.- _____

2.- _____

3.- _____

PUNTUACION						PUNTAJE PARCIAL
1	2	3	4	5	N/A	

III.ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS OBJETIVOS ANUALES

1.- _____

2.- _____

3.- _____

PUNTAJE GLOBAL _____

PORCENTAJE _____

IV.OBSERVACIONES DEL EVALUADO O EVALUADOR

Firma evaluador: _____

ANEXO 5.2 PLAN DE ACCION ENCUESTA DE CLIMA LABORAL



CÓDIGO: R-005-PGH-03


VERSIÓN: 01

FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA

PLAN DE ACCIÓN ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO:				META:				ASPECTO:			
OBJETIVO ESPECÍFICO:				DESCRIPCIÓN:				RESPONSABLE:			
ESTRATEGIA :								FECHA:			
N°	ACTIVIDADES PLANEADAS	INSTRUCCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN	PERÍODO DE EJECUCIÓN		RECURSOS			RESULTADO ESPERADO	MECANISMO DE SEGUIMIENTO
					FECHA INICIO	FECHA FIN	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS		

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 1 DE 18

1. OBJETIVO

Asegurar la remuneración oportuna y precisa del personal que presta sus servicios a Siatixpress y Siatilogistics, a través del adecuado registro de ingresos y egresos en el rol de pago correspondiente.


2. ALCANCE

Aplica a todo el personal de Siatigroup que consta en nóminas.

3. RESPONSABILIDADES

RESPONSABLE/ES	ACTIVIDADES
Analista de nómina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar la nómina quincenal y mensual de Siatixpress y Siatilogistics, registrando los ingresos y egresos (descuentos) del personal. ▪ Elaborar y entregar los roles de pago, previa aprobación de rol por parte del Gerente General.
Gerente Financiero-Administrativo/ Jefe Contable Siatixpress	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsables de revisar el registro de nómina quincenal para el pago de la quincena y el registro de nómina general para el pago a fin de mes, hasta que el proceso sea automatizado y puesto en vivo en el sistema ERP (Atlas). ▪ El Jefe Contable Siatixpress es responsable de cargar el valor neto a pagar en la cuenta de cada trabajador, utilizando el programa "Cash management del Produbanco" de Siatixpress; y/o delegar la elaboración de cheques, junto con los comprobantes de egresos de dichos cheques.
Jefe Contable Siatilogistics	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cargar el valor neto a pagar en la cuenta de cada trabajador, utilizando el programa "Cash management del Produbanco" de Siatilogistics; y/o delegar la elaboración de cheques, junto con los comprobantes de egresos de dichos cheques.

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA


 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 2 DE 18

RESPONSABLE/ES	ACTIVIDADES
Jefe de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsables de revisar el registro de nómina quincenal para el pago de la quincena y el registro de nómina general R1-PGH-01 para el pago a fin de mes. ▪ Responsable de verificar el buen cumplimiento del procedimiento. ▪ Brindar soluciones cuando se presente alguna inconformidad, tomar acciones preventivas y correctivas.
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar la nómina de Siatixpress y Siatilogistics para la acreditación quincenal y mensual al personal. ▪ Verificar que los valores de los documentos de respaldo de las transferencias cargadas al programa, junto con los cheques y los comprobantes de egresos, sean los mismos, que los valores aprobados del registro de nómina quincenal o el registro de nómina general; aceptar la transferencia, firmar los cheques y los comprobantes de egresos, para que los valores netos a pagar se acrediten automáticamente o se entreguen los cheques a los trabajadores.

4. DEFINICIONES

1. **Nómina:** Una nómina es el registro financiero que una empresa realiza sobre los salarios de sus empleados, bonificaciones y deducciones. En la contabilidad, el término nómina indica la cantidad pagada a los empleados por el trabajo que han hecho en la empresa durante un período determinado de tiempo, normalmente mensual o trimestral.
2. **Registro de nómina general:** Registro en el que la empresa especifica la remuneración que debe recibir un empleado, previo cálculo del valor neto a pagar, considerando los ingresos y descuentos del mismo.

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 3 DE 18

3. **Siatigroup:** Grupo de empresas que brinda soluciones integrales, ágiles, rápidas y oportunas en logística y comercio exterior. El grupo está conformado por Siatixpress: importaciones bajo el régimen courier; Siatilogistics: consolidación y desconsolidación de carga aérea y marítima; y Siatixpress Inc.: freight forwarder en Miami, USA.

Nota: El presente procedimiento aplica para Siatixpress y Siatilogistics.

4. **Impuesto a la renta:** Es un impuesto que grava los ingresos de las personas, empresas, u otras entidades legales que generen una ganancia o utilidad al final del año calendario (término de un ejercicio fiscal).

5. **Préstamo:** Es una operación mediante la cual una entidad financiera, gubernamental o privada pone a disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato o acuerdo, con la condición de devolver ese dinero en un plazo de tiempo establecido y de pagar comisiones e intereses acordados

Nota: Para préstamos otorgados por la empresa, no aplica el pago de comisiones e intereses.

5. POLITICAS

(Anexo 6.1)

Sobre:

Compensaciones

Sueldos

Prestamos

Celulares


Ingreso de personal



6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES						OBSERVACIONES
		Analista de Nomina	Jefe T.H	Gerente Financiero	Jefe Contable Siatixpress	Jefe Contable Siatilogistics	Gerente General	
FASE I: Registrar ingresos								
1	Actualizar la base de datos del personal existente en Siatixpress y Siatilogistics en el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01 para el pago de quincena o en el registro de nómina general R-001-PGH 01 para el pago a fin de mes, ingresando el personal entrante y eliminando el personal saliente.	INICIO [Icono de inicio]						En el caso del personal entrante: Previamente se debe recibir por el Analista de Selección los avisos de entrada del personal ingresados en el IESS. En el caso de personal saliente: Previamente el Analista de Nómina debe recibir y registrar en el IESS y/o las renuncias o notificaciones de salida del personal remitidas por el trabajador o su Jefe Inmediato.
2	Verificar el cargo, departamento, área y sueldo del personal entrante y/o del personal que ha sido ascendido o cambiado de área.	[Icono de flujo]						Se debe verificar los días trabajados, tomando en cuenta la fecha de entrada o salida a la empresa, para el pago proporcional del sueldo.
3	Calcular el sueldo en base a los días laborados.	[Icono de flujo]						Se debe tomar en cuenta las fechas de ingreso y salidas del personal.
4	¿Los ingresos son para el cálculo de la quincena?	[Icono de decisión: si/no]						Aplicar la política de pago de quincena, detallada en el documento D-002-PGH 01, que indica que si el personal nuevo ingresa a la empresa hasta el día 5 de cada mes, tiene derecho al pago de su quincena. El reporte debe enviarse máximo hasta el 12 de cada mes
5	Calcular la quincena en el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01, que corresponde al pago del 40% del sueldo (sin considerar ingresos por horas extras, comisiones y bonificaciones, ni descuentos), proporcional a los días laborados.	[Icono de flujo] 35						>El personal que notifique su salida de la empresa, no recibirá la quincena, ya que este valor se lo cancelará a fin de mes. >El personal que se encuentre en periodo de maternidad no recibirá quincena, sin embargo, se le cancelará el 25% de sueldo a fin de mes >El personal que supere el valor de la segunda quincena por descuentos o anticipos, no recibirá quincena.
6	Adicionar el bono de alimentación al personal que haya superado los 90 días de prueba en la empresa.	[Icono de flujo]						Aplicar la política de compensaciones, numeral 5, expuestas en el documento D-002-PGH 01. Además, tener presente que si el trabajador sale de la empresa y recibe el bono de alimentación, se deberá cancelar el valor proporcional de dicho bono.
7	Cuantificar las horas extras (ordinarias y extraordinarias) detalladas en el registro de horas extras R-001-PGH 01, en base al sueldo.	[Icono de flujo]						Previamente, los Gerentes, Jefes o Supervisores deben ingresar las horas extras y enviar el registro R-003-PGH 01 hasta el día 20 de cada mes. Adicionalmente, si el trabajador labora más de 4,5 horas extras se le pagará el valor de 1 almuerzo.
8	Recibir el registro de comisiones R-004-PGH 01 vía mail del Departamento de Operaciones Aduaneras y Comercial, previamente aprobados por el Gerente General y Gerente Comercial, respectivamente.	[Icono de flujo] A						El registro R-004-PGH 01 debe ser elaborado y enviado por el responsable de dicha elaboración hasta el 19 de cada mes. Eventualmente, se podrían generar comisiones del área de Tráfico Global, las cuales deben ser aprobadas por el Gerente Comercial.

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 5 DE 18


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES						OBSERVACIONES
		Analista de Nomina	Jefe T.H	Gerente Financiero	Jefe Contable Siatlexpress	Jefe Contable Siatilogistics	Gerente General	
FASE I: Registrar ingresos								
9	Adicionar el bono de movilización al personal de ventas y a los mensajeros motorizados desde el primer día que labore en la empresa	A						Se debe verificar los días trabajados, tomando en cuenta la fecha de entrada o salida a la empresa, para el pago proporcional de la movilización.
10	Verificar si el trabajador tiene derecho a la compensación por fondos de reserva, con el registro de nómina de solicitudes de acumulación de F.R. (fondos de reserva), emitido en la página web del IESS. Si tiene derecho, se revisa si el trabajador realizó la solicitud de acumulación de fondos, de no haberlo solicitado, dichos fondos serán acreditados en su rol, calculados e ingresados entre el 20 y 22 de cada mes, en el registro de nómina general R-001-PGH 01	no						<p>Acatar la disposición del código de trabajo en la que indica que todo trabajador que este afiliado mas de un año para el mismo empleador tiene derecho a que este le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo. Los fondos de reserva se calculan en base al sueldo, horas extras, comisiones o cualquier otro valor que se ingrese en el IESS.</p> <p>Nota: Antes de enviar el registro R-001-PGH 01 a revisión, se debe volver a verificar los valores ingresados por fondos de reserva, el día 24 de cada mes, debido a que el trabajador puede haber realizado una nueva solicitud de acumulación.</p>
11	El trabajador tiene ingresos o beneficios adicionales ?	si						Los ingresos adicionales pueden ser: bonos, devoluciones, entre otros.
12	Recibir el registro de ingresos adicionales R-005-PGH 01 vía mail, previamente aprobado por el Gerente General.	si						Los Gerentes, Jefes y Supervisores seran los responsables de elaborar, hacer aprobar y enviar el registro R-005-PGH 01 .
13	Calcular el total de ingresos, sumando todos los valores referidos desde el punto 1 al 10, tales como: sueldos, horas extras, alimentación, comisiones, movilización, fondos de reserva e ingresos o beneficios adicionales, en caso de existir.	B						









ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<h2>TALENTO HUMANO</h2>	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 6 DE 18


