

Universidad de Valparaíso  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Civil Industrial



Rediseño de los procesos y propuesta de Plan de  
Disponibilidad de Capital Humano para el Área de  
Personal del Depto. del RR. HH. de la empresa  
Oxiquim S.A.

por

**Javiera Alejandra Escajadio Mella**  
**Camila Elena Robles Liberona**

Trabajo de Título para optar al Grado de  
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y título de  
Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía: Rodrigo Latorre

Marzo de 2017

## **Dedicatoria**

*Siempre bajo toda circunstancia debemos recordad que: el perdedor es aquel quien una vez perdió y se retiro. El ganador es aquel que aunque pierde lo sigue intentando hasta alcanzar sus metas.*

*Dedicado a nuestras familias, ya que sin su apoyo y confianza entregada, hubiese sido imposible lograr el éxito que hoy en día se traduce en el término de esta importante etapa de nuestras vidas.*

*Javiera y Camila.*

## **Agradecimientos**

### ***Camila:***

Quisiera agradecer, por esta etapa que termina, a mis padres por todo lo entregado educación, valores, respeto, buenos ejemplos y sobre todo mucho amor. No hubiese podido realizar nada de lo que me he propuesto si no fuera por su apoyo incondicional siempre, por su confianza y el orgullo que sienten por mí. La persona que soy ahora es netamente gracias a su labor como padres, que sin duda ha sido la mejor.

También agradecer a mi compañera de tesis, que en el trascurso de este desafío se ha convertido en una gran amiga, un apoyo fundamental en mi vida, sin duda la mejor decisión que hemos tomado es emprender esto juntas, porque ha sido la mejor experiencia llena de logros y cosas buenas, algunos fracasos también pero que hemos podido sobrellevar de la mejor manera.

Agradecer también a mi familia en general por el apoyo y la entrega, y a las personas cercanas que me acompañaran en este largo proceso, especialmente a la persona que nos dio la oportunidad de trabajar en la empresa Oxiquim y desarrollar este trabajo de título.

Y finalmente agradecer a los profesores que a lo largo de toda la carrera no solo nos entregaron una gran formación profesional sino que también nos han formado como personas integrales. Especialmente a nuestro profesor guía que ha sido de gran ayuda y apoyo en este trabajo.

**Javiera:**

Quiero agradecer a mi familia, ya que sin ellos no hubiera podido llegar a donde hoy estoy, y no me hubiera convertido en la persona que soy con los valores, conciencia y fortaleza que hoy tengo.

Mi mamita Sole, agradecer por que fuiste y sigues siendo mi gran compañera de vida, tú nos enseñaste a ver lo simple de la vida y la importancia de la familia, y nos enseñaste que la humildad y sencillez son los valores más importantes que el hombre puede tener. Sé que sigues a mi lado, disfrutando del término de este largo camino, solo agradecer cada palabra, caricia, y abrazo cuando más lo necesite. Recuerdo siempre en los momentos difíciles tu carita diciéndome tú puedes, te amo demasiado y te recuerdo cada día de mi vida, en cada paso que doy. Besos al cielo y al mar.

Papito, quiero agradecer cada consejo que me das, gracias a ti me convertí en la persona fuerte e independiente que soy, me enseñaste a luchar por lo que quiero y ser perseverante. Gracias por enseñarme que el dinero no lo es todo en esta vida, gracias por tu sabiduría y recordarme que la familia siempre es primero, pase lo que pase. Doy gracias también a la vida por poner en tu camino a una buena mujer como lo es Vivi. Te amo mucho papito y siempre estaré a tu lado para lo que necesites.

Mamá Pamela, te has convertido en más que mi madre, eres mi gran amiga y confidente. Gracias por escucharme y ser un pilar fundamental en esta etapa de mi vida, por enseñarme la importancia de ponerse en el lugar del otro y ser siempre respetuosa. Gracias por tantas risas y tardes juntas. También quiero agradecer a Julio por estar a nuestro lado y ser tan buena persona. Te amo mucho mamita y espero seguir riendo mucho junto a ti.

Hermano, Susy, Balty y Evan, quiero agradecer a cada uno de ustedes; mi hermano por aconsejarme y guiar cada uno de mis pasos, enseñarme a mantener la calma y ser paciente ante la vida; Susy, gracias por acompañarme, ayudarme y escucharme cuando más lo necesite; y mis pequeños Balty y Evan, cada día más grandes, son unos hermosos niños que alegran mis días. Los amo mucho y agradezco por tenerlos a mi lado, llegaron en el momento justo para apoyarme en el término de este proceso.

Jorge, te quiero agradecer por acompañarme y consolarme cuando más lo necesite. Gracias por darme las fuerzas que muchas veces me faltaron, eres mi compañero de vida, te amo demasiado y sin ti este camino se hubiera hecho mucho más difícil.

Camila, te quiero agradecer por todo lo entregado, por que sin duda no hubiera podido realizar este trabajo con ninguna otra persona. Eres una gran amiga y persona, gracias por tenerme tanta paciencia y ser comprensiva cuando estaba tan ansiosa. Te aseguro que serás una gran profesional. Te quiero mucho amiga.

Patricio Martínez, quiero agradecerle porque sin usted no hubiera podido conseguir llegar al término de esta gran etapa. Gracias por la preocupación y el apoyo brindado.

También quiero agradecer a quienes de alguna manera me apoyaron en esta etapa, mi hermana Alejandra, Edwin, Janito, Nachito y Cris, a pesar de todo gracias por seguir junto a la familia, cada uno de nosotros es un ejemplo para los más pequeños y juega un rol importante en la familia. Los quiero mucho a cada uno de ustedes.

Agradecer a los profesores de la universidad quienes nos forman como profesionales, gracias por los conocimientos y experiencias entregados.

Y por ultimo agradecer a los miembros de la empresa Oxiquim, gracias por la paciencia y la entrega hacia nosotras como memoristas, por apoyarnos siempre en lo que necesitamos, por la preocupación y cooperación hacia nuestro trabajo.

## Índice

Índice de Gráficos.....	8
Índice de Figuras .....	9
Índice de Tablas.....	10
Glosario .....	13
Abreviaturas.....	14
Resumen .....	15
Introducción .....	16
Capítulo 1: Descripción empresa, Área de Personal y Planteamiento del problema .....	17
1.Descripción de la empresa .....	18
1.1 Descripción general .....	18
1.2 Historia.....	18
1.3 Divisiones de Negocio.....	19
1.4 Organigrama .....	21
1.5 Visión.....	21
1.6 Misión.....	22
2. Descripción del Área de Personal del Depto. de RR. HH. ....	22
3.Análisis del proceso actual del Área de Personal .....	24
4.Planteamiento del problema .....	33
5. Objetivos .....	37
5.1 Objetivo General .....	37
5.2 Objetivos Específicos .....	37
Capítulo 2: Metodología.....	38
Estudio de la Administración de RR. HH. en la empresa Oxiquim.....	39
1. Análisis de la situación actual del Área de Personal del Depto. de RR. HH. ....	39
2. Identificar y desarrollar las áreas de mejora .....	39
3. Realizar un Plan de Disponibilidad de Capital Humano para el Área de Personal.....	40
Capítulo 3: Marco Teórico .....	41
1. Administración de Recursos Humanos.....	42
1. Proceso para integrar a las personas .....	42
2. Proceso para organizar a las personas .....	45
3. Proceso para recompensar a las personas .....	49
4. Proceso para desarrollar a las personas.....	53
5. Proceso para retener a las personas .....	53
6. Proceso para auditar a las personas .....	55
2. Auditoría de procesos.....	56
3. Gestión de procesos .....	59
1. La identificación y secuencia de los procesos.....	59
2. La descripción de los procesos.....	60

2.1 Descripción de las actividades del proceso (Diagrama de Procesos) .....	60
2.2 Descripción de las características del proceso (Ficha de Proceso) .....	60
3. El seguimiento y la medición de los procesos .....	61
3.1 Indicadores del proceso .....	61
4. La mejora de los procesos.....	62
4. Modelo y notación de procesos de negocio o BPMN.....	63
5. Modelador BIZAGI.....	68
6. Disponibilidad de Capital Humano .....	69
Capítulo 4: Desarrollo del Estudio .....	72
1. Identificación y secuencia de los procesos .....	73
2.Descripción y Medición de los procesos.....	81
3. Plan de Disponibilidad de Capital Humano.....	141
Capítulo 5: Conclusiones.....	145
Bibliografía .....	149
Anexo .....	150
1.Auditoria de procesos detallada.....	150
2.Tabla de contrataciones en detalle desde el año 2010 al 2015 .....	164
3.Tabla de las contrataciones después del año 2015 .....	165
4.Tabla Auditoria de Procesos.....	166
5.Procesos establecidos en el Manual de Recursos Humanos 2009.....	169
6.Levantamiento de información de los procesos.....	188
7.Solicitud de Gastos Médicos financiados por Oxiquim.....	194
8.Formulario para el Fondo de Salud.....	195

## **Índice de Gráficos**

<b>Gráfico 1. Porcentaje de la Familia de Puestos, en base a la demora en la contratación (desde 2010 a 2015) Oxiquim S.A. ....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 2. Contrataciones de los últimos años Oxiquim S.A. ....</b>	<b>34</b>

## Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama general de Oxiquim S.A. ....	21
Figura 2. Organigrama Depto. de RR. HH. Oxiquim S.A. ....	22
Figura 3. Actividades claves del Área de Personal Oxiquim S.A. ....	23
Figura 4. Diagrama de Ishikawa. ....	36
Figura 5. Enfoque de la Evaluación de Desempeño. ....	47
Figura 6. Formas de Recompensar a las Personas. ....	50
Figura 7. Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos. ....	59
Figura 8. Plan de Disponibilidad de Capital Humano. ....	70
Figura 9. Diagrama Reclutamiento y Selección.....	83
Figura 10. Diagrama Reclutamiento Interno. ....	84
Figura 11. Diagrama Reclutamiento Externo .....	85
Figura 12. Diagrama Contratación. ....	86
Figura 13. Diagrama Inducción. ....	87
Figura 14. Diagrama Término de Contrato.....	92
Figura 15. Diagrama Solicitud y Reembolso de Gastos Médicos Financiados por Oxiquim. ....	96
Figura 16. Diagrama Cargo Médicos Financiado por Oxiquim y Fondo de Salud. ...	100
Figura 17. Diagrama Pago de Bono y Préstamo Escolar.....	104
Figura 18. Diagrama Préstamo y Bono Vacaciones.....	109
Figura 19. Diagrama Cuota mortuoria y Pago funeral. ....	114
Figura 20. Diagrama Beneficio por Matrimonio.....	118
Figura 21. Diagrama Beneficio por Nacimiento.....	122
Figura 22. Diagrama Convenio Práctica.....	134
Figura 23. Diagrama Capacitación Interna.....	138
Figura 24. Niveles de Madurez de una Organización.....	148

## Índice de Tablas

Tabla 1. Auditoria del proceso de integrar a las personas.....	25
Tabla 2. Auditoria del proceso de organizar a las personas.....	26
Tabla 3. Auditoria del proceso de recompensar a las personas. ....	28
Tabla 4. Auditoria del proceso de desarrollar a las personas. ....	29
Tabla 5. Auditoria del proceso de retener a las personas.....	30
Tabla 6. Auditoria del proceso de auditar a las personas.....	32
Tabla 7. Tiempo de contratación histórico Oxiquim S.A.....	33
Tabla 8. Auditoria de procesos tabla a definir.....	58
Tabla 9. Notación BPMN Actividades.....	63
Tabla 10. Notación BPMN Subprocesos.....	64
Tabla 11. Notación BPMN Eventos de Inicio.....	64
Tabla 12. Notación BPMN Eventos Intermedios.....	64
Tabla 13. Notación BPMN Evento de Finalización.....	65
Tabla 14. Notación BPMN Compuertas.....	65
Tabla 15. Notación BPMN Datos.....	66
Tabla 16. Notación BPMN Swimlanes.....	66
Tabla 17. Notación BPMN Conectores.....	67
Tabla 18. Identificación y Selección de los procesos.....	73
Tabla 19. Identificación de falencias y propuesta de rediseño de los procesos.....	75
Tabla 20. Ficha Proceso de Reclutamiento y Selección.....	82
Tabla 21. Formulación de Indicadores.....	88
Tabla 22. Resultado Esperado.....	88
Tabla 23. Indicador Tiempo de demora por cada contratación.....	89
Tabla 24. Indicador Porcentaje semestral del reclutamiento interno.....	89
Tabla 25. Porcentaje semestral de reclutamiento externo.....	90
Tabla 26. Porcentaje del presupuesto utilizado en reclutamiento externo.....	90
Tabla 27. Ficha Término de Contrato.....	91
Tabla 28. Formulación Indicadores Término de Contrato.....	93
Tabla 29. Resultado Esperado.....	93
Tabla 30. Indicador Tiempo que demora el proceso de Término de Contrato.....	94
Tabla 31. Indicador Tiempo que demora el proceso de contrato indefinido.....	94
Tabla 32. Indicador Porcentaje de contrato indefinido.....	94
Tabla 33. Ficha Solicitud y Reembolso Gastos Médicos Financiados por Oxiquim.....	95
Tabla 34. Formulación Indicadores Solicitud y Reembolsos Gastos Médicos Financiados por Oxiquim.....	97
Tabla 35. Resultados esperados.....	97
Tabla 36. Indicador Tiempo que demora la entrega del cheque.....	98
Tabla 37. Indicador Porcentaje de trabajadores que reciben el Gasto Médico.....	98
Tabla 38. Indicador Porcentaje anual presupuesto utilizado en Gastos médicos financiados por Oxiquim.....	98
Tabla 39. Ficha Cargo Médico Financiado por Oxiquim y Fondo de Salud.....	99
Tabla 40. Formulación Indicadores Cargo del Gasto médico financiado por Oxiquim y Fondo de Salud.....	101
Tabla 41. Resultado Esperado.....	101
Tabla 42. Indicador Porcentaje de trabajadores que reciben el Fondo de Salud.....	102
Tabla 43. Indicador Porcentaje anual del presupuesto utilizado en Fondo de Salud.....	102
Tabla 44. Ficha Pago Bono y Préstamo Escolar.....	103
Tabla 45. Formulación Indicadores Pago de Bono y Préstamo Escolar.....	105
Tabla 46. Resultado Esperado.....	105