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES						OBSERVACIONES
		Analista de Nomina	Jefe T.H	Gerente Financiero	Jefe Contable Siatiepress	Jefe Contable Siatilogistics	Gerente General	
FASE II: Registrar egresos (descuentos)								
14	Descontar el 9,35 % de los ingresos aportados al IESS (sueldo, horas extras, comisiones y bonificaciones) por parte del trabajador.	B ↓						El porcentaje total aportable al IESS es del 21,50 %, el 9,35 % se le descuenta al trabajador y el 12,15 % lo paga el empleador. El valor que paga el empleador es calculado automáticamente por el IESS y expuesto en el reporte de nombre "Consolidado de planillas"
15	Descontar el valor de la quincena acreditada en el registro de nómina general R-001-PGH 01.	↓						El valor a descontar debe ser igual al que se acredito en la quincena. Si desea mayor detalle, dirijase al punto 5.
16	El trabajador solicitó un préstamo personal a la empresa?	↓ si ↓ no						
17	Descontar la cuota del préstamo personal en el registro de nómina general R-001-PGH 01.	↓						Previamente el trabajador que requiera un préstamo, solicitará en T.H se analice su factibilidad de pago de acuerdo a la política de préstamos establecida en el documento D-002-PGH 01. De aplicar para el préstamo, el trabajador con la persona de T.H llenarán la solicitud de préstamo R6-PGH-01 para posterior aprobación de Gerencia General.
18	El trabajador solicitó un préstamo quirografario en el IESS?	↓ si ↓ no						
19	Descontar la cuota del préstamo quirografario en el registro de nómina general R-001-PGH 01.	↓						Imprimir la "planilla de préstamos" que se genera mensualmente en la página web del IESS. Para mayor detalle ver el instructivo para descargar planillas de préstamos del IESS I-001-PGH 01 .
20	El trabajador solicitó un préstamo hipotecario en el IESS?	↓ si ↓ no C						







ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 7 DE 18


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES						OBSERVACIONES
		Analista de Nomina	Jefe T.H	Gerente Financiero	Jefe Contable Siatlexpress	Jefe Contable Siatilogistics	Gerente General	
FASE II: Registrar egresos (descuentos)		C						
21	Descontar la cuota del préstamo hipotecario en el registro de nómina general R-001-PGH 01.	si ↓ 	no					Imprimir la "planilla de préstamos" que se genera mensualmente en la página web del IESS. Para mayor detalle ver el instructivo para descargar planillas de préstamos del IESS I-001-PGH 01 .
22	El trabajador solicitó un plan corporativo celular ?	↓  si ↓ 	no					
23	Descontar la cuota por pago del plan corporativo celular en el registro de nómina general R-001-PGH 01. Para mayor detalle revisar instructivo I-002-PGH 01.	↓ 						El trabajador debe comunicar su requerimiento a Talento Humano y este a su vez, debe gestionar con el Gerente General, la aprobación o no de dicha solicitud. Nota: La empresa entregará un plan corporativo y/o teléfono celular al personal que por motivos de trabajo lo requiera. El valor generado por el servicio y costo del equipo no se lo descontará de su rol de pagos.
24	El trabajador solicitó el seguro corporativo de vida y asistencia médica ?	si ↓  no						
25	Descontar la cuota por pago del seguro corporativo de vida y asistencia médica en el registro de nómina general R-001-PGH 01. Para mayor detalle revisar instructivo I-003-PGH 01.	↓ 						Aplicar la política de compensaciones, numeral 3 y 4, expuestas en el documento D-002-PGH 01, que indica que el trabajador podrá obtener la afiliación al seguro corporativo de vida y asistencia médica particular y, que si este desea incorporar al seguro a su cónyuge e hijos, deberá cancelar el valor designado, respectivamente.
26	El trabajador solicitó el uso del parqueadero?	↓  si ↓ 	no					El trabajador debe notificar vía mail al Analista de Nómina su requerimiento.

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 8 DE 18


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES						OBSERVACIONES
		Analista de Nomina	Jefe T.H	Gerente Financiero	Jefe Contable Siatixpress	Jefe Contable Siatilogistics	Gerente General	
FASE II: Registrar egresos (descuentos)								
27	Descotar la cuota por uso del parqueadero en el registro de nómina general R-001-PGH 01.	 						<p>El trabajador podrá hacer uso del parqueadero, previo cumplimiento de las políticas definidas en el documento D-002-PGH 01, las cuales indican que el trabajador deberá cancelar la cuota mensual de 15 USD y que el horario en el que se podrá dejar al vehículo sera de 8:30 a 17:30 , sin posibilidad de sacar el mismo en el transcurso del día, incluido la hora de almuerzo. Este segundo punto se da, por la falta de espacio en el parqueadero, lo que ocasiona que los vehículos se se corchen.</p> <p>Nota: Los días de pico y placa no se deduciran de la cuota mensual. No se podrá alquilar el parqueadero por horas o días.</p>
28	Se descuenta el impuesto a la renta?	 si no						
29	Descotar en el registro de nómina general R-001-PGH 01 el valor mensual del impuesto a la renta calculado en en el registro R7-PGH-01. Para mayor detalle revisar el instructivo para el cálculo del impuesto a la renta I-004-PGH-01.							
30	El trabajador tiene descuentos adicionales?	 si no 						<p>Los descuentos adicionales pueden ser por: anulación de facturas, descuentos del 75 % por período de maternidad, reposición de chips de celular, notas de cobranza del seguro corporativo de vida y asistencia médica, errores operativos (despachos, aduanas, embarques, etc.), entre otros</p>

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 9 DE 18






Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES						OBSERVACIONES
		Analista de Nomina	Jefe T.H	Gerente Financiero	Jefe Contable Siatixpress	Jefe Contable Siatilogistics	Gerente General	
FASE II: Registrar egresos (descuentos)								
31	Descotar en el registro de nómina general R-001-PGH 01 los valores por descuentos adicionales.	E						<p>Para asuntos internos: Si el descuento es en una sola cuota, el jefe inmediato debe enviar vía mail el registro de descuentos mensuales R-008-PGH 01; en cambio, si el descuento es en varias cuotas, se debe entregar en medio físico la solicitud de descuentos adicionales por cuotas R-009-PGH 01.</p> <p>Para asuntos externos: Recibir los documentos de respaldos del descuento en medio impreso y llenar la solicitud de descuentos adicionales por cuotas R-009-PGH 01, si aplica.</p>
32	Calcular el total de egresos, sumando todos los valores referidos desde el punto 14 al 33, tales como: deducciones por IESS, quincena, préstamos, impuesto a la renta, entre otros, en caso de existir.	↓						
FASE III: Acreditación								
33	Calcular el valor neto a pagar, restando el total de los ingresos menos el total de los egresos en el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01 para el pago de la quincena o el registro de nómina general R-001-PGH 01 para el pago a fin de mes.	↓						
34	Registrar la forma de pago: en cheque o transferencia.	↓						<p>Se pagará en cheque cuando exista personal saliente o por inconvenientes en la cuenta del trabajador.</p> <p>Se pagará por transferencia la quincena y el mensual al personal que no registre novedades. Previamente la cuenta debe ser ingresada en el registro R-001-PGH 01 por el personal de T.H.</p> <p>Nota: Al personal que notifique su salida, indicando que laborará hasta los últimos días del mes, se le acreditará al pago de su quincena por transferencia y lo restante, se cancelará con cheque, previa firma del rol individual.</p>
		F						

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA


 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 10 DE 18

Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES						OBSERVACIONES
		Analista de Nomina	Jefe T.H	Gerente Financiero	Jefe Contable Siatixpress	Jefe Contable Siatilogistics	Gerente General	

FASE III: Acreditación


35	Comparar el número de trabajadores y el sueldo (sin considerar ingresos por horas extras, comisiones y bonificaciones, ni descuentos) con los datos que constan en la planilla "Rol de empleados", emitida en la página web del IESS. Aplica para el registro R-002-PGH 01 y R-001-PGH 01.							<p>La planilla "Rol de empleados" no exhibe sueldos proporcionales, de acuerdo al número de días laborados por el trabajador. Para mayor detalle, revise el instructivo I-005-PGH 01</p> <p>Nota: Si existe alguna novedad, no afecta al flujo de nómina, debido a que esto se trata en el procedimiento de pago de planillas I-005-PGH 01</p>
36	Verificar que el cálculo del valor neto a pagar por trabajador sea correcto.							<p>Solicitar el apoyo al Gerente Financiero-Administrativo y, a través de este al Jefe Contable de Siatixpress, para la revisión del registro R-001-PGH 01 y R-002-PGH 01, hasta que el proceso sea automatizado y puesto en vivo en el sistema Atlas.</p>
37	Enviar vía mail el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01 para el pago de la quincena o el registro de nómina general R-001-PGH 01 para el pago a fin de mes, al Jefe de T.H para su revisión.							
38	Revisar el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01 o el registro de nómina general R-001-PGH 01.							
39	¿Hay correcciones en la nómina?							
40	Analizar la solicitado y, si aplica, se debe realizar las correcciones, calculando nuevamente el valor neto a pagar, caso contrario, se debe enviar un mail al Jefe de T.H con las justificaciones del porque no se hace dicha corrección.							






ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 11 DE 18


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES						OBSERVACIONES
		Analista de Nomina	Jefe T.H	Gerente Financiero	Jefe Contable Siatexpress	Jefe Contable Siatilogistics	Gerente General	
FASE III: Acreditación								
41	Enviar vía mail el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01o el registro de nómina general R-001-PGH 01 al Gerente Financiero-Administrativo con copia al Analista de Nómina y al Jefe Contable de Siatexpress para su revisión.		G					Nota: Enviar vía mail el registro R-001-PGH 01 y R-002-PGH 01 hasta el 12 y 24 de cada mes, respectivamente.
42	Revisar el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01 o el registro de nómina general R-001-PGH 01.			↓				El Gerente Financiero-Administrativo podrá solicitar apoyo para la revisión al Jefe Contable de Siatexpress.
43	¿Hay correcciones?			↓	no si			
44	Notificar las correcciones ha realizar vía mail al Analista de Nómina, con copia al Jefe de Talento Humano.				↓			El registro de nómina quincenal R-002-PGH 01 o el registro de nómina general R-001-PGH 01 debe ser enviado hasta el 13 o 27 de cada mes, respectivamente. Nota: Las correcciones a realizar deben colocarse en color rojo.
45	Analizar lo solicitado y, si aplica, se debe realizar las correcciones, calculando nuevamente el valor neto a pagar, caso contrario, se debe enviar un mail al Gerente Financiero-Administrativo, con copia al Hefe de T.H, con las justificaciones del porque no se hace dicha corrección.	↓						
46	Enviar vía mail el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01 o el registro de nómina general R-001-PGH 01 al Gerente General para aprobación.						↓	Una vez que el proceso de nómina se encuentre automatizado en el sistema Atlas, el Jefe de T.H será el encargado de enviar los registros R-001-PGH 01 o R-002-PGH 01 para aprobación. Nota: El Gerente Financiero-Administrativo deberá enviar los registros hasta el 14 y 28 de cada mes, respectivamente.
							H	

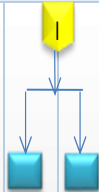



ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 12 DE 18


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES						OBSERVACIONES
		Analista de Nomina	Jefe T.H	Gerente Financiero	Jefe Contable Siatixpress	Jefe Contable Siatilogistics	Gerente General	
FASE III: Acreditación								
47	Revisar el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01 o el registro de nómina general R-001-PGH 01.						H	
48	¿Hay correcciones en la nómina?							
49	Analizar la solicitado y, si aplica, se debe realizar las correcciones, calculando nuevamente el valor neto a pagar, caso contrario, se debe enviar un mail al Gerente General con las justificaciones del porque no se hace dicha corrección.							
50	Enviar vía mail el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01o el registro de nómina general R-001-PGH 01 al Gerente Financiero-Administrativo, Jefe de T.H con copia al Analista de Nómina, Jefe Contable de Siatixpress y Jefe Contable de Siatilogistics, indicando que la nómina ha sido aprobada.							
51	Enviar vía mail el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01o el registro de nómina general R-001-PGH 01 de Siatilogistics al Jefe Contable de Siatilogistics, indicando que la nómina ha sido aprobada.					 		







ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<h2>TALENTO HUMANO</h2>	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 13 DE 18


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES						OBSERVACIONES
		Analista de Nomina	Jefe T.H	Gerente Financiero	Jefe Contable Siatixpress	Jefe Contable Siatilogistics	Gerente General	
FASE III: Acreditación								
52	Cargar el valor neto a pagar en la cuenta de cada trabajador, utilizando el programa "Cash management del Produbanco" de Siatixpress y Siatilogistics, respectivamente; y/o delegar la elaboración de cheques, junto con los comprobantes de egresos de estos.						La elaboración de cheques será realizada por los Asistentes Contables de Siatixpress y Siatilogistics. Posteriormente, el respectiva Jefe Contable deberá recibir y revisar los cheques y comprobantes de egresos, dejando como constancia su firma en dicho comprobante.	
53	Imprimir y entregar al Gerente Financiero-Administrativo, los documentos de respaldo de las transferencias cargadas al programa "Cash management del Produbanco", junto con los cheques y los comprobantes de egresos.							
54	Verificar que los valores de los documentos de respaldo de las transferencias cargadas al programa, junto con los cheques y los comprobantes de egresos, sean los mismos, que los valores aprobados del registro de nómina quincenal R-002-PGH 01 o el registro de nómina general R-001-PGH 01.						Después de verificar que la información emitida es correcta, firmar los documentos de respaldo de las transferencias cargadas al programa y los comprobantes de egresos.	
55	Entregar los documentos de respaldo de las transferencias cargadas al programa, junto con los cheques y los comprobantes de egresos al Gerente General.						La entrega lo puede realizar directamente el Gerente Financiero-Administrativo o su delegado.	

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINAS 14 DE 18

Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES						OBSERVACIONES
		Analista de Nomina	Jefe T.H	Gerente Financiero	Jefe Contable Siatifexpress	Jefe Contable Siatilogistics	Gerente General	
FASE III: Acreditación								
56	Verificar que los valores de los documentos de respaldo de las transferencias cargadas al programa, junto con los cheques y los comprobantes de egresos, sean los mismos, que los valores aprobados del registro de nómina quincenal R-002-PGH 01 o el registro de nómina general R-001-PGH 01; aceptar la transferencia, firmar los cheques y los comprobantes de egresos, para que los valores netos a pagar se acrediten automáticamente o se entreguen los cheques a los trabajadores.							
57	Devolver al Gerente Financiero-Administrativo o su delegado, los documentos de respaldo de las transferencias cargadas al programa, junto con los cheques y los comprobantes de egresos firmados							
58	Entregar los documentos de respaldo de las transferencias cargadas al programa "cash pro" al Asistente Contable de cada empresa para registrar el asiento contable y archivar dichos documentos; en el caso de los cheques y comprobantes de estos, se entregan al Supervisor Contable para que gestione la entrega. Esta actividad lo puede realizar el Gerente Financiero-Administrativo o su delegado							<p>Previo a la entrega de los cheques, el Supervisor Contable debe hacer firmar al trabajador el comprobante de egreso, sin embargo, si se trata de un trabajador pasivo, este primeramente deberá acercarse a T.H a firmar el rol del último mes laborado y, con este documento, deberá retirar el cheque en el departamento Financiero-Administrativo.</p> <p>Nota: Todos los comprobantes de egresos deben ser firmados por el trabajador, antes de ser entregados al Analista Contable de cada empresa para su archivo.</p>
59	Notificar via mail al Jefe de T.H y al Analista de Nómina que los valores han sido acreditados.							<p>Para respaldo, se debe enviar vía mail el registro de nómina quincenal R-002-PGH 01 o el registro de nómina general R-001-PGH 01 acreditado.</p> <p>Nota: La notificación vía mail lo puede realizar directamente el Gerente Financiero-Administrativo o su delegado.</p>
60	Elaborar y entregar los roles individuales a los trabajadores según el formato establecido.	 						<p>El trabajador debe firmar dos ejemplares del rol de pago R-010-PGH-01. El uno se entrega al trabajador y el otro se debe archivar en la carpeta física de nombre "Roles de pago Siatifexpress" o "Roles de pago Siatilogistics", según sea el caso.</p>

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 15 DE 18

Notas:

- Los cálculos del procedimiento de nómina se deben realizar con dos decimales.
- Los ingresos y egresos (descuentos) para el cálculo de la nómina deben ser respaldos con evidencias objetivas, como: documentos físicos, documentos electrónicos, mail de respaldo, registros, facturas, memos, cuadros comparativos, etc.


7. INDICADORES

NOMBRE	Porcentaje de ajuste de novedades en la nomina				
DESCRIPCION	Indica el porcentaje de ajustes que se realizaron en la nómina después de la recepción de las novedades normales.				
FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	SENTIDO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Número de ajustes en la nómina / número de novedades normales * 100	Mensual	100%	Negativo	Analista de Nómina	Jefe de Talento Humano

8. DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
S/N	Código de Trabajo.
S/N	Ley de Seguridad Social del IESS.
D-002-PGH 01	Política de Talento Humano para la Administración de Nomina.

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 16 DE 18


9. INSTRUCTIVOS

CODIGO	NOMBRE
S/N	Instructivo para declaración de impuesto a la renta.
I-001-PGH 01	Instructivo para descargar planillas de préstamos del IESS
I-002-PGH 01	Instructivo para descuentos del plan corporativo celular
I-003-PGH 01	Instructivo para afiliación al seguro de vida y asistencia médica
I-004-PGH 01	Instructivo para declaración del impuesto a la renta
I-005-PGH 01	Instructivo para descargar el consolidado del planillas del IESS

10. REGISTROS


CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
R-001-PGH 01	Registro de nómina general	Digital	5 años	Archivo digital
R-002-PGH 01	Registro de nómina quincenal	Digital	5 años	Archivo digital
R-003-PGH 01	Registro horas extras	Impreso	1 año	Archivo pasivo / copiar en digital y destruir
R-004-PGH 01	Registro de comisiones	Impreso	1 año	Archivo pasivo / copiar en digital y destruir

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 17 DE 18

R-005-PGH 01	Registro de ingresos adicionales	Impreso	1 año	Archivo pasivo / destruir
R-006-PGH 01	Solicitud préstamo personal	Impreso	2 años	Archivo pasivo / destruir
R-007-PGH 01	Registro de cálculo del impuesto a la renta	Digital	1 año	Archivo digital
R-008-PGH 01	Registro de descuentos mensuales	Impreso	1 año	Archivo pasivo / destruir
R-009-PGH 01	Solicitud de descuentos adicionales por cuotas	Impreso	1 año	Archivo pasivo / destruir
R-010-PGH 01	Rol de pagos	Impreso	5 años	Archivo pasivo / destruir

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-01
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	FECHA VIGENCIA: 11-07-2013
		PÁGINA 18 DE 18

11. HISTÓRICO DE REVISIONES

N° REVISIÓN	FECHA	PÁGINA(S)	DESCRIPCIÓN BREVE DE LA MODIFICACIÓN

ANEXO 6.1: POLITICAS PARA EL PAGO DE NOMINA



POLÍTICA DE: COMPENSACIONES

La compensación o retribución en Siatigroup, esta orientada a generar valor para los socios y empleados, esto conlleva ha ser coherente con el grado de complejidad y responsabilidad asumida por el colaborador en su puesto de trabajo. Lo que implica relacionar la retribución fija con el esfuerzo, desempeño y la consecución de resultados.

OBJETIVO

Mantener informado al personal sobre los beneficios que adquiere al formar parte a la empresa.

POLÍTICAS

1. La empresa debe afiliar al IESS a todo el personal que ingrese, desde el primer día de trabajo, a través del departamento de Talento Humano.
2. La empresa debe pagar a tiempo y en las fechas designadas, todos los salarios, décimos, fondos de reserva, utilidades y cualquier otro tipo de compensación que la legislación del Ecuador lo determine.
3. El trabajador podrá obtener como beneficio la afiliación al seguro corporativo de vida y asistencia médica particular, cancelando el porcentaje asignado por la Gerencia General.
4. Si el trabajador desea incorporar al seguro corporativo de vida y asistencia médica particular a algún familiar deberá cancelar el valor total de sus beneficiarios (hijos y cónyuge).
5. Siatigroup se compromete a pagar el valor de USD 33,00 dólares mensuales por concepto de alimentación al personal que haya cumplido con sus 90 días dentro de la empresa. Por ejemplo, si el empleado ingreso el 15 de enero, y sus 90 días cumple el 15 de abril su incremento será desde el mismo mes, en cambio, si el empleado ingresa desde el 16 de enero, sus 90 días cumple el 16 de abril su incremento será desde el mes de mayo.
6. El pago de la movilización se aplica para el personal de ventas y se lo realizará desde el primer día de ingreso del trabajador.

ANEXO 6.1: POLITICAS PARA EL PAGO DE NOMINA

7. El pago de comisiones para el personal que obtenga este beneficio se lo realizará a partir de que supere los 90 días a prueba. Si desea conocer a mayor detalle revise la política de comisiones.
8. Todo colaborador que trabaje más de 40 horas al mes tiene derecho al pago por horas extras, este pago se realizara mediante el formulario de horas extras.

POLÍTICA DE: SUELDOS

El valor del trabajo es un factor importante para fijar el tipo de sueldo que le corresponde a cada trabajador, por tal motivo es necesario que se exponga detalladamente toda la información correspondiente a los roles de pago.

OBJETIVO

Lograr que los cálculos en los roles de pago de cada persona sean exactos y sin errores, además de realizar las acreditaciones en el momento adecuado.