Tabla 47. Indicador Porcentaje de trabajadores que no cumplen los requisitos.....	106
Tabla 48. Indicadores Porcentaje anual de presupuesto utilizado en Pago Bono Préstamo Escolar.....	107
Tabla 49. Ficha Pago de Bono y Préstamo Vacaciones.....	108
Tabla 50. Formulación Indicadores Pago de Bono y Préstamos Vacaciones.....	110
Tabla 51. Resultado Esperado.....	110
Tabla 52. Indicador Porcentaje anual de presupuesto utilizado Pago Bono y Préstamo Vacaciones.....	111
Tabla 53. Indicador Porcentaje de trabajadores que reciben préstamo.....	111
Tabla 54. Indicador Porcentaje de trabajadores por periodo de vacaciones.....	112
Tabla 55. Ficha Cuota Mortuoria y Pago Funeral.....	113
Tabla 56. Formulación Indicadores Cuota Mortuoria y Pago Funeral.....	115
Tabla 57. Resultado Esperado.....	115
Tabla 58. Indicador Porcentaje anual de presupuesto utilizado en Cuota Mortuoria y Pago Funeral.....	116
Tabla 59. Indicador tiempo que demora el proceso.....	116
Tabla 60. Ficha Beneficio por Matrimonio.....	117
Tabla 61. Formulación Indicadores Beneficio por Matrimonio.....	119
Tabla 62. Resultado Esperado.....	119
Tabla 63. Indicador Porcentaje anual de presupuesto utilizado en beneficio matrimonio.....	120
Tabla 64. Ficha Beneficio por Nacimiento.....	121
Tabla 65. Formulación Indicadores Beneficio por Nacimiento.....	123
Tabla 66. Resultado Esperado.....	123
Tabla 67. Indicador Porcentaje anual de presupuesto utilizado en Beneficio de Nacimiento.....	124
Tabla 68. Ficha Seguros Inclusión Vehículo Nuevo y Usado.....	125
Tabla 69. Diagrama Seguro de Vehículo Usado y Nuevo.....	126
Tabla 70. Formulación Indicadores Seguros de Vehículos Nuevos y Usados.....	127
Tabla 71. Resultado Esperado.....	127
Tabla 72. Indicador Porcentaje de Vehículo nuevo asegurados.....	128
Tabla 73. Indicador Porcentaje de vehículos usados asegurados.....	128
Tabla 74. Ficha Contratación Fiesta de Navidad.....	129
Tabla 75. Diagrama Contratación Fiesta de Navidad.....	130
Tabla 76. Formulación Indicador Contratación Fiesta de Navidad.....	131
Tabla 77. Resultado Esperado.....	131
Tabla 78. Indicador Porcentaje de del presupuesto utilizado en contratación Fiesta de Navidad.....	132
Tabla 79. Indicador tiempo que demora el proceso de contratación Fiesta de Navidad.....	132
Tabla 80. Ficha Convenio Prácticas.....	133
Tabla 81. Formulación Indicador Convenio de Práctica.....	135
Tabla 82. Resultado Esperado.....	135
Tabla 83. Indicador Porcentaje por tipo de convenio.....	136
Tabla 84. Ficha Capacitación Interna.....	137
Tabla 85. Formulación de indicadores Capacitación Interna.....	139
Tabla 86. Resultado Esperado.....	139
Tabla 87. Indicador Porcentaje del presupuesto utilizado en Capacitación Interna.....	140
Tabla 88. Indicador Porcentaje de capacitaciones.....	140
Tabla 89. Evaluación de Disponibilidad de Capital Humano.....	142

**Tabla 90. Calificación por puesto de trabajo estratégico. .... 142**  
**Tabla 91. Programa de Desarrollo de Capital Humano. .... 144**

## Glosario

**Actores:** Son las personas que sustentan la realización de los procesos.

**Administración de RR. HH.:** Son las actividades destinadas para administrar al personal de la empresa. Seleccionar, reclutar, contratar, formar y gestionar son algunas de las responsabilidades que dicho sector debe realizar.

**Auditoría de Procesos:** Es el estudio realizado a los procesos de la empresa para detectar el estado en el que se encuentran estos, analizando cinco puntos fundamentales de cada proceso los cuales son diseño, ejecutores, responsables, sistema de infraestructura e indicadores.

**BIZAGI:** Es la herramienta utilizada para realizar la representación gráfica de los procesos.

**Diagrama de Ishikawa:** Es la representación gráfica de las causas del problema analizado.

**Diagrama de Procesos:** Es la representación gráfica de los pasos que se siguen en toda la secuencia de actividades, dentro de los procesos, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza.

**Gestión de Información:** Es un conjunto de actividades que permiten la obtención de información, lo más pertinente, relevante y económica posible.

**Gestión de Procesos:** Es el conjunto de actividades para mejorar el desempeño de los procesos (eficiencia y eficacia), algunas de las actividades son diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

**Indicadores de Gestión:** Son las medidas utilizadas para determinar la eficiencia de los procesos.

**Nivel de Madurez Organizacional:** Es la capacidad que la organización tiene para incorporar las mejores prácticas de la industria. Lo anterior requiere que existan capacidades para evaluar y el nivel de conocimiento evaluación interna, de forma de identificar aquellas "mejores prácticas" que le permitan incrementar su rendimiento.

**OXIGES:** Es la plataforma virtual a la cual tienen acceso solo los trabajadores de Oxiquim. Permite a los trabajadores acceder a sus datos y obtención de información relevante.

**OXINET:** Es la plataforma virtual de la empresa, a la cual puede acceder todo el público interesado en obtener información sobre Oxiquim.

**Participantes:** Son todas las personas que interfieren de manera directa o indirecta en los procesos.

**Requerimientos:** Son los requisitos necesarios para que los proceso puedan llevarse a cabo de manera eficiente.

**Unidad:** Consiste en los departamentos que conforman a la empresa.

## **Abreviaturas**

ARH: Administración de Recursos Humanos

RR. HH.: Recurso Humano

MDS: Medium Density Fibreboard

OSB: Oriented Strand Board

GLP: Gas Licuado del Petróleo

DNC: Detección de Necesidades de Capacitación

EPPO: Evaluación Participativa por objetos

SQLA: Sociedad Química Latinoamericana

PDCA: Plan Do Check Act

BPMN: Bussiness Process Modeling Notation

TI: Técnico Informático

## Resumen

En el presente documento se muestra el rediseño de los procesos y una propuesta de un plan de disponibilidad de capital humano para el Área de Personal del Depto. de RR. HH. de la empresa Oxiquim S.A, la cual es una de las principales empresas del negocio químico integral de Chile. Participa activamente en la distribución y comercialización de productos químicos y petroquímicos, tanto en el mercado nacional como extranjero.

Oxiquim es una de las empresas líderes en la comercialización de productos químicos, cuenta con sucursales a lo largo del país y tiene a su cargo a una importante suma de trabajadores, la cual los últimos años ha ido incrementando. Es por esta razón que la empresa debe mantener sus procedimientos actualizados y a su personal capacitado para así lograr cubrir todos los requerimientos de los procesos que se llevan a cabo de manera eficiente y eficaz.

Inicialmente se desarrollo una auditoria de procesos en el área de personal del departamento de RR.HH. basada en la administración de recursos humanos, para definir el estado actual de los procesos que realiza, lo que permitió identificar las principales falencias que contenían como área. Luego se aplico la Gestión de procesos, realizando primero una identificación y especificación de falencias por cada actividad realizada por proceso, para luego realizar un levantamiento de información de cada uno de estos. Con esta información obtenida se rediseñaron y crearon las fichas de cada proceso, además de crear los indicadores de gestión y formalización de cada uno de ellos.

Para que estos procesos garanticen su eficiencia deben sustentarse por puestos de trabajo específicos, es por esta razón que se analizo la disponibilidad de capital humano del área, para identificar los puestos de trabajo a calificar. Luego se creó el programa para que la empresa tenga un estimativo de lo que debe invertir para que los procesos respondan los requerimientos que hoy existen.

Finalmente, se logro cumplir con el objetivo general de este trabajo de título, logrando rediseñar los procesos del área, lo que permitirá luego de implementado erradicar las falencias que hoy existen en los procedimientos y su principal deficiencia que radica en la Gestión de Información. Además se logro realizar el plan de disponibilidad de capital humano, lo que permitió definir los puestos de trabajo que se necesitan cubrir para que los procesos se lleven a cabo de manera eficiente. Cabe destacar que a partir de este estudio la empresa podrá seguir aplicando en un futuro la mejora continua en sus procesos.

## Introducción

La Administración de Recursos Humanos dentro de una organización es fundamental para su desarrollo, ya que atiende a todas las necesidades y situaciones referidas al personal humano, esto a través de la integración, la organización, el recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas, con el objetivo de mejorar las contribuciones productivas tanto del personal como de la organización.

En la empresa Oxiquim, el Depto. de RR. HH., se orienta a satisfacer los requerimientos de todas las unidades de la empresa, dentro de los cuales se destacan los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, la entrega de beneficios, así como del pago de bonos y préstamos. El presente Trabajo de Título, será desarrollado en el Área de Personal del Depto. de RR. HH., donde su principal función es el mantenimiento de las actividades, la administración del contrato colectivo y el reclutamiento y selección del personal.

En esta área se identificaron ciertas falencias, las que principalmente se relacionan con los procesos que desarrollan y con las competencias del personal. Un ejemplo es el retraso que ocurre al momento de reclutar y seleccionar a una persona, también los errores que se cometen al realizar la entrega de beneficios, los que pueden involucrar pérdida de dinero. Es por lo anterior que éste Trabajo de Título tiene como objetivo el rediseño de los procesos que el área de personal realiza y la elaboración de una propuesta que permita al área contar con las competencias que demanda el modelo de negocios de la empresa, con el fin de que el Depto. de RR. HH. mejore su funcionamiento y rendimiento.

Lo anterior mencionado se desarrollara mediante una metodología específica, lo primero es realizar una Auditoría de Procesos para generar el estado actual en el que se encuentran éstos, identificando principalmente el diseño, los responsables, ejecutores, la infraestructura y los indicadores de los procesos. Luego se utilizara la Gestión de Procesos con la finalidad de establecer el rediseño de los procesos evaluados y finalmente se realizará un Plan de Disponibilidad de Capital Humano, que permitirá identificar las competencias que el personal del área debe tener. Cabe destacar que este estudio cuenta con una restricción, ya que las mejoras que se desarrollaran en la Gestión de Procesos, no incluirán la implementación esto debido a que la responsabilidad recae específicamente en la empresa.

**Capítulo 1: Descripción empresa, Área de Personal y  
Planteamiento del problema**

## 1. Descripción de la empresa

### 1.1 Descripción general

Esta descripción será realizada en base a información recopilada tanto de la página web como documentos brindados por personal de la empresa. (Página web: [www.oxiquim.cl](http://www.oxiquim.cl), Manual de Recursos Humanos de la Empresa Oxiquim año 2009 y Documento de inducción de personal.)

Oxiquim S.A., es una de las principales empresas del negocio químico integral de Chile. Participa activamente en la distribución y comercialización de productos químicos y petroquímicos, tanto en el mercado nacional como extranjero. Representa de manera exclusiva y en cada una de sus subsidiarias, a compañías internacionales de reconocido prestigio. La fabricación y comercialización de sus productos químicos, le permite abastecer a la industria nacional maderera, minera, pesquera, de pinturas, alimenticia, textil, de curtiembres, farmacéutica, de plástico y agrícola, entre otras.

La estrategia de negocio de la empresa se enfoca en tres áreas: Manufactura (División Resinas), Distribución (División Comercial y Especialidades) y Terminales Marítimos (División Terminales).