POLÍTICAS

1. Durante la entrevista de trabajo se debe comunicar al postulante el sueldo previsto para el cargo aplicado.
2. No se puede dar falsas expectativas sobre un incremento de sueldo a ningún trabajador o candidato, sin antes de que sea aprobado por la Gerente General.
3. Los sueldos se pagarán quincenalmente mediante depósito en la cuenta corriente o de ahorros de cada empleado.
4. Los descuentos que se pueden realizar mediante rol de pagos son:
 - a) Aportaciones al IESS
 - b) Impuesto a la renta
 - c) Dividendos de prestamos concedidos por el IESS
 - d) Dividendos de préstamos concedidos por la empresa.
 - e) Retenciones judiciales ordenadas por la autoridad competente.
 - f) Aportes de los valores correspondientes a beneficios adicionales como: Seguro médico, celular, parqueadero.
 - g) Deudas a la empresa, reconocidas y autorizadas por el empleado y el empleador.
 - h) Valores generados por útiles, materiales, equipos, muebles, cuya posesión indebida, pérdida o destrucción dolosa sea comprobada. Si desea conocer a mayor detalle revise la política de descuentos.

ANEXO 6.1: POLITICAS PARA EL PAGO DE NOMINA

5. El incremento salarial se lo revisará anualmente de manera individualizada. Si desea conocer a mayor detalle diríjase a la política de incremento de sueldos.

POLÍTICA DE: PRÉSTAMOS

AAAAAAA

OBJETIVO

Proporcionar al personal ayuda para resolver los problemas económicos que enfrentan en situaciones de extrema urgencia.

POLÍTICAS

1. Los préstamos personales se otorgaran al personal con antigüedad mínima de 1 año **que no tenga adeudos con la empresa.**
2. Se autorizará un préstamo personal por:
 - Enfermedades o tratamientos médicos del empleado, cónyuge, hijos o padres.
 - Fallecimiento de cónyuge, hijos o padres.
 - Adecuaciones de propiedades.
 - Problemas de carácter jurídico.
 - Situaciones que pongan en riesgo el patrimonio o la salud del trabajador.
3. El préstamo no debe exceder 3 veces el valor del sueldo del trabajador.
4. El plazo para el pago del préstamo personal no debe exceder los 12 meses, contados a partir de la primera cuota registrada en la solicitud de préstamo personal.
5. El valor de la cuota a descontar se realizará cada fin de mes.
6. Cuando el trabajador reciba rubros adicionales a su sueldo como décimos o utilidades, el valor de la cuota a debitar en ese mes será el doble de la misma, **sin embargo, si el valor a descontar supera su capacidad de pago, el trabajador debe realizar un depósito a la cuenta de la compañía por el monto adicional.**
7. No se podrá otorgar un nuevo préstamo mientras no se haya pagado totalmente el anterior.
8. Se otorgará un solo préstamo por año calendario, independientemente de la fecha en que se haya terminado de cancelar el préstamo anterior, en caso de haberlo solicitado.
9. El personal de Talento Humano debe analizar la factibilidad de pago del préstamo, considerando la capacidad de endeudamiento, en base a la totalidad de sus descuentos: préstamos hipotecarios, quirografarios, seguro médico, quincena, celulares, impuesto a la renta, entre otros.

ANEXO 6.1: POLITICAS PARA EL PAGO DE NOMINA

POLÍTICA DE: CELULARES

AAAAAAA

OBJETIVO

YYYYYY

POLÍTICAS

1. El trabajador que haya cumplido los 90 días laborando en la empresa, podrá solicitar una línea celular con plan corporativo y, si desea el equipo, también se lo entregará sin ningún costo, previa aprobación de Gerencia General. El modelo del equipo lo determinará la empresa.
2. El plan corporativo celular solicitado voluntariamente será de 10 USD de tiempo aire y 20 megas de datos, sin embargo, si el trabajador desea ampliar su cupo, deberá comunicar su requerimiento a Talento Humano y este a su vez, deberá gestionar con el Gerente General, la aprobación o no de lo solicitado.
3. El personal que por motivos de trabajo requiera un plan corporativo y/o teléfono celular no se le descontará de su rol de pagos.
4. La empresa entregará un plan corporativo y/o teléfono celular al personal que por motivos de trabajo lo requiera. El valor generado por el servicio y costo del equipo no se lo descontará de su rol de pagos.
5. La Gerencia General determinará el cupo de tiempo aire y datos para el personal que haya aprobado su uso. por motivos de trabajo lo requiera.

ANEXO 6.1: POLITICAS PARA EL PAGO DE NOMINA

POLÍTICA DE: INGRESO DE PERSONAL

AAAAAAA


OBJETIVO

YYYYYY

POLÍTICAS

1. El asistente de selección debe enviar el registro de ingreso del personal R10-PGH-01 para realizar el cálculo del pago de la quincena hasta el 11 de cada mes. Para el pago a fin de mes hasta 20 de cada mes y, en el caso de que ingresara personal pasado la fecha señalada debe enviar nuevamente el reporte actualizado hasta el 25 del presente mes.
2. El trabajador que haya cumplido los 90 días laborando en la empresa, podrá solicitar una línea celular con plan corporativo y, si desea el equipo, también se lo entregará sin ningún costo, previa aprobación de Gerencia General. El modelo del equipo lo determinará la empresa.
3. El plan corporativo celular solicitado voluntariamente será de 10 USD de tiempo aire y 20 megas de datos, sin embargo, si el trabajador desea ampliar su cupo, deberá comunicar su requerimiento a Talento Humano y este a su vez, deberá gestionar con el Gerente General, la aprobación o no de lo solicitado.

ANEXO 7. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH 05
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 1 DE 9

1. OBJETIVO

Desarrollar las competencias del personal que labora en Siatigroup, a través de programas de capacitación y entrenamiento, para el mejoramiento del desempeño.


2. ALCANCE

Aplica a los colaboradores que llevan trabajando más de un año en la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

RESPONSABLE/ES	ACTIVIDADES
Alta Dirección.	<ul style="list-style-type: none">Revisar y aprobar el plan de capacitación anual.
Supervisor Administrativo	<ul style="list-style-type: none">Coordinar logística para realización de los cursos
Responsable/es de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">Elaborar el informe de Detección de Necesidades de Capacitación en base a los resultados de las evaluaciones al personal.Elaborar el presupuesto de los cursos descritos en el plan de capacitación anual.Planificar el cronograma para recibir los cursos de capacitación.Preparar y aplicar las encuestas de reacción.Realizar el informe de resultados de las encuestas de reacción.
Jefe de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">Elaborar el plan de capacitación anual.Convocar e incentivar al personal para que se involucren en los cursos de capacitación.Dar seguimiento a la planificación del plan de capacitación anual.Dar seguimiento a la efectividad de los cursos de capacitación.

ANEXO 7. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH 05
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 2 DE 9


4. DEFINICIONES

- 1. Detección de Necesidades de Capacitación:** Permite conocer las necesidades de conocimientos, destrezas o habilidades que el colaborador requiere desarrollar para desempeñarse en el cargo.
- 2. Análisis de Brechas:** Expresión que hace referencia a la comparación existente entre las competencias actuales del colaborador vs las competencias requeridas por el cargo.
- 3. Plan de Capacitación Anual:** Documento donde se planifican los cursos que el personal va a recibir durante todo el año, con el fin de mejorar su desempeño en base al desarrollo de sus competencias.
- 4. Capacitación:** Son los cursos que requiere el personal para mejorar su desempeño.
- 5. Encuesta de reacción:** Evaluación aplicada al colaborador después de recibida la capacitación, para conocer su apreciación respecto al mismo.
- 6. Matriz de seguimiento:** Balance scorecard utilizado como matriz de seguimiento del curso de capacitación para comprobar su eficacia.

5. POLITICAS


- La capacitación al personal se la dará únicamente cuando se requiera desarrollar competencias relacionadas con el cargo y/o con la empresa, para mejorar el desempeño.
- La Detección de Necesidades de Capacitación debe realizarse en base a los resultados del proceso de evaluación al personal.
- El plan de capacitación anual incluirá a todos los cargos existentes en la empresa.
- El plan de capacitación anual debe ser presentado a Gerencia General para aprobación, hasta el mes de Octubre.

ANEXO 7. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL









 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH 05
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 3 DE 9

- La Gerencia General aprobará el plan de capacitación anual hasta el 20 de Noviembre para su aplicación al año siguiente.
- El plan de capacitación se lo realizará anualmente.
- La capacitación se la dará a todos los colaboradores que lleven laborando más de un año en la empresa, salvo en casos especiales en que por motivos relacionados con la planificación estratégica y previa autorización de Gerencia General, se requiera que el colaborador tome cursos antes de cumplir el primer año de labores.
- Se comprobará la eficacia de todos los cursos de capacitación recibidos por el personal.
- El personal que reciba cualquier curso de capacitación permanecerá por lo menos una año en la empresa; si durante este período se da por terminada la relación laboral, el colaborador devengará el costo total del curso recibido.
- En el caso de darse una cancelación de cualquiera de los cursos aprobados en el plan de capacitación anual, se lo realizará con un mínimo de 30 días de anticipación, previa justificación firmada por el empleado y por el jefe del área, caso contrario, el costo del curso será asumido por el área implicada.

ANEXO 7. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL

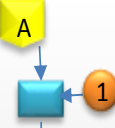





 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH 05
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 4 DE 9

6. PROCEDIMIENTO


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Supervisor Administrativo	Alta Direccion	
1	Realizar el informe de deteccion de necesidades de capacitacion	 			Este informe se lo determina en base a los resultados de la evaluacion al personal.
2	Consolidar y elaborar el plan de capacitacion anual				El responsable de T.H, solicitara la participacion de los jefes directos, para que visualicen cuales son las necesidades de capacitacion en sus equipos de trabajo.
	Cotizar proveedores y elaborar el presupuesto del plan de capacitacion anual				El responsable de T.H debera buscar los cursos indcados y conseguir proformas.
3	Aprobar el plan anual de capacitacion				
4	Existen observaciones?				
5	Analizar las observaciones sugeridas y reestructurar el plan de capacitacion	 			En el caso de que existiesen inquietudes por parte de la alta direccion, es necesario mantener una reunion con el responsable de T.H y del jefe del area










ANEXO 7. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH 05
		FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL		VERSIÓN: 01 PÁGINA 5 DE 9


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Supervisor Administrativo / Contador General	Alta Dirección	
6	Planificar el cronograma de ejecución de los programas de capacitación				El responsable de T.H tiene que tomar en cuenta los meses de temporada alta y que la realización de los cursos tengan un bajo impacto en el desarrollo de las actividades diarias para que no afecten al resto del equipo de trabajo ni a los clientes externos.
7	Realizar convocatorias				El responsable de T.H se organiza con los responsables de cada area para informar al personal la realización de los cursos de capacitación e incentivar la importancia de su participación a nivel personal y organizacional.
8	Coordinar la logística para la realización de los cursos				El responsable de T.H tiene que ponerse de acuerdo con el jefe del area para coordinar con el Supervisor Administrativo los materiales que se an va utilizar, ademas de alimentacion, local, etc, segun sea el requerimiento.
9	Preparar encuestas de reaccion				Esta encuesta se aplica a todos los participantes despues de recibido el curso de capacitación y miden la eficacia del mismo.
10	Apoyar en la realización del evento de capacitación				El responsable de T.H tendra que verificar que se de cumplimiento con los temas del curso de capacitación. Verificar que la logística este de acuerdo a lo solicitado.
11	Aplicar encuesta de reaccion				

ANEXO 7. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH 05
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 6 DE 9

Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES			NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Supervisor Administrativo / Contador General	Alta Direccion	
12	Tabular los resultados de la encuesta de reaccion y realizar informe	  			Registrar los resultados en una matriz y elaborar propuestas de mejora.
13	Elaboracion del informe de cumplimiento del plan anual de capacitacion.	 			Informe de cursos recibidos y no recibidos.
14	Elaboracion de la matriz de seguimiento a la capacitacion	 			En base a los objetivos de la capacitacion (analisis de brechas) se le da seguimiento y se evalua aprendizaje, aplicacion e impacto, utilizando la herramienta balance score card de capacitacion.
15	Aplicacion de la matriz de seguimiento de la capacitacion	 			Se evalua a traves de los indicadores propuestos en la matriz de seguimiento, el cumplimiento de los objetivos.

ANEXO 7. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH 05
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 7 DE 9

7. INDICADORES


NOMBRE	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación anual				
DESCRIPCION	Cumplimiento de cursos aprobados por Gerencia General				
FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	SENTIDO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Total cursos aprobados/ Total cursos realizados * 100	Trimestral	100%	Positivo	Analista de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

NOMBRE	Porcentaje de mejora del desempeño				
DESCRIPCION	Mejora del desempeño después de recibida la capacitación.				
FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	SENTIDO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Porcentaje actual - Porcentaje inicial	Trimestral	Entre el 5% y 10%	Positivo	Analista de Talento Humano	Jefe de Talento Humano

8. DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D-001-PGH 05	Procedimiento de Capacitación de Personal.
D-002-PGH 02	Manual de perfiles.


ANEXO 7. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH 05
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 8 DE 9

9. REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
R-001-PGH 04	Evaluación de Desempeño	Impreso	2 años	Archivo pasivo / destruir
S/N	Evaluación de Competencias	Impreso	2 años	Archivo pasivo / destruir
R-002-PGH-05	Matriz de Detección de Necesidades de capacitación.	Digital	2 años	Archivo digital
R-003-PGH-05	Plan de Capacitación Anual	Digital	2 años	Archivo digital
R-004-PGH-05	Matriz de Seguimiento y Control de la capacitación.	Digital	2 años	Archivo digital
R-005-PGH-05	Evaluación de Reacción	Impreso	2 años	Archivo pasivo / destruir

ANEXO 7. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH 05
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 9 DE 9

10. HISTÓRICO DE REVISIONES

N° REVISIÓN	FECHA	PÁGINA(S)	DESCRIPCIÓN BREVE DE LA MODIFICACIÓN

ANEXO 7.2 PLAN DE CAPACITACION ANUAL Y MENSUAL

	PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL Y MENSUAL	CÓDIGO: R-003-PGH-05 VERSIÓN: 01 FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
---	---	--

Año: _____

Elaborado por: _____

Cargo: _____

TEMA	PARTICIPANTES	INSTRUCTOR	FECHA ESTIMADA	TOTAL HORAS	COSTO	CENTROS DE CAPACITACIÓN
MES:						
TOTAL TEMAS AL MES	0	TOTAL HORAS AL MES	0	TOTAL COSTO MENSUAL	\$0	

MES:						
TOTAL TEMAS AL MES	0	TOTAL HORAS AL MES	0	TOTAL COSTO MENSUAL	\$0	

MES:						
TOTAL TEMAS AL MES	0	TOTAL HORAS AL MES	0	TOTAL COSTO MENSUAL	\$0	

TOTAL DE TEMAS ANUAL:	0
TOTAL HORAS ANUAL:	0
TOTAL COSTO ANUAL:	\$0.00

APROBADO POR:

GERENTE GENERAL

ANEXO 7.3 EVALUACION DE REACCION / SATISFACCION



CÓDIGO: R-005-PGH-05
 VERSIÓN: 01
 FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA

EVALUACION REACCION / SATISFACCION

Nombre del Curso de Capacitación			
Departamento en el que usted labora en Siatigroup			
Periodo de duración de la capacitación			
Fecha de aplicación de la encuesta			
Horas diarias recibidas			
Modalidad	Presencial <input type="checkbox"/>		A distancia <input type="checkbox"/>
	Conferencia <input type="checkbox"/>	Foro <input type="checkbox"/>	Teleconferencia <input type="checkbox"/>
	Seminario <input type="checkbox"/>	Taller <input type="checkbox"/>	Virtual <input type="checkbox"/>
	Curso <input type="checkbox"/>	Otro _____	Otro _____

1. DATOS GENERALES

Nombre del colaborador					
Edad	Género: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>				
Nivel Educativo					
Bachillerato <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>	Tercer Nivel <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
Especialización					

2. CONDICIONES LOGISTICAS

Criterios de Evaluación	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	5	4	3	2	1
2.1 Eventos Presenciales					
Instalaciones para el evento de capacitación					
Organización general del evento de capacitación					
2.2 Eventos a Distancia					
Conectividad para el desarrollo del evento de capacitación					
Cumplimiento de los objetivos establecidos					
Soporte técnico brindado durante la capacitación.					

ANEXO 7.3 EVALUACION DE REACCION / SATISFACCION



CÓDIGO: R-005-PGH-05
VERSIÓN: 01
FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA

EVALUACION REACCION / SATISFACCION

3. DESARROLLO PEDAGOGICO

Criterios de Evaluación	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	5	4	3	2	1
Claridad de los objetivos del programa de capacitación					
Cumplimiento de los objetivos establecidos					
Ayudas didácticas del evento de capacitación					
Cumplimiento en el tratamiento de los temas propuestos					
Satisfacción de expectativas del participante					

4. DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR

Criterios de Evaluación	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	5	4	3	2	1
Metodología utilizada					
Capacidad para lograr el aprendizaje del participante					
Respuestas oportunas					
Acompañamiento en las actividades realizadas					
Receptividad a propuestas o sugerencias					
Conocimiento y dominio del tema					

5. PERTINENCIA DE LA CAPACITACION

Criterios de Evaluación	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	5	4	3	2	1
Relación de lo aprendido con el puesto de trabajo					
Ayuda al desarrollo de competencias relacionadas con el puesto de trabajo					
Actualización de conocimientos					
Aplicación de lo aprendido					

ANEXO 7.3 EVALUACION DE REACCION / SATISFACCION




CÓDIGO: R-005-PGH-05
VERSIÓN: 01
FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA

EVALUACION REACCION / SATISFACCION

COMENTARIOS ADICIONALES

Aspectos Positivos	
Aspectos a Mejorar	
Indique temas de interés para futuras capacitaciones	1.-
	2.-
	3.-
	4.-
	5.-

ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-06
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 1 DE 11

1. OBJETIVO

Terminar la relación laboral de forma planificada y de acuerdo a la ley vigente, a través de la adecuada aplicación del procedimiento establecido, solventando dudas generadas en los ex colaboradores.


2. ALCANCE

Aplica a todos los colaboradores que salen de la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

RESPONSABLE/ES	ACTIVIDADES
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar contra propuesta laboral para retener al personal que demuestra alto desempeño.
Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notificar al responsable de T.H, la salida del trabajador a través de documento sumillado. ▪ Realizar la retroalimentación a todo el personal saliente que este a su cargo. ▪ Coordinar entrega de trámites o actividades pendientes.
Contador General	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar al responsable de T.H si existen novedades de descuentos pendientes al trabajador. ▪ Revisar y aprobar liquidación de haberes. ▪ Emitir cheques de liquidación.
Responsable/es de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrar la salida del trabajador ante el IESS. ▪ Notificar la salida del trabajador al departamento financiero y verificar con el Contador General si existen novedades de descuentos pendientes al colaborador. ▪ Notificar la salida del trabajador al departamento de tecnologías de la información y solicitar respaldo de información. ▪ Coordinar aplicación de exámenes post

ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL


 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-06
	PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	VERSIÓN: 01
		FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 2 DE 11

	<p>ocupacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Llenar formulario de entrevista de salida. ▪ Realizar la liquidación de haberes. ▪ Hacer firmar el acta de finiquito al empleador. ▪ Ingresar los datos de la liquidación al sistema MRL y emitir el respectivo turno. ▪ Informar al ex trabajador la fecha en que tiene que acercarse al MRL para recibir la liquidación. ▪ Enviar los documentos de liquidación al abogado para que el ex colaborador reciba su liquidación.
Abogado Externo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer firmar el acta de finiquito y entregar el cheque de liquidación al ex colaborador. ▪ Devolver el acta firmada al responsable de T.H para archivar en el expediente.
Jefe de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar apoyo al jefe del área cuando se realice la retroalimentación final. ▪ Velar por la correcta aplicación del procedimiento. ▪ Asistir en cualquier novedad que se presentare.

4. DEFINICIONES


1. **Desvinculación:** Es el proceso mediante el cual se gestiona la salida del colaborador de la empresa.
2. **Renuncia voluntaria:** Es la decisión del colaborador de dar por terminada la relación laboral.
3. **Desahucio:** Es la decisión de dar por terminada la relación laboral ya sea por parte del empleado o por parte del empleador.
4. **Despido intempestivo:** Es la decisión de dar por terminada la relación laboral por parte del empleador. Son los cursos que requiere el personal para mejorar su desempeño.
5. **Periodo de prueba:** Se refiere a los tres primeros meses de labores desde que un trabajador ingresa a la empresa, donde cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral sin aplicar ningún tipo de indemnización.

ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-06
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 3 DE 11

6. **Visto bueno:** Es un trámite administrativo mediante el cual se da por terminada la relación laboral de forma unilateral y el mismo requiere el patrocinio de un abogado.
7. **Aviso de salida:** Documento emitido por el IESS donde se registra la fecha y la razón de salida del colaborador de la empresa.
8. **Liquidación de haberes:** Acción de calcular los valores monetarios que el ex colaborador recibirá por motivo de su salida de la empresa. Deben constar mínimo los valores correspondientes a lo establecido por la ley vigente.
9. **Acta de finiquito:** Documento emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales, donde se deja constancia de la terminación laboral, previo pago de haberes al trabajador y el mismo es firmado por las partes ante un Inspector de trabajo.


ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-06
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 4 DE 11










5. POLITICAS

- Todo proceso de desvinculación aplicado a los ex trabajadores será respaldado con un acta de finiquito firmada por las partes y legalizada ante el Ministerio de Relaciones Laborales.
- La entrega del cheque de liquidación de haberes y la legalización del acta de finiquito ante el Ministerio de Relaciones laborales, se la realizará en un lapso máximo de 30 días calendario a partir de la fecha en que el trabajador dejó de laborar en la empresa, salvo los casos en que se dictamine lo contrario por la autoridad legal vigente.
- El documento de renuncia voluntaria tendrá la firma de aceptación del jefe directo.
- La solicitud de desahucio por parte del empleador se receptorá con por lo menos dos meses de anticipación y el responsable de la entrega será el jefe del área.
- Si la decisión de dar por terminada la relación laboral es por causal de despido, el colaborador recibirá la notificación en presencia del jefe directo y del responsable de Talento humano, se aplicará su respectiva retroalimentación y se negociará el tiempo adicional que laborará en la empresa.
- Se dará retroalimentación a todo el personal que vaya a salir de la empresa.
- Todo trabajador a su salida de la empresa debe realizar la devolución de los materiales que le fueron asignados para ejecutar su trabajo, así como de los documentos que contengan información de la empresa, a través de un acta entrega recepción, además de dejar constancia acerca de los trámites que tenga pendientes o a su cargo.
- Todo trabajador que deje de laborar en la empresa tiene que realizarse los exámenes post ocupacionales.


ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL






 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-06
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 5 DE 11

6. PROCEDIMIENTO


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES					NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Gerente General	Contador General	Abogado	
1	Entregar notificación de terminación de la relación laboral .		 				El jefe del area debe notificar al responsable de T.H la decision de dar por terminada la relacion laboral, por parte del empleado o por parte del empleador, ya sea por renuncia voluntaria, desahucio, despido intempestivo, cumplimiento del periodo de prueba o visto bueno. Esta notificacion tiene que estar sumillado por el jefe del area.
2	La decision de desvinculacion es por la parte del empleador?						
3	Informar al trabajador la decision de dar por terminada la relacion laboral						El jefe del area junto con el responsable de T.H conversan con el trabajador dandole retroalimentacion (en los mejores terminos) y se le indica como se va a proceder con la desvinculacion.
4	Receptar el documento de renuncia						Quando un colaborador renuncia se tiene que quedar 15 dias despues de la notificacion de su salida de acuerdo al Art. 190 delCodigo de trabajo.
5	La renuncia es aceptada?						
6	Elaborar contra propuesta laboral						Este paso se lo realiza cuando el trabajador muestra alto desempeno, razon por la que se negocia su permanencia en la empresa
7	Colaborador acepta?						
8	Registrar la salida del trabajador en el IESS						El aviso de salida en el IESS debe registrarse el mismo dia en que salio el trabajador; en caso de no ser posible por alguna falla en el sistema, realizarlo dentro del mismo mes que se notifico la salida.











ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-06
	PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	VERSIÓN: 01
		FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 6 DE 11


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES					NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Gerente General	Contador General	Abogado	
9	Notificar la salida del trabajador al departamento Financiero Administrativo Contable						El responsable de T.H comunica al Contador general la salida del trabajador a fin de que verifique si existen valores o saldos por descontar ya sea por prestamos, multas por errores en la operacion, entre otros, para posterior entrega y descuento en la liquidacion.
10	Notificar la salida del trabajador al departamento de Tecnologias de la Informacion						Este paso se lo realiza con la finalidad de que se proceda a crear un respaldo de los archivos que se encuentran en el equipo del colaborador. Se lo hace el mismo dia que se notifico la salida para que se lleve un control de la informacion.
11	Registrar la fecha de salida en la nomina de empleados						El responsable de T.H registra en la nomina y lo tiene en cuenta como parte de las novedades de fin de mes
12	Coordinar la devolucion de los recursos materiales facilitados por la empresa.						El colaborador realiza la devolucion de los materiales que la empresa le facilito para la ejecucion de sus labores (computador, celular, credencial, uniformes), asi como documentos internos que contengan informacion general de la empresa (reglamento interno, politicas, manual de funciones, planificacion estrategica) con el reponsable de T.H, a traves de un acta de entrega recepcion.
13	Coordinar entrega de tramites o actividades pendientes.						El jefe del area coordina con el trabajador el estado en que se encuentran sus pendientes a fin de organizarse para darle seguimiento o a su vez, designarle a otro trabajador. Se utiliza una matriz de seguimiento







ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-06
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 7 DE 11


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES					NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Gerente General	Contador General	Abogado	
14	Coordinar aplicacion de exámenes post ocupacionales.	   					Ya que no se cuenta con un medico ocupacional de planta, se coordina para que el trabajador se realice los exámenes con el medico contratado por la empresa. El medico tratante tiene que emitir un informe de novedades.
15	Llenar formulario de entrevista de salida	 					Indicar las razones por las que se dio la desvinculacion, asi como las apreciaciones que el trabajador tuvo a nivel individual y organizacional en el tiempo que laboro para la empresa.
16	Realizar la liquidacion de haberes						Se registra en la liquidacion todos los descuentos e ingresos de acuerdo a la ley, asi como bonos adicionales en caso de que amerite.
17	Aprobar la liquidacion						Se tiene que realizar el cuadro de las cuentas por cobrar de los empleados con la liquidacion. De existir inconformidad hay que regresar al paso anterior.
18	Ingresar los datos de la liquidacion al sistema MRL	 					Los datos del acta de finiquito tienen que ser iguales a los que se calcularon en la liquidacion.

ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-06
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 8 DE 11

Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES					NOTAS ACLARATORIAS	
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Gerente General	Contador General	Abogado		
19	Emitir cheque de liquidacion						El responsable de T.H tiene que entregar al Contador general el acta de finiquito emitida por el sistema del MRL, para que proceda a sacar el cheque, adjuntar al acta de finiquito y devolverlo a T.H	
20	Hacer firmar el acta de finiquito al empleador							Una vez que de Contabilidad se hayan entregado los documentos, el responsable de T.H tiene que mandar a certificar el cheque y hacer firmar las actas de finiquito (3 copias) al representante legal..
21	Emitir turno en el sistema MRL y llamar al colaborador							Solo una vez que se tenga el cheque y el acta de finiquito firmada se procede a llamar al colaborador para indicarle su fecha de liquidacion.
22	Enviar los documentos de liquidacion para cancelar al colaborador							Se cuenta con los servicios externos de un consultorio juridico, por lo que se envia a los abogados todos los documentos necesarios para la cancelacion de haberes a los extrabajadores
23	Cancelar al trabajador y devolver acta de finiquito legalizada.				 		Se devuelve el acta de finiquito legalizada y se lo archiva en el expediente del ex trabajador (personal pasivo)	

ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL


 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-06
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 9 DE 11

7. INDICADORES

NOMBRE	Demandas laborales				
DESCRIPCION	Número de demandas laborales realizadas a la empresa. (en unidades)				
FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	SENTIDO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Número de demandas laborales	Trimestral	0%	Negativo	Analista de Nómina	Jefe de Talento Humano

NOMBRE	Índice de rotación de personal				
DESCRIPCION	Relaciona las contrataciones y las desvinculaciones en relación al total de empleados.				
FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	SENTIDO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Total contrataciones – Total desvinculaciones / Total de empleados * 100	Mensual	2%	Negativo	Analista de Nómina	Jefe de Talento Humano

ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-06
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 10 DE 11


8. DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D-001-PGH-06	Procedimiento de Desvinculación de personal
S/N	Código de trabajo
S/N	Ley de Seguridad Social IESS

9. REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
R-001-PGH-06	Entrevista de Salida	Impreso	6 meses	Registra en digital y después destruir
S/N	Liquidación	Impreso	1 año	Archivo digital
S/N	Acta de finiquito	Digital	2 años	Archivo pasivo

ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DE PERSONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-06
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION DEL PERSONAL	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 11 DE 11

10. HISTÓRICO DE REVISIONES

N° REVISIÓN	FECHA	PÁGINA(S)	DESCRIPCIÓN BREVE DE LA MODIFICACIÓN

ANEXO 8.1 FORMATO DE ENTREVISTA DE SALIDA DE PERSONAL



CÓDIGO: R-001-PGH-06
VERSIÓN: 01
FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA

ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre del Colaborador		
Cargo que desempeñaba		
Departamento / Área		
Nombre del Jefe Directo		
Empresa para la que laboró	Siatixpress <input type="checkbox"/>	Siatilogistics <input type="checkbox"/>
Fecha: DD/MM/AAAA	Nombre del entrevistador	

Indique el motivo de salida

Renuncia	Desahucio	Visto bueno	Despido	Cumplimiento periodo de prueba
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De las alternativas indicadas especifique las razones

Califique los siguientes aspectos de la empresa

ASPECTOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	5	4	3	2	1
Ambiente físico					
Inducción					
Capacitación					
Motivación al grupo de trabajo					
Reconocimiento a su labor					
Sueldo/ horas extra / comisiones					
Trato por su jefe inmediato					
Trato por el departamento de Talento Humano					

Las funciones que usted realizaba en su puesto de trabajo correspondían a lo que usted esperaba?

SI NO Por qué?


Indique que era lo que más le gustaba de su trabajo

Indique que era lo que más le disgustaba de su trabajo

Según sus comentarios o sugerencias usted en que aspectos cree que se deberían de mejorar?

Firma del encuestado _____

ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 1 DE 243

1. OBJETIVO

Preservar la integridad de todo el personal que labora en Siatigroup, a través de la prevención de cualquier riesgo de tipo ocupacional, que pueda afectar su bienestar físico y mental.


2. ALCANCE

Aplica a todos los colaboradores que laboran en la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

RESPONSABLE/ES	ACTIVIDADES
Alta Dirección.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar charlas con el personal para informar la importancia de implementar el sistema de gestión de riesgos laborales.
Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poner en marcha un programa de evaluación sobre las actividades que generen riesgo, en base a manuales de perfiles. ▪ Conformar Comités paritarios y conformar brigadas de seguridad y hacer participar a todo el personal. ▪ Identificar peligros y que colaboradores son los más expuestos a los riesgos, a través de la matriz de riesgos. ▪ Evaluar los riesgos. ▪ Estructurar planes de emergencia. ▪ Realizar análisis de antecedentes de accidentabilidad y su incidencia. ▪ Realizar análisis de seguridad e higiene.
Responsable/es de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar profesiogramas. ▪ Realizar programas de capacitación y adiestramiento en seguridad y salud ocupacional. ▪ Realizar controles de todo el proceso y tomar acciones correctivas.
Médico Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar exámenes ocupacionales y dar seguimiento a través de la vigilancia de la salud.


ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 2 DE 243

4. DEFINICIONES

- Factores de riesgo:** “aquellas condiciones de trabajo (CT) que puedan provocar un riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores”. (IMF Business school, 2013)
- Enfermedad profesional:** “Es la afección aguda o crónica causada de una manera directa por el ejercicio de la profesión o trabajo, que realiza el trabajador(a) y que produce incapacidades”. (IESS, 2014).
- Prevención:** Medida o disposición que se toma de manera anticipada para evitar que una cosa mala suceda. (The free dictionary. by farlex, 2007).
- Prevención de riesgos:** se refiere a realizar “mejoras en las condiciones de trabajo, de seguridad y de salud de sus empleados utilizando medidas adecuadas para identificar peligros, la correcta evaluación de riesgos y la implementación de métodos de control”. (UK Capacitaciones, 2014).
- Accidente de trabajo:** Es un suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador/a lesión corporal o perturbación funcional, la muerte inmediata o posterior; con ocasión o consecuencia del trabajo. También se considera accidente de trabajo, el que puede sufrir el trabajador al ir desde su domicilio a su lugar de trabajo o viceversa. (IESS, 2014).
- Seguridad:** Hace referencia a estar fuera de peligro o daño.
- Seguridad Ocupacional:** Actividad que busca proteger a los colaboradores de la empresa.
- Salud en el trabajo:** “Es la actividad multidisciplinaria dirigida a proteger y promover la salud de los trabajadores, mediante la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, así como la eliminación de los factores o condiciones de riesgo que ponen en peligro su salud”. (Pemex. Gas y petroquímica básica, 2012).
- Comité paritario:** “El Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS) es el organismo técnico de participación entre empresas y trabajadores, para detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales”. (www.paritarios.cl, 2014).

ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 3 DE 243

10. Acciones formativas y divulgadoras: se refiere a toda gestión que se realice para influir en el personal y crear conciencia sobre la importancia de mantener salud y bienestar en el trabajo. Para esto, se pueden realizar capacitaciones, simulacros, utilizar material informativo, entre otros.


11. Vigilancia de la salud: “es uno de los instrumentos que utiliza la Medicina del trabajo para controlar y hacer el seguimiento de la repercusión de las condiciones de trabajo sobre la salud de la población trabajadora. Como tal es una técnica complementaria de las correspondientes a las disciplinas de Seguridad, Higiene y Ergonomía / Psicosociología, actuando, a diferencia de las anteriores y salvo excepciones, cuando ya se han producido alteraciones en el organismo. La vigilancia de la salud no tiene pues sentido como instrumento aislado de prevención: ha de integrarse en el plan de prevención global de la empresa”. (Ministerio de trabajo y asuntos sociales. Espana , 1998).

12. Planes de emergencia: “Los planes de emergencia son lineamientos que se desarrollarán antes, durante y después de que suceda un accidente o incidente, estos son desarrollados con criterio de Seguridad y serán lo más eficaces posibles”. (Higiene Industrial y Ambiente, 2014)

13. Morbilidad laboral: Se refiere a la cantidad de colaboradores que son víctimas de una enfermedad causada en un espacio o tiempo determinado, es decir, enfermedades o incapacidades adquiridas durante el periodo que han laborado en la empresa.

14. Matriz de riesgos laborales: “Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización”. (www.dspace.ups.edu.ec, 2014).


ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 4 DE 243









5. POLITICAS

- Brindar capacitaciones sobre Seguridad y Salud Ocupacional por lo menos dos veces al año a todo el personal.
- Es responsabilidad del jefe directo hacer participar a su equipo de trabajo en todas las actividades que se programen referentes al tema de seguridad y salud ocupacional.


ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES






 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 5 DE 243

6. PROCEDIMIENTO


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES				NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerencia General	Tecnico en Seguridad y Salud Ocupacional	Medico Ocupacional	
1	Realizar charlas con el personal para informar la importancia de implementar el sistema de gestion de riesgos laborales.		 			La Gerencia General informa a todo el personal sobre la implementacion del sistema y solicita compromiso y colaboracion.
2	Poner en marcha un programa de evaluacion sobre las actividades que generen riesgo.					El manual de perfiles nos permite visualizar, de acuerdo al puesto de trabajo, las actividades que son consideradas mas riesgosas. Se utiliza ademas la observacion.
3	Conformar Comites paritarios y conformar brigadas de seguridad.					Se involucra a todo el personal y debe existir al menos un respresentante por departamento.
4	Realizar profesigramas					Los profesigramas se realizan por cada puesto de trabajo.
5	Identificar peligros y que colaboradores son los mas expuestos a los riesgos.					De acuerdo a la actividad que realiza cada colaborador y donde es su ubicacion en la empresa, se realiza esta identificacion.
6	Evaluar los riesgos			 		Se calcula probabilidad y la gravedad del daño en situaciones reales.





ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 6 DE 243


Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES				NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Tecnico en Seguridad y Salud Ocupacional	Medico Ocupacional	
7	Estructurar planes de emergencia					Se investigan posibilidades de eliminacion y control de riesgos.
8	Existen antecedentes de accidentabilidad?					
9	Realizar analisis de antecedentes de accidentabilidad y su incidencia					Revisar registros o casos que se hayan sucitado anteriormente.
10	Realizar analisis de seguridad e higiene					
11	Realizar programas de capacitacion y adiestramiento en seguridad y salud ocupacional					Estos cursos de formacion deben ser incluidos dentro del plan de capacitacion anual.

ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 7 DE 243

Nº	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES				NOTAS ACLARATORIAS
		Responsable/es de Talento Humano	Gerentes, Jefes, Coordinadores o Supervisores	Tecnico en Seguridad y Salud Ocupacional	Medico Ocupacional	
12	Realizar exámenes ocupacionales y dar seguimiento a través de la vigilancia de la salud					Se deben levantar fichas medicas por cada colaborador para evaluar su estado actual y darle seguimiento.
13	Realizar controles de todo el proceso					
14	Proceso implementado correctamente?					En la encuesta se tienen que evaluar todos los puntos tratados en la agenda de induccion.
15	Tomar acciones correctivas					

ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES


 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 8 DE 243

7. INDICADORES

NOMBRE	Porcentaje de accidentabilidad por trabajador				
DESCRIPCION	Indica el porcentaje de accidentabilidad por trabajador				
FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	SENTIDO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Accidentes laborales/ Línea base *100	Semestral	0%	Negativo	Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional	Jefe de Talento Humano

NOMBRE	Porcentaje de incidentes peligroso				
DESCRIPCION	Indica el porcentaje de incidentes que pueden causar accidentabilidad.				
FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	ESTANDAR	SENTIDO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DEL ANALISIS
Porcentaje de incidentes peligrosos	Semestral	0%	Negativo	Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional	Jefe de Talento Humano

ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINAS 9 DE 243


8. DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D-001-PGH-04	Procedimiento de Gestión de riesgos del trabajo
S/N	Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el trabajo
S/N	Ley de Seguridad Social IESS
S/N	Código de trabajo

9. REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
R-001-PGH-04	Registro de Accidentabilidad	Impreso	2 años	Registra en digital y actualizar
R-002-PGH-04	Incidentes de accidentabilidad	Impreso	2 años	Registra en digital y actualizar
R-003-PGH-04	Registro de Ausentismo	Digital	2 años	Registra en digital y actualizar
R-004-PGH-04	Capacitaciones en Seguridad Industrial	Digital	2 años	Registra en digital y actualizar

ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	TALENTO HUMANO	CÓDIGO: D-001-PGH-04
		VERSIÓN: 01
	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS LABORALES	FECHA VIGENCIA: DD-MM-AAAA
		PÁGINA 10 DE 243

10. HISTÓRICO DE REVISIONES

N° REVISIÓN	FECHA	PÁGINA(S)	DESCRIPCIÓN BREVE DE LA MODIFICACIÓN

ANEXO 10. PROYECTO DE IMPLEMENTACION

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO																				
PROCESO	ACTIVIDADES	AREAS DE INTERVENCION	RESPONSABLE	CRONOGRAMA EN MESES												RECURSOS				
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	DETALLE	
P R O C E S O D E S E L E C C I O N Y C O N T R A T A C I O N	1. Realizar reuniones con los líderes de los departamentos y áreas para la comunicar los cambios que se van a realizar y generar compromisos para apoyar a la ejecución.	personas, normativa, medicion, documentos.	Alta Direccion / Jefe de Talento Humano														N/A	materiales de oficina, laptop	\$ 120.00	refrigerio
	2. Elaborar el manual de perfiles en base al analisis de las competencias requeridas por cada cargo.	personas, documentos, normativa	Jefe de Talento Humano / Líderes de los departamentos y áreas														Asesor externo	materiales de oficina, laptop	\$ 3,000.00	servicios profesionales
	3. Realizar una capacitacion para seleccionar por competencias al departamento de Talento Humano.	personas, normativa	Jefe de Talento Humano														Instructor	N/A	\$ 1,000.00	curso de capacitacion
	4. Renovar todas las pruebas tecnicas y de conocimientos en base a las competencias requeridas por cada cargo	personas, documentos, normativa	Líderes de los departamentos y áreas														N/A	materiales de oficina, laptop	N/A	
	5. Realizar una capacitacion con los líderes de los departamentos y áreas sobre tecnicas de entrevista.	personas, documentos, normativa	Jefe de Talento Humano														N/A	material de apoyo, laptop	\$ 120.00	refrigerio
	6. Regularizar la legalizacion de los contratos de todo el personal ante el MRL, antes de iniciar el proceso de seleccion y contratacion.	normativa	Personal de Talento Humano / Abogado														N/A	multas por legalizacion tardia	\$ 50.00	multas
	7. Elaborar adendum de contratos a todo el personal que cambio de cargo en la empresa.	normativa	Personal de Talento Humano / Abogado														N/A	material de apoyo	N/A	
	8. Registrar en el IESS el cambio de actividad sectorial de todo el personal que cambio de cargo en la empresa	normativa	Personal de Talento Humano														N/A	material de apoyo	N/A	
	9. Solicitar la entrega o renovacion de documentos requeridos en el expediente de cada colaborador.	personas, normativa	Personal de Talento Humano / Líderes de los departamentos														Colaboradores de la empresa	N/A	N/A	
	10. Diseñar politicas aplicadas a los procesos levantados	personas, normativa	Jefe de Talento Humano														N/A	laptop, material de apoyo	N/A	
	11. Aprobar politicas relacionadas con los procesos de T.H	normativa	Alta Direccion														N/A	laptop, material de apoyo	N/A	