Para ello, la Compañía posee instalaciones en Iquique, orientadas a la comercialización y distribución de productos químicos para la gran y pequeña minería, tanto nacional como extranjera (Perú y Bolivia principalmente) y para diferentes industrias de la zona norte, orientadas sobre todo a los rubros plásticos y polietilenos, de aseo industrial, pesca, metal mecánico y alimentos, entre otros.

En la Bahía de Quintero se emplaza el Terminal Marítimo de Oxiquim. Éste cuenta con un moderno muelle mecanizado e instalaciones para carga y descarga de gráneles líquidos.

Con 36 estanques, posee una capacidad total sobre los 76.000 m<sup>3</sup>. Tiene cuatro islas de carga, con múltiples posiciones para atención simultánea de varios camiones.

Quilicura, es el centro de ventas más importante de la empresa, el cual está aprobado por los organismos medioambientales y de seguridad del país, para el almacenamiento y distribución de productos químicos

Concepción, a su vez, es el centro de producción y comercialización de resinas para la fabricación de tableros de madera, destacando los productos: Resinas Urea Formaldehído, Fenol Formaldehído y Fenol-Resorcinol-Formaldehído. Aquí también opera el Terminal Marítimo Coronel.

En Puerto Montt se distribuyen productos envasados, principalmente corrosivos. Su principal mercado es la industria salmonera a través de sus plantas procesadoras. Otro campo de atención lo constituyen las industrias lecheras emplazadas en la X Región.

### 1.2 Historia

En los años 50 nace Sintex en Viña del Mar dedicándose en sus inicios a la fabricación de Sodio y auxiliares químicos para usar en la industria textil y de curtiembres. Junto a la adquisición de terrenos en el barrio El Salto de la misma ciudad, se forma en 1955 su principal subsidiaria Oxiquim, en sociedad con Fermoquímica del Pacífico, con el objeto de fabricar, comercializar y distribuir productos químicos, bajo altos estándares de calidad

y servicios logísticos. En 1980, se inicia la transformación de Oxiquim en Sociedad Anónima.

Su vertiginoso crecimiento en los '60 le valió expandirse a Brasil, donde fundó en 1974 la S.Q.L.A, llevando a tierras vecinas la comercialización de sus productos.

Ya finalizados los '70, Sintex culmina su proceso de desarrollo, transformándose en holding o compañía de inversiones. Para esto entrega todas sus actividades industriales y comerciales a Oxiquim, al tiempo que adquiere Farmoquímica del Pacífico.

Ya en 1980, se inicia la transformación de Oxiquim en Sociedad Anónima. Es en esta década también, cuando ingresa al negocio de los Terminales Marítimos para la carga y descarga y almacenaje de productos químicos. Con este giro, se inaugura su primer Terminal en Quintero (V Región), dando paso a la puesta en marcha en 1995 de su segunda instalación marítima en Coronel (VIII Región).

### **1.3 Divisiones de Negocio**

La estructura Corporativa de Oxiquim S.A., está compuesta por tres Áreas de Negocios (Comercial, Resinas, Terminales Marítimos y Servicios Logísticos) y por dos Áreas Corporativas (Gerencia Administración y Finanzas y Marketing Estratégico).

Los Negocios de Oxiquim S.A. se orientan a:

1. Distribución y Comercialización de Productos Químicos, (División Comercial y Especialidades).
2. Producción (División Resinas).
3. Terminales Marítimos y Servicios Logísticos (División Terminales).

- **División Comercial y Especialidades**

Oxiquim S.A. concentra en su División Comercial y Especialidades la comercialización y distribución de productos químicos, los que en su mayoría son fabricados por terceras empresas, tanto nacionales como extranjeras. Esta sólida alianza estratégica permite el abastecimiento de materias primas y productos específicos en el mercado nacional desarrollando una oferta de reconocido nivel profesional y diferenciadora por su sustentabilidad y elevada eficiencia, cuyo eje central es satisfacer las necesidades de sus clientes, otorgando así un valor agregado en forma permanente.

Otra actividad relevante en esta área de negocios es la representación exclusiva de prestigiosas compañías internacionales del rubro. Esta división es responsable de la atención de los mercados de Chile y Perú, para lo cual cuenta con organizaciones comerciales independientes en cada uno de estos países.

Con una amplia oferta de productos químicos, la División Comercial y Especialidades despliega su labor a lo largo de todo el territorio nacional canalizando a través de los distintos centros de distribución de la compañía, estando estos localizados en Iquique, Concepción, Puerto Montt, Santiago y Mejillones. Esta importante cobertura nacional permite dar respuestas inmediatas a sus cada vez más dinámicas necesidades. La subsidiaria en Perú (Oxiquim Perú S.A.) tiene sus centros de operaciones en Lima y Callao, desde donde atiende a gran parte de la industria a lo largo del país.

La División Comercial y Especialidades está organizada en tres subdivisiones o áreas de negocios; Área Comercial Minería, Área Comercial Químicos y Área Comercial Plásticos.

Su trabajo lo concentra en cuatro grandes áreas:

- Productos Químicos Industriales
- Productos Químicos para la Minería
- Plásticos
- Servicios Logísticos

- **División Resinas**

Oxiquim S.A. es el mayor fabricante en Chile de resinas en base a formaldehído, para la industria de tableros (contrachapados, MDF, partículas y OSB). También elabora adhesivos (mezclas listas para usar) del tipo urea y fenol formaldehído, éstas últimas diseñadas especialmente para el proceso de fabricación de tablero contrachapados.

Los años de experiencia en el sector forestal, permiten entregar a los clientes productos y servicios eficientes y de calidad, junto con soluciones integrales a través de la fabricación de productos a la medida de sus necesidades.

El personal se dedica a trabajar en las plantas de los clientes para darles apoyo técnico especializado; además de prestar el servicio de análisis de muestras, contando para este beneficio con un laboratorio de aplicaciones equipado para satisfacer los requerimientos de las normas para tableros americanos, europeos y japoneses, entre otros.

Cuenta también con un importante equipo de investigación y desarrollo cuyas instalaciones permiten simular procesos productivos, ensayando aplicaciones que ayuden eficazmente a los proyectos de los clientes.

La división ha realizado significativas inversiones que la sitúan a la vanguardia tecnológica en la fabricación de resinas para la industria de tableros de madera.

Lo anterior, unido a convenios de transferencia tecnológica con importantes empresas a nivel mundial, y al constante trabajo de investigación y desarrollo, consolidan a Oxiquim S.A. como uno de los principales productores de resinas en Sudamérica.

- **División Terminales marítimos y servicios de logística**

Esta división tiene como objetivo prestar servicios de transferencia de gráneles líquidos desde y/o hacia naves especializadas, así también de almacenaje y carga o descarga desde camiones. Las operaciones las efectúan en sus dos terminales, ubicados en La Bahía de Quintero, región de Valparaíso, y en el Golfo de Arauco, región del Bio Bío.

**El Terminal Marítimo de la Bahía de Quintero**, brinda servicios de recepción de productos gráneles líquidos desde y hacia naves especializadas, así como también servicios de almacenaje y carga y descarga desde y hacia camiones, éstas operaciones se efectúan en sus dos terminales.

El Terminal Marítimo de la Bahía de Quintero, cuenta con una infraestructura compuesta por tres islas de carga, desde donde se pueden cargar y descargar hasta 10 camiones en forma simultánea, dando una tasa de transferencia de más de 750 toneladas/hora. Además, posee laboratorios, romanas para el pesaje de camiones y un importante equipamiento, tanto en tierra como en mar, para el control de siniestros. Por este terminal se transfieren alrededor de un millón de toneladas al año, siendo las principales categorías de productos, los combustibles limpios, Gas Licuado de Petróleo y los químicos en general. Dentro de esta última categoría destaca el Ácido Sulfúrico y Soda Cáustica.

A partir de marzo del año 2015, entró en operación una red de descarga, de almacenamiento y despacho de GLP, la cual dispone de un nuevo estanque con capacidad de 50.000 m<sup>3</sup> y despacha el producto vía camiones y oleoducto.

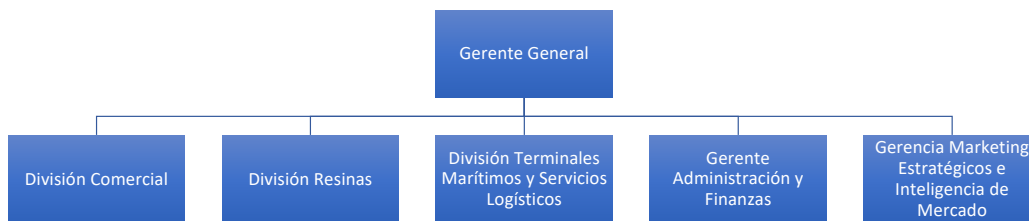
**El Terminal Marítimo del Golfo de Arauco**, se encuentra equipado con dos islas de carga, donde se pueden cargar y descargar hasta cuatro camiones en forma simultánea. Y al igual que en el caso anterior, cuenta también con laboratorios, romana de pesaje de camiones y un importante equipamiento para el control de siniestros, tanto en tierra como en mar. Por este terminal se transfieren aproximadamente 300.000 toneladas/año, siendo las principales categorías de productos, aquellos limpios tales como Metanol y Soda Cáustica.

El Terminal Marítimo de Mejillones, brinda servicios de transferencia y almacenaje de primer nivel para los gránulos líquidos, así como también busca cubrir el aumento de necesidades de la industria minera de la zona norte de Chile.

Por su parte, el área de Servicios de Logística es un pilar fundamental en las actividades y procesos que cada división de negocios de Oxiquim S.A. realiza para satisfacer las necesidades de sus clientes. Cuenta con una moderna infraestructura asociada a diversas bodegas y a un importante parque de estanques, donde se almacenan y preservan cada uno de los productos que se producen, comercializan y distribuyen.

## 1.4 Organigrama

Figura 1. Organigrama general de Oxiquim S.A.



Fuente: Oxiquim S.A.

## 1.5 Visión

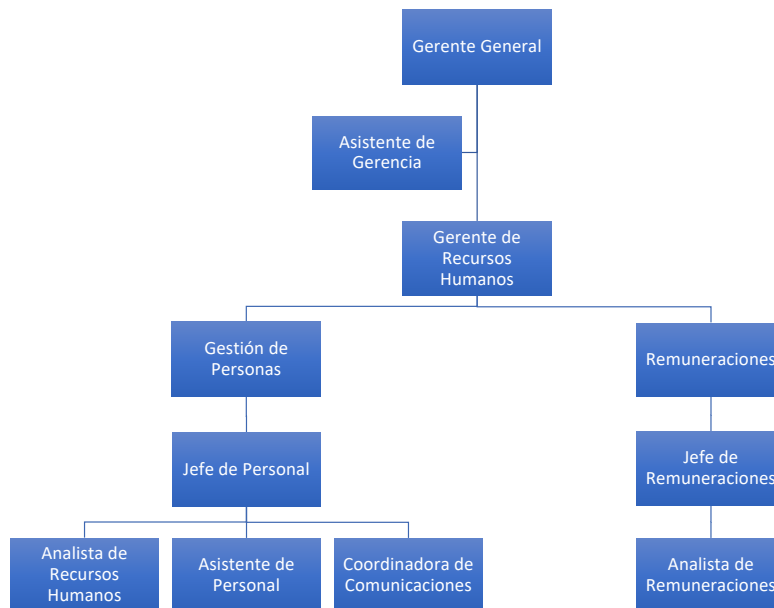
Nos hemos posicionado como líderes de mercado porque orientamos todos nuestros esfuerzos en satisfacer las expectativas de nuestros clientes, brindándoles productos de excelencia. Gracias a nuestras soluciones competitivas e integrales de insumos y servicios, contribuimos al éxito de sus compañías, obteniendo su preferencia y confianza en el largo plazo.

## 1.6 Misión

- Desarrollar una Organización Competente.
- Máxima Satisfacción a sus Clientes y Accionistas a sus necesidades y expectativas.
- Contar con el Personal Especializado.
- Cumplir con los Altos Estándares de Calidad.

## 2. Descripción del Área de Personal del Depto. de RR. HH.

Figura 2. Organigrama Depto. de RR. HH. Oxiquim S.A.



Fuente: Oxiquim S.A.

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa Oxiquim, independiente de la Gerencia de Administración y Finanzas da asesorías a todas las divisiones de la empresa. Los objetivos del departamento, están asociados al desempeño que tienen los trabajadores de la empresa y a la productividad y rentabilidad que se puede obtener a través de su trabajo.

Este departamento divide sus funciones en dos unidades, la Unidad de Gestión de Personas y la Unidad de Remuneraciones. El estudio de este trabajo de título se realiza en la Unidad de Gestión de Personas, donde sus funciones se basan en estas cinco actividades claves:

- **Reclutamiento y Selección:** es una actividad que tiene como objetivo integrar a nuevas personas a la empresa para satisfacer una necesidad, las que surgen por reemplazos, nuevos proyectos y renuncia voluntaria.
- **Gestión del desempeño:** es una actividad que tiene como objetivo la evaluación de desempeño del personal que integra la empresa, es decir que permite clarificar las responsabilidades del puesto, definir estándares de desempeño, documentar, evaluar y discutir el desempeño con cada empleado.
- **Gestión de cargos:** es una actividad relacionada con los perfiles de cargos y/o los descriptores de cargos.
- **Capacitaciones:** es una actividad realizada por la DNC y que establece las capacitaciones que se deben realizar a nivel empresa.
- **Mantenimiento:** es una actividad que involucra el 80% de las actividades diarias ya que gestiona todos los procesos que desarrollan como departamento. Los principales procesos que se llevan a cabo son; servicio de alimentación, bonos, seguros, beneficios, contratos, convenio de práctica, finiquitos, ropa de trabajador y bus acercamiento.

Figura 3. Actividades claves del Área de Personal Oxiquim S.A.



Fuente: Oxiquim S.A.

### 3. Análisis del proceso actual del Área de Personal

Para determinar las causas específicas del Área se realizó una auditoría de procesos. Esta Auditoría requiere clasificar los procesos que desarrolla el Área de Personal en base a la administración de recursos humanos:

- Integrar:
  - Reclutamiento y Selección
  - Contratación
  - Término de Contrato
- Organizar:
  - Evaluación de Desempeño
  - Diseño y descripción de puestos
- Recompensar
  - Solicitud de Gastos médicos financiados por Oxiquim
  - Reembolso de Gastos médicos financiados por Oxiquim
  - Cargo del Gasto médico financiado por Oxiquim y Fondo de salud.
  - Reembolso de gastos médicos financiados por el trabajador
  - Bono Escolar
  - Préstamo Escolar
  - Préstamo y Bono Vacaciones
  - Cuota moratoria y pago funerales
  - Beneficio por matrimonio
  - Beneficio por nacimiento
  - Seguro Generales inclusión de vehículo nuevo
  - Seguro Inclusión de vehículos usados
  - Pago de Seguros
  - Convenio de Prácticas
- Desarrollar
  - Capacitaciones
- Retener
  - Contratación de Fiesta de navidad
  - Higiene y Seguridad y Calidad de Vida
- Auditar
  - Base de Datos y Sistemas de Información

A continuación se desarrolla la auditoría de procesos:

1. El primer proceso auditado, corresponde al Proceso de Integrar a las personas (cabe destacar que esta auditoría se realiza al desarrollo del proceso de parte del área de personal en relación al reclutamiento y selección) el cual incluye al reclutamiento y selección del personal. Hoy en día el tipo de reclutamiento que realiza el área es un 90 % de carácter externo, con agencias especializadas para cada cargo, esto nace de la necesidad que cada área de la empresa requiera. Lo anterior se va dirigido al área donde se realiza el proceso, los ejecutores de éste son los Asistentes de Personal, los cuales se encargan de gestionar el reclutamiento. El responsable es el Gerente de Recursos humanos quien toma la última decisión, junto con el Jefe de Área de la división que solicitó el reclutamiento, la decisión es sobre quién es el mejor candidato para su posterior selección e ingreso a la empresa.

Este proceso está apoyado por un sistema de información, el cual permite almacenar los datos de los trabajadores; el sistema de información permite dar el aviso de contratación y gestionar el pago a las agencias, en ella se almacena los datos del nuevo ingreso, la agencia por la cual fue contratada la persona, y el tiempo que demoró el proceso.

**Tabla 1. Auditoría del proceso de integrar a las personas.**

		P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Propósito	Green	Red	Red	Red
	Contexto	Green	Green	Yellow	Red
	Documentación	Green	Red	Red	Red
Ejecutores	Conocimiento	Green	Green	Yellow	Red
	Destreza	Yellow	Yellow	Red	Red
	Conducta	Green	Yellow	Yellow	Yellow
Responsable	Identidad	Yellow	Red	Red	Green
	Actividades	Yellow	Red	Red	Red
	Autoridad	Yellow	Red	Red	Red
Infraestructura	Sistema de información	Green	Yellow	Red	Red
	Sistema de recursos humanos	Red	Red	Red	Red
Indicadores	Definición	Red	Red	Red	Red
	Usos	Red	Red	Red	Red

Fuente: Elaboración propia, según la Auditoría de Procesos.

La auditoría refleja que existe la necesidad de rediseñar el proceso de reclutamiento y selección, con la finalidad de que se ajuste a los requerimientos que tiene la empresa en relación al aumento de personal que se ha dado en los últimos años. Este rediseño implica agregar e identificar claramente cuáles son los procedimientos que deben seguir los ejecutores, algunos de los procesos que podrían integrarse son el reclutamiento interno, la contratación, los requerimientos del nuevo trabajador y la inducción. Lo anterior con el fin que se realice de manera más eficiente, además de especificar cuáles serán las actividades que cada ejecutor debe cumplir y quien será el responsable del proceso para que este entregue la máxima prioridad.

También se identificó que el sistema de información, no se encuentra vinculado en su totalidad al proceso esto dificulta el cálculo de indicadores de gestión, por lo que es necesario incluir en el rediseño, al sistema de información, para que este actúe como base de almacenamiento del reclutamiento, aparte de las otras funciones que hoy en día lleva a cabo.

Finalmente se identificó que este proceso no cuenta con indicadores claves de rendimiento, por lo que es necesario proponer indicadores que entreguen al departamento información de cómo está funcionando el proceso y el rendimiento de éste.

2. El segundo proceso auditado, corresponde al Proceso de Organizar a las personas, el cual incluye el diseño de puestos y la evaluación de desempeño.

Actualmente el diseño de puestos se encuentra actualizado y validado por las distintas áreas de la empresa, estos son alrededor de 200 perfiles que se analizaron y establecieron por los asistentes de personal, lo que permite tener claridad en los requisitos y funciones que debe tener una persona para ingresar a la empresa.

La evaluación de desempeño es una actividad que se realiza en la empresa todos los años, por una empresa externa llamada Fundación Chile, esta tiene un procedimiento el cual comienza a mitad de año reeducando a los trabajadores. Finalizado el proceso se entrega una estadística que contiene una retroalimentación a cada uno de los trabajadores evaluados y se establece un plan de compromiso el cual consiste en que cada trabajador debe mejorar para ser evaluado el siguiente año.

**Tabla 2. Auditoría del proceso de organizar a las personas.**

		P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Propósito	Green	Green	Green	Yellow
	Contexto	Green	Green	Green	Yellow
	Documentación	Green	Green	Green	Green
Ejecutores	Conocimiento	Green	Green	Yellow	Yellow
	Destreza	Green	Green	Red	Red
	Conducta	Green	Green	Green	Yellow
Responsable	Identidad	Green	Green	Green	Yellow
	Actividades	Green	Yellow	Yellow	Red
	Autoridad	Green	Yellow	Yellow	Yellow
Infraestructura	Sistema de información	Green	Yellow	Red	Red
	Sistema de recursos humanos	Red	Red	Red	Red
Indicadores	Definición	Red	Red	Red	Red
	Usos	Red	Red	Red	Red

Fuente: Elaboración propia, según la Auditoría de Procesos.

La auditoría refleja que este proceso tiene un diseño establecido tanto para la evaluación de desempeño como para el diseño de puesto por lo que no existe la necesidad de actualizarlo. En relación a los ejecutores y responsables, estos se encuentran definidos para cada proceso y realizan sus actividades de manera eficiente.

En cuanto a los sistemas de información que apoyan al proceso, estos satisfacen las necesidades completa del diseño de puesto y la evaluación de desempeño, pero estos sistemas de información no son plataforma que se integren a todos los departamentos de la empresa.

Finalmente se identificó que este proceso no cuenta con indicadores claves de rendimiento, por lo que es necesario proponer indicadores que entreguen al departamento información referida a los resultados que se generan de la evaluación de desempeño y referida a la utilidad que tiene el diseño de puesto para la empresa.

3. El tercer proceso auditado corresponde al Proceso de Recompensar a las personas, este proceso contiene a las remuneraciones, programas de incentivos y prestaciones y servicios.

El proceso de remuneraciones no será analizado ya que forma parte de otra área del departamento a la cual no se tuvo acceso a información; los programas de incentivos no se realizan actualmente; por lo que se analizará las prestaciones y servicios que entrega el Área de Personal.

Este proceso se encuentra apoyado por la OXIGES, la cual es una plataforma virtual, que está disponible a través de la página web de Oxiquim, y que tienen acceso todos los trabajadores de la empresa al ingresar su usuario y contraseña. Dentro de los objetivos que tiene esta plataforma, es que los trabajadores actualicen sus datos con respecto a su dirección personal, sus cargas familiares, etc., y otro es que soliciten cierto tipo de prestaciones cuando ellos lo requieran.

Dentro de las prestaciones, tenemos los bonos entregados por la empresa, los préstamos que ofrecen en la empresa y los reembolsos que realizan, los cuales son:

- Préstamo escolar
- Bono escolar
- Préstamo Vacaciones
- Bono Vacaciones
- Bono Mortuorio
- Bono Matrimonio
- Bono Nacimiento
- Reembolso de gastos médicos financiados por OXIQUM
- Reembolso de gastos médicos financiados por el trabajador
- Gastos médicos Financiados por OXIQUM
- Gastos médicos Financiados por OXIQUM y fondo de salud
- Seguro generales inclusión de vehículos
- Seguros inclusión de vehículos usados
- Pago de seguros
- Convenio práctica
- Contratación fiesta de navidad

**Tabla 3. Auditoría del proceso de recompensar a las personas.**

		P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Propósito	Verde	Rojo	Rojo	Rojo
	Contexto	Verde	Verde	Verde	Verde
	Documentación	Verde	Rojo	Rojo	Rojo
Ejecutores	Conocimiento	Verde	Verde	Amarillo	Rojo
	Destreza	Amarillo	Amarillo	Rojo	Rojo
	Conducta	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo
Responsable	Identidad	Amarillo	Rojo	Rojo	Verde
	Actividades	Amarillo	Rojo	Rojo	Rojo
	Autoridad	Amarillo	Rojo	Rojo	Rojo
Infraestructura	Sistema de información	Verde	Verde	Amarillo	Rojo
	Sistema de recursos humanos	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
Indicadores	Definición	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
	Usos	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo

Fuente: Elaboración propia, según la Auditoría de Procesos.

La auditoría refleja que existe la necesidad de rediseñar los procesos de prestaciones y servicios, identificando, simplificando y uniendo procedimientos. Algunos de los rediseños de procesos serán; la unión de bono con el préstamo respectivo y los gastos médicos con los reembolsos, y la actualización de todas las prestaciones, con el fin de que estos se ejecuten de manera eficiente. Se debe establecer en este rediseño las actividades que debe realizar el ejecutor del proceso y quien será el responsable para que este entregue la máxima prioridad.

En relación al sistema de información que apoya al proceso es un sistema integrado tanto a la organización como a los procesos prestaciones y servicio, el que funciona como base de almacenamiento, es por esto que la auditoría refleja que no es necesario implementar mejoras significativas.

Finalmente se identificó que este proceso no cuenta con indicadores claves de rendimiento, por lo que es necesario proponer indicadores que entreguen al departamento toda la información referida a las prestaciones que se entregan.

4. El cuarto proceso auditado corresponde al Proceso de Desarrollar a las personas, el cual incluye la capacitación y desarrollo de las personas dentro de la empresa.

Hace dos años se realizó en Oxiquim un proceso llamado DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) por una empresa externa. Este proceso se aplicó en toda la empresa y buscaba detectar cuáles eran las principales necesidades internas de desarrollo de los trabajadores, en aspectos tanto técnicos como conductuales. La manera que se llevó a cabo fue por medio de una encuesta realizada a todos los trabajadores, los cuales entregaban su percepción indicando los cursos que ellos creían que necesitaban para desarrollar de manera más eficiente su trabajo. Terminado este proceso se entregó a Oxiquim un plan y un presupuesto de este estudio pero este no se llevó a cabo en su totalidad.

Actualmente el Área de Personal está buscando que las capacitaciones sean asociadas a la detección de necesidades internas por lo que se está trabajando en programas que puedan llevar a cabo esta integración.

**Tabla 4. Auditoria del proceso de desarrollar a las personas.**

		P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Propósito	Red	Red	Red	Red
	Contexto	Verde	Verde	Amarillo	Red
	Documentación	Amarillo	Red	Red	Red
Ejecutores	Conocimiento	Amarillo	Red	Red	Red
	Destreza	Red	Red	Red	Red
	Conducta	Red	Red	Red	Red
Responsable	Identidad	Red	Red	Red	Red
	Actividades	Red	Red	Red	Red
	Autoridad	Red	Red	Red	Red
Infraestructura	Sistema de información	Red	Red	Red	Red
	Sistema de recursos humanos	Red	Red	Red	Red
Indicadores	Definición	Red	Red	Red	Red
	Usos	Red	Red	Red	Red

Fuente: Elaboración propia, según la Auditoria de Procesos.