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

PROCESO	ACTIVIDADES	AREAS DE INTERVENCIÓN	RESPONSABLE	CRONOGRAMA EN MESES												RECURSOS				
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	DETALLE	
P N D P O U E C C R S E S I O N A D E D E	1. Difusión del video institucional a todo el personal interno.	personas, normativa	Personal de Talento Humano														Asesor publicitario externo	laptop, proyector, equipo de sonido	\$ 2,500.00	realización del video
	2. Elaborar folletos informativos con información general de la empresa. (planificación estratégica, reglamentos internos, etc)	documentos, normativa	Personal de Talento Humano														Diseñador gráfico externo	material Impreso	\$ 3,000.00	folletos informativos
	3. Entrega a todo el personal de documentos con información general de la empresa.	personas, documentos, normativa	Personal de Talento Humano														N/A	material Impreso	N/A	
	4. Realizar una reinducción con todo el personal interno, indicando temas generales de la empresa y la descripción de las funciones por puesto de trabajo.	personas, documentos, infraestructura, normativa.	Jefe de Talento Humano / Líderes de los departamentos y áreas														Colaboradores de la empresa	laptop, material impreso.	N/A	
E V A L U A C I O N A L P R O C E S O N A L D E A L	1. Elaborar nuevos formatos de evaluación en base al manual de perfiles y a la planificación estratégica.	documentos, normativa	Jefe de Talento Humano													N/A	materiales de oficina, laptop, material de apoyo	N/A		
	2. Comunicar a todos los colaboradores la importancia de las evaluaciones al personal y su aplicación.	personas, documentos, infraestructura, normativa.	Alta Direccion / Jefe de Talento Humano													Colaboradores de la empresa	laptop, proyector	N/A		
	3. Capacitar a todos los evaluadores sobre los objetivos de las evaluaciones para que realicen la calificación.	personas, documentos, infraestructura, normativa.	Jefe de Talento Humano													N/A	laptop, proyector	N/A		
	4. Capacitar a los líderes de los departamentos y áreas para dar retroalimentación y generar compromisos y planes de mejora.	personas, documentos, infraestructura, normativa, medicion.	Jefe de Talento Humano													N/A	materiales de oficina, material de apoyo, laptop, proyector	N/A		
	5. Planificar un plan de incentivos para el personal con altos puntajes de desempeño.	personas, documentos, software, normativa,	Alta Direccion / Jefe de Talento Humano													N/A	laptop, material de apoyo	N/A		
A D M I N I S T R A C I O N A D E	1. Ingresar información personal y de contratación de todos los colaboradores en el sistema ERP.	software, normativa	Personal de Talento Humano													N/A	laptop, material de apoyo	N/A		
	2. Definir cronograma de actividades para trabajar en el modulo de pruebas del ERP.	personas, software, normativa	Jefe de Talento Humano / Jefe de Tecnologías de la													N/A	laptop, material de apoyo	N/A		
	3. Elaborar manuales describiendo la utilización de cada campo en el sistema ERP.	personas, documentos, software, normativa	Jefe de Tecnologías de la Información													N/A	material Impreso	\$ 400.00	manuales	
	4. Ingresar información de nominas desde enero del 2014.	software, normativa	Personal de Talento Humano													N/A	laptop, material de apoyo	N/A		
	5. Definir fechas para la realización de nominas solo en el sistema ERP.	personas, software, normativa	Jefe de Talento Humano / Jefe de Tecnologías de la													N/A	laptop, material de apoyo	N/A		

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

PROCESO	ACTIVIDADES	AREAS DE INTERVENCION	RESPONSABLE	CRONOGRAMA EN MESES												RECURSOS				
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	DETALLE	
CAPACITACION ESCOLAR	1. Realizar reuniones con los líderes de los departamentos y áreas para definir los objetivos e importancia de la capacitación	personas, normativa	Jefe de Talento Humano / Líderes de los departamentos y áreas														N/A	laptop, material de apoyo	\$ 120.00	refrigerio
	2. Realizar un analisis de brechas persona - puesto de todo el personal actual	personas, software, normativa, medicion	Personal de Talento Humano														N/A	laptop, material de apoyo	N/A	
	3. Definir areas criticas que requieren capacitacion urgente	personas, normativa, medicion	Jefe de Talento Humano / Líderes de los departamentos														N/A	laptop, material de apoyo	N/A	
	4. Analizar capacitaciones realizadas por el personal en el ultimo año.	personas, documentos	Personal de Talento Humano / Líderes de los														N/A	laptop, material de apoyo	N/A	
DESARROLLO PERSONAL	1. Planificar las acciones a tomar en el proceso de salida del colaborador.	personas, documentos, normativa	Jefe de Talento Humano / Líderes de los departamentos y áreas														N/A	material de apoyo, laptop	N/A	
	2. Capacitar a los líderes de los departamentos y áreas para dar retroalimentacion al personal que sale de la empresa.	personas, documentos, infraestructura, normativa	Jefe de Talento Humano														N/A	material de apoyo, laptop, proyector	N/A	
	3. Definir acciones para retener al personal con alto desempeno.	personas, normativa, medicion	Alta Direccion / Jefe de Talento Humano														N/A	laptop, material de apoyo	N/A	

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

PROCESO	ACTIVIDADES	AREAS DE INTERVENCION	RESPONSABLE	CRONOGRAMA EN MESES												RECURSOS				
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	DETALLE	
P R O C E S O D E G E S T I O N D E R I E S G O S D E T R A B A J O	1. Realizar un curso de capacitacion para analizar los requerimientos solicitados por la ley sobre el tema de gestion de riesgos de trabajo, para la Alta direccion y el personal de Talento humano.	personas, infraestructura, normativa	Alta Direccion / Personal de Talento Humano														Instructor	N/A	\$ 1,000.00	curso de capacitacion
	2. Buscar y contratar al tecnico de seguridad y al medico ocupacional.	personas, normativa	Personal de Talento Humano														Tecnico en SSO	materiales de oficina, oficina	\$ 2,000.00	personal tecnico (costo mensual recurrente)
	3. Sensibilizar al personal sobre el tema de gestion de riesgos de trabajo.	personas, documentos, infraestructura, normativa	Alta Direccion / Jefe de Talento Humano														N/A	maerial de apoyo, laptop, proyector	N/A	
	4. Organizar comites de seguridad y salud ocupacional y brigadas con todo el personal.	personas, infraestructura, normativa	Tecnico de Seguridad y Salud Ocupacional /														Colaboradores de la empresa	material de apoyo, laptop	N/A	
	5. Determinar politicas de gestion de riesgos de trabajo.	personas, normativa	Tecnico de Seguridad y Salud Ocupacional / Jefe de Talento Humano														N/A	material de apoyo, laptop	N/A	
	6. Analizar y aprobar la politica de gestion de riesgos de trabajo.	normativa	Alta Direccion														N/A	material de apoyo, laptop	N/A	
	7. Difundir la politica de gestion de riesgos de trabajo	personas, documentos, normativa	Personal de Talento Humano														Asesor publicitario externo	material Impreso	\$ 1,500.00	politica impresa de gestion de riesgos
	8. Realizar mediciones requeridas en la matriz de riesgos laborales.	personas, documentos, normativa	Tecnico de Seguridad y Salud Ocupacional /														N/A	laptop, material de apoyo	\$ 500.00	mediciones
	9. Realizar capacitacion con todo el personal sobre riesgos del trabajo	personas, documentos, normativa	Tecnico de Seguridad y Salud Ocupacional / personal de Talento Humano														N/A	laptop, material de apoyo	\$ 5,000.00	curso de capacitacion
	10. Realizar exámenes ocupacionales a todo el personal	personas, infraestructura, normativa	Medico ocupacional / Jefe de Talento Humano														Medico	botiquin, insumos medicos (segun se requiera)	\$ 4,000.00	exámenes de laboratorio
	11. Levantar fichas medicas. Incluye exámenes post ocupacionales.	personas, documentos, normativa	Medico ocupacional / Jefe de Talento Humano														N/A	laptop, oficina, materiales de oficina, material de apoyo.	\$ 7,000.00	fichas medicas y exámenes post ocupacionales
TOTAL COSTO DE IMPLEMENTACION														\$	31,310.00					

ANEXO 11: ANALISIS COSTO BENEFICIO PROYECTO DE IMPLEMENTACION

PROCESO	ACTIVIDAD	DETALLE DEL COSTO	COSTO	BENEFICIO	DETALLE DEL BENEFICIO
PROCESO DE SELECCION Y CONTRATACION	Realizar reuniones con los líderes de los departamentos y áreas para la comunicar los cambios que se van a realizar y generar compromisos para apoyar a la ejecucion.	Refrigerio	\$ 120.00	\$ 33,600.00	Sueldos de trabajadores que no pasaron el periodo de prueba en el año 2013.
	Elaborar el manual de perfiles en base al analisis de las competencias requeridas por cada cargo.	servicios profesionales	\$ 3,000.00		
	Realizar una capacitacion para seleccionar por competencias al departamento de Talento Humano.	curso de capacitacion	\$ 1,000.00		
	Realizar una capacitacion con los líderes de los departamentos y áreas sobre tecnicas de entrevista.	Refrigerio	\$ 120.00		
	Regularizar la legalizacion de los contratos de todo el personal ante el MRL	multas	\$ 50.00	\$ 2,100.00	Indemnizacion por no tener legalizado el contrato de trabajo

ANEXO 11: ANALISIS COSTO BENEFICIO PROYECTO DE IMPLEMENTACION

PROCESO	ACTIVIDAD	DETALLE DEL COSTO	COSTO	BENEFICIO	DETALLE DEL BENEFICIO
PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL	Difusión del video institucional a todo el personal interno.	realización del video	\$ 2,500.00	\$ 22,000.00	Promedio de pérdidas en sueldos por tiempos no aprovechados.
	Elaborar folletos informativos con información general de la empresa. (planificación estratégica, reglamentos internos, etc)	folletos informativos	\$ 3,000.00		
PROCESO DE ADMINISTRACION DE NOMINA	Elaborar manuales describiendo la utilización de cada campo en el sistema ERP.	manuales	\$ 400.00	\$ 900.00	Promedio en sueldo desaprovechado por desconocimiento sobre el uso del sistema ERP
PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL	Realizar reuniones con los líderes de los departamentos y áreas para definir los objetivos e importancia de la capacitación	Refrigerio	\$ 120.00	\$ 10,000.00	Cursos de capacitación realizados sin objetividad

ANEXO 11: ANALISIS COSTO BENEFICIO PROYECTO DE IMPLEMENTACION

PROCESO	ACTIVIDAD	DETALLE DEL COSTO	COSTO	BENEFICIO	DETALLE DEL BENEFICIO
PROCESO DE GESTION DE RIESGOS DE TRABAJO	Realizar un curso de capacitación para analizar los requerimientos solicitados por la ley sobre el tema de gestión de riesgos de trabajo, para la Alta dirección y el personal de Talento humano.	curso de capacitación	\$ 1,000.00	\$ 4,000.00	Gastos inadecuados de inversión
	Buscar y contratar al técnico de seguridad y al médico ocupacional. (Costo recurrente).	personal técnico	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00	Diferentes Asesores externos
	Realizar exámenes ocupacionales a todo el personal	exámenes de laboratorio	\$ 4,000.00	\$ 9,000.00	Multa por incumplimiento y costo de los exámenes ocupacionales.
	Difundir la política de gestión de riesgos de trabajo	política impresa de gestión de riesgos	\$ 1,500.00	\$ 42,000.00	Multas e indemnizaciones por no cumplir con lo que indica la normativa legal vigente del Ecuador respecto a la gestión de riesgos del trabajo
	Realizar mediciones requeridas en la matriz de riesgos laborales.	mediciones	\$ 500.00		
	Realizar capacitación con todo el personal sobre riesgos del trabajo	curso de capacitación	\$ 5,000.00		
	Levantar fichas médicas. Incluye exámenes post ocupacionales.	fichas médicas y exámenes post ocupacionales	\$ 7,000.00		
TOTAL			\$31,310.00	\$129,600.00	