El resultado de la auditoría refleja un alto nivel de deficiencia, debido a que solo de manera externa se encuentran detectadas las necesidades de capacitación, no se ha establecido ningún proceso para desarrollar éstas.

Por lo que es necesario diseñar un proceso para detectar las necesidades de capacitación desde el interior del área. Identificando todos los procedimientos para que se pueda llevar a cabo un proceso de capacitación, además de definir sus respectivos ejecutores y responsables describiendo las actividades que cada uno tendrá que realizar.

También se tendrá que proponer la participación de un sistema de información básico para que apoye al proceso y almacene la información con el fin de que se puedan generar indicadores de rendimiento.

5. El quinto proceso evaluado por la auditoría es el Proceso de Retener a las personas, este proceso se refiere a la calidad de vida de los trabajadores, y se basa en las relaciones que deben tener con los trabajadores y la higiene y seguridad que se les proporciona.

En la actualidad la empresa Oxiquim ofrece a sus trabajadores rangos altos de seguridad e higiene, cumpliendo a cabalidad con las normas que se establecen desde la normativa legal vigente. También como parte de su reglamento interno, la empresa establece varias políticas que se relacionan con la calidad de vida de los trabajadores, como por ejemplo políticas de alcohol y drogas.

Constantemente la empresa está haciendo mediciones y retroalimentación de cómo es la percepción de sus trabajadores en cuanto a la calidad de vida que están teniendo dentro de la empresa, y una de las últimas mediciones fue la del Riesgo Psicosocial, la cual entregó indicadores bajos por lo que se está estableciendo estrategias para abordar las deficiencias.

**Tabla 5. Auditoría del proceso de retener a las personas.**

		P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Propósito	Yellow	Green	Yellow	Green
	Contexto	Green	Green	Green	Green
	Documentación	Green	Green	Green	Red
Ejecutores	Conocimiento	Green	Green	Green	Green
	Destreza	Green	Green	Red	Red
	Conducta	Green	Yellow	Yellow	Red
Responsable	Identidad	Yellow	Red	Yellow	Green
	Actividades	Green	Yellow	Green	Red
	Autoridad	Yellow	Red	Yellow	Red
Infraestructura	Sistema de información	Green	Yellow	Yellow	Red
	Sistema de recursos humanos	Red	Red	Red	Red
Indicadores	Definición	Red	Red	Red	Red
	Usos	Red	Red	Red	Red

Fuente: Elaboración propia, según la Auditoría de Procesos.

La auditoría refleja que existe un diseño establecido para cumplir con los requerimientos que establece la empresa y la normativa legal vigente referida a la Higiene, Seguridad y Calidad de vida de los trabajadores. En relación a los ejecutores y responsables estos se encuentran definidos, conocen y cumplen con las actividades que deben realizar. También se tendrá que proponer la participación de un sistema de información básico para que apoye al proceso y almacene la información con el fin de que se puedan generar indicadores de rendimiento.

6. El sexto proceso auditado es el Proceso de Auditar a las personas. Este proceso se relaciona con las bases de datos y sistemas de información.

Actualmente en la empresa Oxiquim existen distintos tipos de sistemas de información, dentro de los que destacan la OXIGES y OXINET.

Los Sistema de Información que tiene la empresa principalmente almacenan información acerca de los trabajadores, estos se utilizan para los procesos de remuneraciones, para procesos de prestación de servicio, para procesos de reclutamientos, etc.

La OXIGES, es una plataforma virtual, la que está disponible a través de la página web de OXIQUM, y que tienen acceso los trabajadores accediendo mediante su usuario y contraseña. Dentro de los objetivos que tiene esta plataforma, es que los trabajadores actualicen sus datos con respecto a su dirección personal, sus cargas familiares, etc., además de ofrecer como plataforma para realizar ciertos requerimientos.

**Tabla 6. Auditoría del proceso de auditar a las personas.**

		P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Propósito	Red	Red	Verde	Verde
	Contexto	Verde	Verde	Verde	Verde
	Documentación	Verde	Verde	Verde	Verde
Ejecutores	Conocimiento	Verde	Amarillo	Amarillo	Red
	Destreza	Amarillo	Amarillo	Red	Red
	Conducta	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo
Responsable	Identidad	Verde	Red	Verde	Red
	Actividades	Verde	Amarillo	Amarillo	Red
	Autoridad	Verde	Verde	Verde	Amarillo
Infraestructura	Sistema de información	Verde	Verde	Verde	Verde
	Sistema de recursos humanos	Red	Red	Red	Red
Indicadores	Definición	Red	Red	Red	Red
	Usos	Red	Red	Red	Red

Fuente: Elaboración propia, según la Auditoría de Procesos.

La auditoría refleja que existe un diseño establecido para cumplir con los requerimientos que establece la empresa, por lo que no es necesario realizar una actualización de éste. Cabe recordar que este proceso apoya al departamento de recursos humanos, y sus ejecutores y responsables pertenecen a otro departamento.

Es necesario que para este proceso existan indicadores de rendimiento, que permitan reflejar si estos cumplen con los requerimientos específicos para que el proceso cumpla con las expectativas.

La auditoría antes desarrollada se encuentra detallada en el Anexo 1, donde se explica la coloración dada a cada facilitador.

## 4.Planteamiento del problema

Analizados los antecedentes de la Unidad de Área de Personal y la Auditoría de procesos, además de la información proporcionada personalmente por los Asistentes del área de personal, fue posible concluir que:

- Una gran parte de las actividades que el área de personal desarrolla, no tiene un diseño de procesos establecido que cumpla con los requerimientos y necesidades que se demandan.
- El personal del área, no conoce todos los procedimientos que como unidad llevan a cabo, además de no tener claridad de quien es específicamente el responsable de cada proceso.
- El área de personal no cuenta con indicadores de gestión que permitan medir el rendimiento de los procesos.
- En la unidad, existen procesos de la Administración de recursos humanos que no están cubiertos, como por ejemplo la capacitación interna y la realización de reclutamiento interno.
- Existe una demora en los procesos de reclutar y contratar al personal necesario, ya que actualmente se demoran aproximadamente 3 meses en tener a su disposición al personal (lo que se refleja en la tabla 1), lo anterior representa a un 44% del total de las contrataciones realizadas al año 2016. Además de seguir esta tendencia durante los últimos 5 años. (Anexo 2).

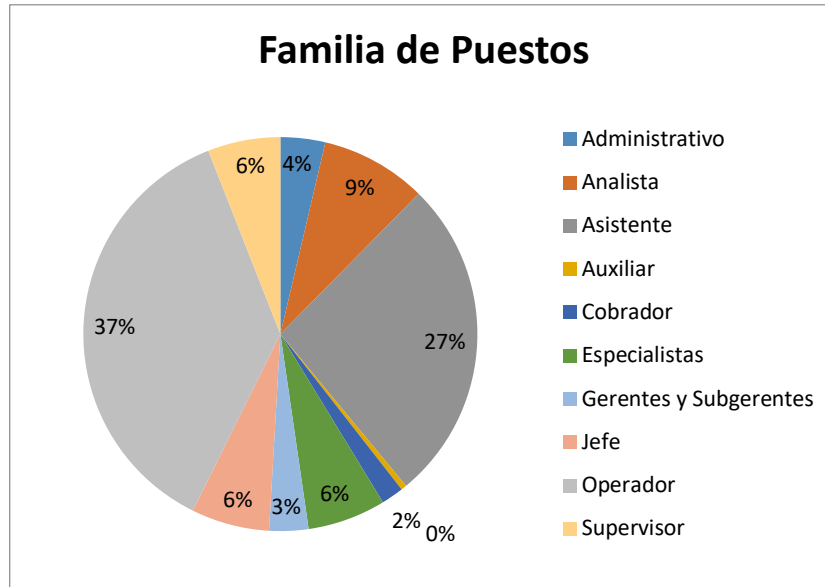
**Tabla 7. Tiempo de contratación histórico Oxiquim S.A.**

<b>Tiempo en contratar (meses)</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1</b>	10	2%
<b>2</b>	14	3%
<b>3</b>	<b>122</b>	<b>29%</b>
<b>4</b>	14	3%
<b>5</b>	3	1%
<b>6</b>	19	5%
<b>7</b>	6	1%
<b>8</b>	3	1%
<b>9</b>	9	2%

Fuente: Elaboración propia, según base de datos Oxiquim.

Lo anterior repercute en las actividades de la empresa, ya que en la actualidad aproximadamente un 50% de las contrataciones que se realizan en 3 meses o más, corresponden a operarios y supervisores los que son fundamentales para el desarrollo de ésta.

**Gráfico 1. Porcentaje de la Familia de Puestos, en base a la demora en la contratación (desde 2010 a 2015) Oxiquim S.A.**



Fuente: Elaboración propia, según base de datos Oxiquim.

Además se puede observar que las contrataciones van en aumento, lo que permite pronosticar que en un futuro seguirá esta tendencia. (Anexo 3).

**Gráfico 2. Contrataciones de los últimos años Oxiquim S.A.**



Fuente: Elaboración propia, según base de datos Oxiquim.

Es por esta razón que los procesos de reclutamiento y selección tienen que ser

modificados de tal manera que puedan satisfacer las demandas de personal que está requiriendo la empresa.

- Existe una serie de actividades que tienen un procedimiento que no se ajusta a las necesidades que actualmente existen en la unidad, es por esta razón que el personal que realiza estas actividades comete errores al momento de ejecutarlas, existe un retraso para llevar a cabo las actividades y no respetan los requerimientos establecidos.

Un ejemplo de esto es el pago del bono escolar, que en el 2016, alrededor del 50% de 248 bonos fueron entregados bajo estimaciones de información, por lo que no se tiene la certeza de que este dinero (que asciende alrededor de 20 millones de pesos) haya sido entregado de manera correcta.

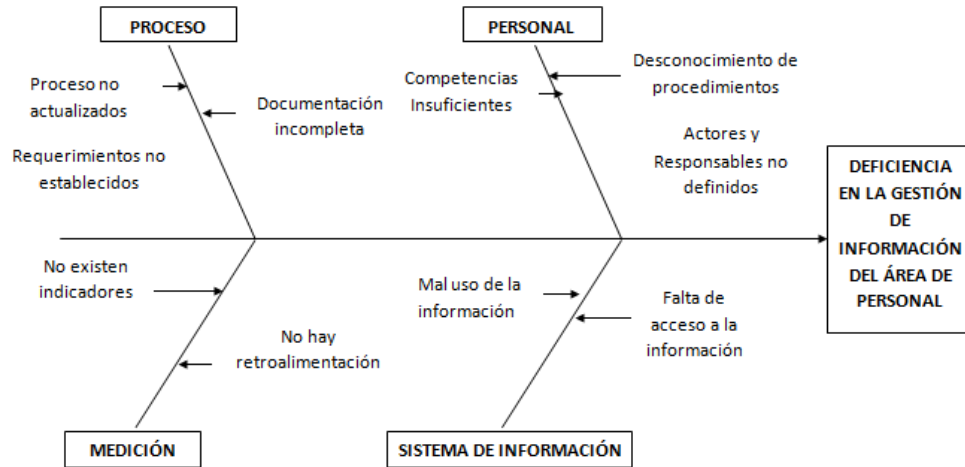
Otro ejemplo es lo que ocurre con el bono vacaciones ya que en el año 2016 aproximadamente un 17% lo que asciende a un valor aproximado de 6 millones de pesos fue entregado dos veces a la misma persona, esto se debe a que no existe un requerimiento previo de evaluar si al trabajador ya se le entregó el beneficio. Esto ocurre porque la documentación de proceso es deficiente y de difícil acceso.

Analizados los puntos anteriores se puede concluir que el problema que presenta el Área de Personal es la deficiencia en la Gestión de Información que requieren los procesos para llevarlos a cabo, no existiendo requisitos claves para desarrollar las actividades de forma correcta, además de no utilizar de manera eficiente la información obtenida en el desarrollo de los procesos. Lo anterior se ve reflejado en los retrasos y los errores que se comenten en los procesos, debido a que se recurre a estimaciones de datos para obtener la información.

Al rediseñar los procesos que el área de personal realiza, permitirá que la gestión de información responda a las necesidades que existen en la actualidad y así el Departamento de Recursos Humanos logre integrar sus actividades y mejore su rendimiento en beneficio de sus trabajadores y de la empresa en general.

A continuación se presenta de manera grafica las causas del problema anterior mencionado.

Figura 4. Diagrama de Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia.

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo General**

Rediseñar los procesos realizados en el Área de Personal del Depto. RR. HH. y desarrollar un Plan de Disponibilidad de Capital Humano, para aumentar el nivel de eficiencia de la unidad, con el fin de integrar y mejorar su rendimiento.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Analizar y evaluar el estado de los procesos de la Administración de RR. HH. en función del área.
- Identificar que procesos claves deben actualizarse, modificarse o crearse.
- Rediseñar los procesos claves.
- Identificar los puestos de trabajos que demanden los procesos rediseñados.
- Establecer la disponibilidad de recursos y competencias de RR. HH. por puesto para los procesos rediseñados.
- Proponer alternativas para asegurar la disponibilidad de RR. HH. en cada puesto.

## **Capítulo 2: Metodología**

## Estudio de la Administración de RR. HH. en la empresa Oxiquim

El estudio del Área de Personal de RR. HH. de la empresa Oxiquim se realizará a través de tres etapas:

### 1. Análisis de la situación actual del Área de Personal del Depto. de RR. HH.

Analizando desde la base de Administración de Recursos humanos (Procesos de Integrar, Organizar, Recompensar, Desarrollar, Retener y Auditar a las personas) se realizará una Auditoría de Procesos que determinara las causas específicas del área. Esto se realiza con el fin de evaluar la eficiencia que tiene cada proceso, identificando los 5 Facilitadores que son el Diseño, los Ejecutores, el Responsable, la Infraestructura y finalmente los Indicadores de cada proceso.

La información que se obtuvo y se analizó en la auditoría será la siguiente:

- a) **¿Cómo integran a las personas?:** Identificar los procesos de reclutamiento y selección que tienen dentro de la unidad, quien los realiza y el tiempo que demoran.
- b) **¿Cómo organizan a las personas?:**Cuál es el diseño de puesto por el cual se rigen, y cómo evalúan al personal que trabaja en la unidad y quien realiza esta labor, identificando cuántas personas trabajan y cuáles son sus funciones dentro de la unidad.
- c) **¿Cómo recompensan a las personas?:** Identificar los procesos para recompensar a las personas, quién y cómo los realiza y el tiempo que tardan en llevar a cabo estos procesos.
- d) **¿Cómo desarrollan a las personas?:** Identificar los procesos para capacitar a las personas, quién y cómo los realiza y el tiempo que tardan en llevar a cabo estos procesos.
- e) **¿Cómo retienen a las personas?:** Identificar los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las personas, quién y cómo los realiza y el tiempo que tardan en llevar a cabo estos procesos.
- f) **¿Cómo auditan a las personas?:** Identificar los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y quién y cómo los realiza.

Los resultados obtenidos luego de realizada la auditoría de procesos permitirán identificar las mejoras respectivas que se deberán aplicar.

### 2. Identificar y desarrollar las áreas de mejora

Dado el análisis de la auditoría se establecerán los distintos tipos de mejoras para los procesos, los cuales tienen relación con lo siguiente:

- Desarrollar nuevos procesos.
- Eliminar procesos.
- Simplificar procesos.
- Unir procesos.
- Reducir al mínimo el tiempo asociado con ciertos pasos.
- Disminuir los requerimientos asociados a ciertos pasos.
- Relacionar datos.

Estas mejoras se llevarán a cabo mediante la Gestión de procesos, que consiste en:

1. La identificación y secuencia de los procesos
2. La descripción de cada uno de los procesos. (Diagrama de procesos y Ficha de procesos).
3. El seguimiento y la medición de los procesos para conocer el resultado que obtienen. (Indicadores de procesos).
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizados.

Estas mejoras se desarrollaran mediante los primeros tres pasos que establece la gestión de procesos, ya que el cuarto paso corresponde a la implementación de estas mejoras, situación que no se abarcara en este Trabajo de Título, esto debido a que la responsabilidad de implementar recae específicamente en la empresa.

Para el diseño de los diagramas de procesos se utilizara la herramienta BIZAGI lo que permitirá establecer de manera gráfica los procesos con sus respectivas mejoras.

Con lo anterior se pretende lograr que exista una actualización de los procesos que realiza el área de personal y que existe una medición de estos.

### **3. Realizar un Plan de Disponibilidad de Capital Humano para el Área de Personal.**

El plan de disponibilidad de capital humano se llevará a cabo mediante los siguientes pasos:

- a) Identificar las familias de puestos.
- b) Establecer el perfil de competencias de cada puesto.
- c) Evaluar la disponibilidad de capital humano actual.
- d) Realizar un programa de desarrollo de capital humano.

Con lo anterior se pretende identificar las capacidades que el personal debe tener para realizar las actividades que el área lleva a cabo.

## **Capítulo 3: Marco Teórico**

## 1. Administración de Recursos Humanos

Antes de definir lo que es la Administración de Recursos Humanos, se debe definir cada concepto para así comprender de mejor manera el significado de éste.

- Administración

La Administración, es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos los cuales pueden ser humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc. que tiene una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; para lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.<sup>1</sup>

- Recurso humano

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención.<sup>2</sup>

- Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.<sup>3</sup>

Actualmente la administración de recursos humanos pone a las personas como eje fundamental de las organizaciones, siendo estas visualizadas como proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y principalmente inteligencia. Entregando herramientas a la organización para la colaboración eficaz de las personas permitiendo alcanzar los objetivos individuales de ellas como también el objetivo de la organización.

De acuerdo a lo que se establece en el libro *Gestión del Talento Humano* del autor Idalberto Chiavenato (Edición: 2009) la administración de recursos humanos se puede dividir en seis procesos los cuales se darán a conocer a continuación:

### Los seis procesos de la administración de recursos humanos

#### 1. Proceso para integrar a las personas

Son los procesos por los cuales una persona ingresa a una organización y se dividen en el Reclutamiento y la Selección de personal. Es a través de estos procesos donde se establecen los requisitos o las características que deben tener las personas que ingresan a la empresa y de qué forma.

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial: The McGraw-Hill Companies, Inc., México.

<sup>2</sup> *Definición de Recursos Humanos*. Disponible en: <http://definicion.mx/recursos-humanos/>.

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*, Editorial: The McGraw-Hill Companies, Inc., México.

## 1.1 Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar que existe un puesto disponible y atraer a candidatos calificados para ocuparlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos.

### 1.1.1 Reclutamiento Interno

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa.
- Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados.

### 1.1.2 Reclutamiento Externo

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- a) Avisos en periódicos y revistas especializadas: Este tipo de reclutamiento externo debe tener 4 características fundamentales: debe llamar la ATENCIÓN, desarrollar el INTERÉS, crear DESEO y provocar una ACCIÓN del lector.
- b) Agencias de reclutamiento: Este tipo de reclutamiento externo involucra a un intermediario el cual busca candidatos en sus bancos de datos. Pueden existir 3 tipos de Agencias:
  - Agencias operadas gubernamentalmente, a través del ministerio del trabajo, en el caso de Chile.
  - Agencias asociados con organizaciones sin fines de lucro, como el Colegio de Ingenieros o redes de ex alumnos en las universidades.
  - Agencias Privadas de reclutamiento, principal fuente de ingreso de cargos directivos, contratadas para desarrollar el proceso de reclutamiento.
- c) Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones: este tipo de reclutamiento se establece con universidades, escuelas, asociaciones gremiales, agrupaciones y centros de integración empresa-escuela, con las cuales se realizan los contactos para divulgar las oportunidades que tienen para ofrecer al mercado.
- d) Carteles o anuncios en lugares visibles: este tipo de reclutamiento es de bajo costo y proporciona un rendimiento bueno, consiste en colocar carteles con las

características del puesto disponible en las proximidades de la organización y en portales o lugares donde existe un gran movimiento de personas.

- e) Presentación de candidatos por indicación de trabajadores: este tipo de reclutamiento consiste en que las organizaciones piden a sus trabajadores que presenten o recomienden a personas que conozcan para que ocupe el puesto vacante. Es un tipo de reclutamiento de bajo costo y genera rendimientos rápidos y efectivos.
- f) Consulta a los archivos de candidatos: este tipo de reclutamiento consiste en buscar candidatos para puestos vacantes en el archivo de candidatos, es una base de datos que almacena información de candidatos que no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores. Es un tipo de reclutamiento de bajo costo y muy efectivo ya que se al tener las características de todos los candidatos en la base de datos se puede pasar a la selección de manera inmediata.
- g) Reclutamiento virtual: este tipo de reclutamiento se hace por medios electrónicos y a través de internet, lo que en la actualidad se utiliza mucho por ser un tipo de reclutamiento inmediato y por la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos.
- h) Banco de datos de candidatos o banco de talentos: este se refiere a la base de datos donde se almacenan los CV que no se han aprovechado, es de especial importancia para las agencias de reclutamientos porque es su patrimonio principal y es importante para las organizaciones ya que ofrece una cantidad de talentos para su selección.

## 1.2 Selección

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. La selección busca de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita. Este proceso por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.<sup>4</sup>

La selección de personal implica cuatro modelos:

1. **Modelo de colocación**
2. **Modelo de selección**
3. **Modelo de clasificación**
4. **Modelo de valor agregado**

En la selección es importante identificar las características que debe poseer el candidato, por lo que se debe conocer en detalle las tareas que éste desempeñará, es decir que siempre las características personales se relacionan con las tareas. Es por esto que principalmente se analizan cuatro aspectos; **Ejecución de la tarea en sí**, cada tarea exige diferentes características personales o aptitudes específicas como aptitudes numéricas, concentración, expresión verbal etc.; **Interdependencia con otras tareas**,

---

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*, Editorial: The McGra-Hill Companies, Inc., México. pág.137.

cada tarea depende de otras para dar inicio y final a ésta, por lo que se requiere ciertas características o aptitudes como facilidad para coordinar, resistencia a la frustración, etc.; **Interdependencia con otras personas**, cada tarea exige el contacto con otras personas de distintos rangos, por lo que exige ciertas características o aptitudes como colaboración con otros, iniciativa, expresión personal etc.; **Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización**, se refiere a el área o departamento en el que la persona se desempeñará, lo que requiere que las características personales sean compatibles con los objetivos del área o departamento.

Luego de conocer la información del puesto a cubrir se debe obtener información de los candidatos que se presentan. Para realizar esto existen cinco técnicas de selección que son la entrevista, prueba de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

- **La entrevista de selección:** es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, en donde el principal objetivo es obtener la mayor información de la personas y observar su comportamiento, para que esta se realice de la mejor manera se debe preparar una buena entrevista.
- **Pruebas de conocimientos o capacidades:** son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. El objetivo es medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Existen muchas pruebas de conocimiento pero se destacan las pruebas orales o escritas.
- **Pruebas psicológicas:** se utilizan como medida de desempeño, representando un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en relación a las aptitudes de una persona.
- **Pruebas de personalidad:** estas revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y el temperamento. Estas son específicas cuando se quiere investigar determinados rasgos o aspectos de personalidad.
- **Técnicas de simulación:** son técnicas de simulación que se realizan de manera grupal, la principal técnica de simulación es el psicodrama. Éste permite establecer vínculos, analizar y diagnosticar un esquema de comportamiento.

El proceso de integrar a las personas es de suma importancia para las organizaciones ya que es a través del reclutamiento y la selección, que éstas adquieren un valor intangible. Principalmente se adquiere un recurso intelectual de la nueva persona que se integra a la organización, es por esto que existe la necesidad constante de evaluar estos procesos, así actualizarlos a medida que se presenten nuevos requisitos de la incorporación de personas. Realizar lo anterior traerá como consecuencia un mejor rendimiento tanto del proceso como de la organización.

## 2. Proceso para organizar a las personas

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

El objetivo principal de este proceso es colocar a la nueva persona en su puesto de trabajo y dejar en claro sus funciones y objetivos dentro de la organización. Algunas medidas para organización y orientar a las personas que ingresan a la organización son

establecer el rumbo y las direcciones, definir los comportamientos y acciones que la persona debe seguir y establecer los resultados y las metas que se deben alcanzar.

Es por esta razón que es muy importante que las organizaciones tengan sus normas, los valores, las actitudes y las expectativas claras, además de que éstas sean conocidas por todos los miembros de la organización, esto es la cultura organizacional.

## **2.1 Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él.<sup>5</sup>

La evaluación de desempeño tiene seis aspectos fundamentales:

### 1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Tanto las personas como las organizaciones necesitan saber como es el desempeño que están teniendo en sus actividades, para así tener claro en qué se debe mejorar. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: Recompensas, Realimentación, Desarrollo, Relaciones, Percepción, Potencial de desarrollo y Asesoría.

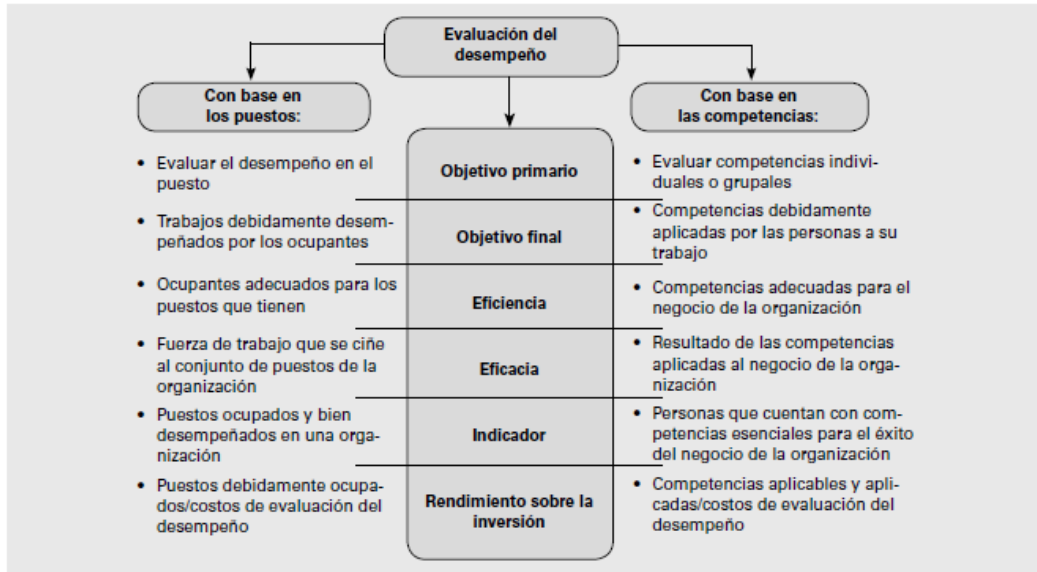
### 2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. A continuación se muestra una imagen con ambos enfoques:

---

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*, Editorial: The McGra-Hill Companies, Inc., México. pág.245.

Figura 5. Enfoque de la Evaluación de Desempeño.

Fuente: Administración de RR. HH. <sup>6</sup>

### 3. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño.

La evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente. En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización.

#### Formas para evaluar el desempeño

- **El gerente:** En las organizaciones en las que el gerente tiene una responsabilidad de línea, se da que en base a los medios y criterios establecidos por el depto. de RR.HH. es el Gerente quien realiza la evaluación de desempeño.
- **El individuo y el gerente:** Es una evaluación de desempeño donde participan tanto colaborador como el gerente, siendo el gerente el elemento guía y orientando al colaborador para que este realice una evaluación de su desempeño en base a la retroalimentación que proporciona el gerente.
- **El equipo de trabajo:** Es una evaluación de desempeño la cual se lleva a cabo a través del equipo de trabajo, evaluando tanto el conjunto como los participantes individuales.

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*, Editorial: The McGraw-Hill Companies, Inc., México. Tercera Edición.

- **La evaluación de 360°:** Es una evaluación de desempeño en la cual interactúan todos los elementos alrededor del evaluado. (gerente, compañeros, subordinados, trabajadores y externos, proveedores, etc.
- **La evaluación hacia arriba:** Es una evaluación de desempeño, donde el equipo evalúa a la gestión del gerente.
- **La comisión de evaluación del desempeño:** Esta evaluación es realizada por una comisión destinada a evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización
- **El órgano de recursos humanos:** La evaluación es dirigida por el departamento de RR.HH de la organización.

#### 4. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Estos son:

- Los métodos tradicionales: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.
- Los métodos modernos: evaluación participativa por objetivos (EPPO), evaluación 360°.

#### 5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?

Se debe asumir la evaluación de desempeño, como una actividad periódica que permita en un lapso de tiempo asumir objetivos, gestionar los recursos para su cumplimiento y medir los resultados alcanzados. Aun cuando no existe un periodo estándar generalmente las instituciones públicas efectúan una evaluación semestral. En organizaciones privadas puede variar según el periodo de maduración de ciclo de negocio, lo que puede significar que algunos objetivos demanden la evaluación mensual del cumplimiento de sus resultados y otros, en periodos trimestrales, semestrales o anuales.

#### 6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño es personal y por lo tanto, es un proceso cuyo resultado constituye un acto de información y reflexión entre el evaluador y evaluado, que requiere de un ambiente que permita focalizar el análisis, en aquellos aspectos positivos y/o negativos observados en el cumplimiento de los roles y funciones de un puesto, en un ambiente de deferencia y discreción.

Asimismo debe ser oportuna de forma que el evaluado tenga la oportunidad de incrementar su rendimiento en aquellos aspectos que requieren mejora, como también profundizar en aquellos que hayan sido destacados positivamente.

## 2.2 Diseño de puestos

Para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la

organización y a lo largo de toda su trayectoria profesional, siempre ocupan algún puesto. Un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y diferencian de los demás puestos.

El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona.

Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto). La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

Existen tres modelos de diseño de puestos:

- **El clásico:** Define los puestos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. La eficiencia era la máxima preocupación.
- **El humanista:** Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y asuntos relacionados con las personas y su supervisión. El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes deposita en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.
- **El contingente:** El modelo de las contingencias representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. En el modelo de las contingencias el diseño del puesto no parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia de los objetivos y los procesos de la organización, sino, por el contrario, es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo y la revisión del puesto como una responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo.

### 3. Proceso para recompensar a las personas

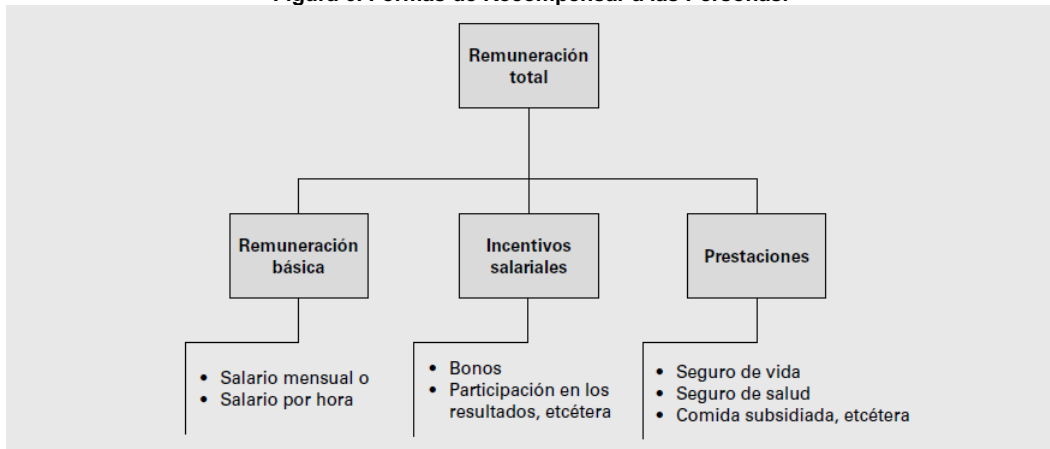
Constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.

Existen tres formas de recompensar a las personas a través de las remuneraciones, programas de incentivos y prestaciones y servicios.

- **Remuneraciones:** Las organizaciones tienen sistemas de recompensas para sus miembros. Una recompensa es una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. La

remuneración total es el conjunto de recompensas cuantificables que una persona recibe por su trabajo y está compuesto por la remuneración básica, los incentivos salariales y las prestaciones.

**Figura 6. Formas de Recompensar a las Personas.**



Fuente: Administración de RR. HH. <sup>7</sup>

La remuneración es el proceso que involucra todas las formas de pago o de recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.

- Programas de incentivos: Los incentivos laborales se utilizan como bonificaciones adicionales para motivar y mejorar la producción de los empleados por medio de recompensas que se les otorga al momento en completar los objetivos establecidos.

Los Incentivos Laborales se pueden implementar de diferentes maneras, las más comunes son; a través de premios fijos, donde al alcanzar un objetivo ganas un premio establecido; o la opción más efectiva, a través de puntos acumulables que llevarán a alcanzar productos de un catálogo establecido, donde el empleado recibirá una cantidad de puntos al completar cada objetivo y podrá acumular los puntos para llegar a un premio de mayor interés para él.

Los beneficios que puede alcanzar una organización a través de un programa de incentivos laborales son aumentar la productividad, mejora en el ambiente de trabajo, promover la sana competencia entre empleados y disminuir el estrés.

- Prestaciones y servicios: La oferta de prestaciones y servicios a los trabajadores es una forma indirecta de remuneración. Las prestaciones son gratificaciones y beneficios que las organizaciones conceden en forma de pago adicional de los salarios a sus trabajadores. Son facilidades que ahorran el tiempo, el dinero y el esfuerzo de las personas. Hoy en día, forman parte de la competitividad organizacional para atraer y retener a los talentos.

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*, Editorial: The McGraw-Hill Companies, Inc., México. Tercera Edición.

### Tipos de prestaciones sociales<sup>8</sup>

1. En razón de su obligatoriedad legal: Los planes de prestaciones se clasifican como legales o espontáneos en razón de su obligatoriedad legal.

Las prestaciones de ley son las que exige la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos. Las principales prestaciones de ley son:

- Vacaciones
- Aguinaldo
- Jubilación
- Seguro de accidentes de trabajo
- Ayuda por enfermedad
- Día de descanso laborado
- Prima vacacional
- Prima dominical
- Prima de antigüedad
- Permiso pagado por maternidad

Las prestaciones espontáneas o adicionales a la ley se otorgan por generosidad de las empresas, porque no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. Se conocen también como prestaciones marginales (fringe benefits) o prestaciones voluntarias, entre otras:

- Gratificaciones
  - Comidas subsidiadas
  - Transporte subsidiado
  - Vales de despensa
  - Becas educativas
  - Seguro de vida de grupo
  - Préstamos a los trabajadores
  - Membrecía para clubes deportivos
  - Ayuda para gastos funerarios
  - Asistencia médico-hospitalaria adicional a las que otorgan las instituciones de seguridad social
  - Complemento de jubilación o planes de seguridad social
2. En razón de su naturaleza: Los planes de prestaciones se clasifican en monetarios o extra monetarios según su naturaleza.

Las prestaciones monetarias se pagan en dinero, por lo general con base en la nómina, y generan los beneficios sociales que se derivan de ellas:

- Vacaciones
- Aguinaldo
- Gratificaciones
- Complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad

---

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*, Editorial: The McGra-Hill Companies, Inc., México. pág.346.

Las prestaciones extra monetarias se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios, como:

- Atención médico-hospitalaria
  - Comedor
  - Atención odontológica
  - Seguridad social y asesoría
  - Club o agrupación gremial
  - Transporte de ida y vuelta al trabajo
  - Horario laboral flexible
3. En razón de sus objetivos: Los planes de prestaciones se clasifican como asistenciales, recreativos y complementarios según sus objetivos.

Las prestaciones asistenciales buscan proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias, muchas veces fuera de su control o ajenos a su voluntad. Incluyen:

- Atención médico-hospitalaria
- Atención odontológica
- Ayuda económica por medio de préstamos
- Seguridad social
- Complemento de jubilación o planes de previsión social
- Complemento de salario en separación prolongada por enfermedad
- Seguro de gastos médicos mayores
- Seguro de vida de grupo o de accidentes personales
- Guardería para hijos de trabajadores

Las prestaciones recreativas son los servicios y los beneficios que buscan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre. En algunos casos también se extienden a la familia del trabajador e incluyen:

- Club o agrupación gremial
- Áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo
- Música ambiental
- Actividades deportivas y comunitarias
- Excursiones y paseos programados

Los planes complementarios son servicios y prestaciones que pretenden proporcionar a los trabajadores ciertas facilidades, comodidades o utilidad para mejorar su calidad de vida e incluyen:

- Transporte
- Restaurante en el centro de trabajo
- Estacionamiento privado
- Horario laboral flexible
- Cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados
- Sucursal bancaria en el centro de trabajo

#### **4. Proceso para desarrollar a las personas**

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

- **Capacitación:** La capacitación es una forma de desarrollar y aplicar el capital humano, siendo esta una fuente de rentabilidad, ya que aumenta dicho capital, y enriquece el patrimonio humano de la organización. La capacitación es un proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. Ésta junto con el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, es decir, modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

La capacitación es un proceso que cuenta de cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación.

- El diagnóstico significa levantar un inventario de las necesidades de capacitación por medio de métodos, como el análisis organizacional, el análisis de los recursos humanos, el análisis de la estructura de los puestos y el análisis de la capacitación. Por lo general se basa en indicadores a priori o a posteriori.
- El diseño del programa, se refiere a quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué capacitar, quién capacita, dónde, cuándo y para qué capacitar.
- Implementación las técnicas de capacitación se clasifican en razón del uso, del tiempo y del lugar y se basan en la aplicación de la teoría del aprendizaje.
- La evaluación del programa de capacitación se puede basar en datos concretos, medidas de resultados, ahorro de costos, mejoría de la calidad o ahorro de tiempo, y se puede hacer en tres niveles: organizacional, de recursos humanos y al nivel de los puestos.

#### **5. Proceso para retener a las personas**

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Los principales puntos del programa de higiene laboral serían:

1. Entorno físico del trabajo, que incluye:
  - Iluminación: la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.
  - Ventilación: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles explosiones o la utilización de máscaras.
  - Temperatura: dentro de niveles adecuados.
  - Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
  - Comodidad: un entorno agradable, relajado y amigable.

2. Entorno psicológico del trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de administración democrático y participativo.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Entrega personal y emocional.

3. Aplicación de principios ergonómicos, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.

Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable.<sup>9</sup>

- La salud ocupacional es una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo. La salud ocupacional no se limita a cuidar las condiciones físicas del trabajador, sino que también se ocupa de la cuestión psicológica. Para los empleadores, la salud ocupacional supone un apoyo al perfeccionamiento del trabajador y al mantenimiento de su capacidad de trabajo.
- Calidad de vida en el trabajo: La calidad de vida en el trabajo se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El concepto de calidad de vida en el trabajo implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. Los componentes de la calidad de vida en el trabajo son los siguientes:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.
6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*, Editorial: The McGraw-Hill Companies, Inc., México. pág.474.

## **6. Proceso para auditar a las personas**

Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados. Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos en razón de las actividades de las personas que componen la organización

Para que se puedan tomar decisiones adecuadas es necesario contar con el apoyo de un sistema de información de administraciones de recursos humanos.

Lo primero es conocer qué información se necesita y cómo crear una base de datos de recursos humanos para satisfacerla

La administración de recursos humanos requiere de varios bancos de datos, que son un sistema de almacenamiento y acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información.

## 2. Auditoría de procesos

Según el autor Michael Hammer (2007) la Auditoría de procesos se fundamenta en que las empresas en la actualidad se enfrentan a un mundo cada vez más competitivo y demandante, es por esto que han adoptado la gestión de procesos para su desarrollo y mayor competencia. Pero esto tiene que ir de la mano de un constante rediseño de los procesos de negocio, lo cual genera drásticas mejoras de desempeño dentro de la empresa, permite entregar más valor a los clientes y genera mayores utilidades. Este mejoramiento implica un esfuerzo muy grande de las empresas ya que rediseñar procesos nuevos implica que haya una redefinición de los trabajos en forma más amplia, aumentar la capacidad para apoyar estos trabajos y permitir que el personal de la primera línea tome decisiones, si como redirigir los sistemas de recompensas y focalizarse en los procesos y en los resultados.

Otra parte que requiere de un cambio cuando se comienzan a rediseñar los procesos para su mejora es la cultura organizacional ya que esta tiene que tener un enfoque de trabajo en equipo y tiene que haber un énfasis en la responsabilidad personal y en la importancia de los clientes. Esto quiere decir que se tiene que redefinir los papeles y las responsabilidades de modo que los ejecutivos gestionen los procesos, más que las actividades; desarrollen, en vez de supervisar, al personal que compone la empresa y finalmente realinear los sistemas de información para que aporten a los procesos, no solo se limitan a apoyar a los departamentos.

Las cinco características esenciales para que cualquier proceso funcione en óptimas condiciones son:

1. **El diseño:** una empresa debe tener un diseño bien especificado, ya que si no existe las personas que ejecuten el proceso no tendrán conocimiento de que hacer cómo y cuándo.
2. **Los ejecutores:** las personas que realizan el proceso, deben tener destrezas y conocimientos apropiados, ya que de lo contrario no tendrán las capacidades para implementar el diseño del proceso.
3. **Un responsable:** debe existir un responsable, es decir, un alto ejecutivo con responsabilidad y autoridad para asegurar que el proceso logre generar resultados, debido a que si no existe el proceso se perderá en el sistema.
4. **Su infraestructura:** la empresa debe alinear su infraestructura en relación a sus tecnologías de información y los sistemas de recursos humanos, ya que sin esto no ayudará al proceso ni al desempeño.
5. **Los indicadores:** La empresa deberá desarrollar y utilizar los indicadores apropiados para evaluar el desempeño del proceso en el tiempo de lo contrario no entregará correctamente sus resultados

Estas características, que se denominan **Facilitadores** son mutuamente interdependientes, esto quiere decir que si falta alguno, los demás serán ineficientes, pero también contar con todos ellos no garantiza que un proceso tenga un buen desempeño. La auditoría de procesos establece cuatro niveles de fortalezas para medir a los facilitadores (P-1, P-2, P-3 y P-4), mientras más fuertes sean los facilitadores, mejores serán los resultados que el proceso puede generar. Estas fortalezas determinan cuando maduro está un proceso, es decir cuan capaz es de tener un desempeño superior que se mantenga en el tiempo.

Esto se denomina como la evaluación de madurez de los procesos de la empresa. Se puede evaluar la madurez de un proceso de negocios y determinar cómo mejorar su desempeño utilizando la siguiente tabla. Esto se realiza de la siguiente manera:

Establece como se aplica la afirmación que define cada nivel al proceso que se está evaluando, para cada facilitador.

- Si la afirmación es cierta en gran medida (al menos 80%): Colorea la celda Verde.
- Si la afirmación es verdadera en cierta medida (entre un 20% a un 80%): Colorea la celda de Amarillo.
- Si la afirmación no es cierta en gran medida (menos de un 20%): Colorea de rojo.

Las celdas de los distintos colores representan lo siguiente:

- Verde: indican que el facilitador no está impidiendo la capacidad del proceso para lograr desempeño.
- Amarilla: muestran las aéreas donde la empresa tiene mucho por hacer.
- Rojas: representan obstáculos al desempeño del proceso.

Si los cinco facilitadores de un proceso se encuentran en el nivel P-1 entonces se puede decir que el proceso mismo está en el nivel P-1, si los cinco facilitadores están en el nivel P-2, entonces también se puede decir que el mismo procesos está en el nivel P-2 y así sucesivamente.

Los niveles en relación a los procesos significan lo siguiente:

- **Nivel P-1:** quiere decir que un proceso es confiable y predecible, es estable.
- **Nivel P-2:** quiere decir que el proceso entrega los resultados superiores debido a que la empresa lo ha diseñado e implementado para toda la organización.
- **Nivel P-3:** quiere decir que un proceso entrega desempeño óptimo porque los ejecutivos pueden integrarlo, cuando sea necesario, con otros procesos internos para maximizar su contribución al desempeño de la empresa.
- **Nivel P-4:** quiere decir que un proceso es óptimo en su clase, trasciende los límites de la empresa, extendiéndose hacia sus proveedores y hacia sus clientes.

El detalle de cada afirmación de la tabla de la Auditoria de procesos se encuentra en el Anexo 4.

Tabla 8. Auditoria de procesos tabla a definir.

		P-1	P-2	P-3	P-4
<b>Diseño</b>	Propósito				
	Contexto				
	Documentación				
<b>Ejecutores</b>	Conocimiento				
	Destreza				
	Conducta				
<b>Responsable</b>	Identidad				
	Actividades				
	Autoridad				
<b>Infraestructura</b>	Sistema de información				
	Sistema de recursos humanos				
<b>Indicadores</b>	Definición				
	Usos				

Fuente: Auditoria de Procesos.

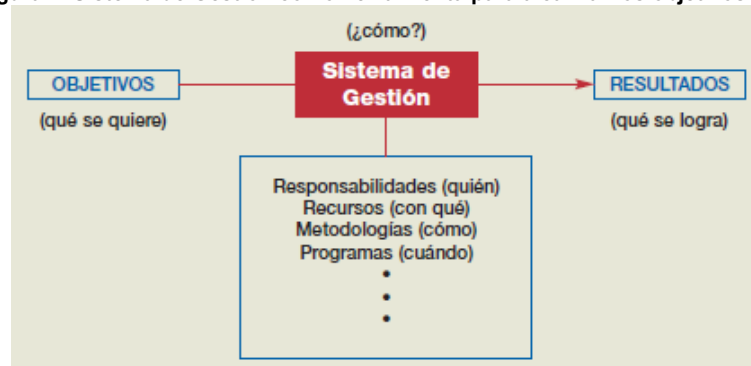
### 3. Gestión de procesos

Según el Instituto Andaluz de Tecnología, las organizaciones no pueden alcanzar sus metas si no es con el trabajo y esfuerzo de todas las unidades que lo componen, por lo que para alcanzar estas metas o buenos resultados, las empresas necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos. Lo anterior a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión.

Por lo tanto un sistema de gestión de procesos ayuda a establecer metodologías y responsabilidades, mejorando las actividades administrativas llevadas a cabo por las distintas unidades, permitiendo una gestión orientada hacia la obtención de estos buenos resultados.

También un sistema de gestión permitirá estandarizar los procesos y procedimientos lo que conlleva a una ejecución correcta y oportuna de las labores, además de formalizar la gestión y facilitar la transparencia, supervisión y evaluación de del trabajo.

Figura 7. Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.



Fuente: Gestión de Procesos.

Para que una organización pueda adoptar un enfoque basado en procesos lo puede realizar mediante cuatro pasos:

1. La identificación y secuencia de los procesos.
2. La descripción de cada uno de los procesos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizados.

Abordando estos pasos las organizaciones deberían abordar enfoques para el diseño y la gestión sistemática de los procesos y la introducción a las mejoras necesarias en los procesos. A continuación se desarrollara cada paso de manera de facilitar el entendimiento de estos y de cómo se puede hacer efectivo en cualquier sistema de gestión.

#### 1. La identificación y secuencia de los procesos

En este primer paso se deben identificar los procesos que deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. Es necesario saber que los procesos ya existen dentro de la organización, por lo que todo el esfuerzo debe centrarse en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los

procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de los procesos y en qué nivel de detalle.

La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.<sup>10</sup>

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en los factores claves del éxito.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos o de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de Brainstorming, dinámicas de equipos de trabajo, etc.

## **2. La descripción de los procesos**

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.<sup>11</sup>

### **2.1 Descripción de las actividades del proceso (Diagrama de Procesos)**

Dentro de un procesos se pueden describir sus actividades a través de un diagrama, que muestre de manera grafica las interrelaciones entre si. La ventaja de estos diagramas es que permiten visualizar la secuencia de pasos que se desarrollan en un proceso y así facilitar la interpretación de este.

Una parte importante d estos diagramas son establecer claramente los participantes que interactúan en el proceso.

### **2.2 Descripción de las características del proceso (Ficha de Proceso)**

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.<sup>12</sup>

La información que se debe incluir en la ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización.

Información Incluida en la ficha de proceso:

<sup>10</sup> Instituto de Andaluz de Tecnología, *Guía para una gestión basada en procesos*, Editorial: Imprenta Berenkintza, pág. 20.

<sup>11</sup> Instituto de Andaluz de Tecnología, *Guía para una gestión basada en procesos*, Editorial: Imprenta Berenkintza, pág. 25.

<sup>12</sup> Instituto de Andaluz de Tecnología, *Guía para una gestión basada en procesos*, Editorial: Imprenta Berenkintza, pág. 29.

- Misión u objetivo: Es el propósito del proceso. La misión u objetivo debe inspirar los indicadores y tipología de resultados que interesa conocer.
- Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso. Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
- Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y salidas.
- Alcance del proceso: El alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso.
- Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objetivo.
- Variables de control: Se refiere a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos.
- Inspecciones: Se refiere a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo.
- Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso.
- Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

### 3. El seguimiento y la medición de los procesos

El seguimiento y la medición constituyen la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

Es por esto que los indicadores permiten establecer en el marco de un proceso, qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objetivo.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados. Además debe preocuparse por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, que además de la eficacia, debería considerar la eficiencia en los procesos.

#### 3.1 Indicadores del proceso

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.<sup>13</sup>

Para que un indicador se pueda considerar adecuado deberá cumplir con una serie de características como la representatividad, sensibilidad, rentabilidad, fiabilidad y relatividad en el tiempo.

Pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso:

1- Reflexionar sobre la misión del proceso.

<sup>13</sup> Instituto de Andaluz de Tecnología, *Guía para una gestión basada en procesos*, Editorial: Imprenta Berenkintza, pág. 34 y 35.

- 2- Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
- 3- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
- 4- Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
- 5- Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar.

Es por esto que el establecimiento de indicadores para una organización debe considerar tanto la eficacia (obtención de los resultados deseados) como la eficiencia (eficacia con optimización de recursos) en los procesos.

#### **4. La mejora de los procesos**

Es el seguimiento y medición de los procesos, cuando son implementados por la empresa, a través de la información que se entrega de los indicadores, se puede evaluar si estos procesos cumplen con los objetivos establecidos y pueden responder a dos preguntas. ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados? Y ¿Dónde existe oportunidad de mejora?

Si un proceso no cumple con sus objetivos, se deberá establecer correcciones y acciones para se alcancen los resultados planificados, además si existe una oportunidad de mejora, deberá incluirse al proceso.

Para la mejora continua de los procesos se puede aplicar el ciclo PDCA (plan do check act).

P: Planificar: implica establecer que se quiere alcanzar y como se pretender alcanzar. Contiene tres sub etapas

- identificación y análisis de la situación
- establecimiento de las mejoras a alcanzar
- identificación, selección y programación de las acciones

D: Hacer: Se lleva a cabo la implementación establecida anteriormente

C: Verificar: Se comprueba la implementación y la efectividad

A: Actuar: Se realizan las correcciones o ajustes

## 4. Modelo y notación de procesos de negocio o BPMN

BPMN es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio, es una forma estándar y gráfica de modelar los procesos de negocios.

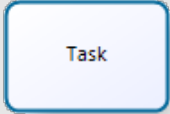
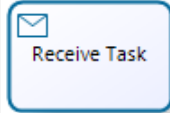

Es importante modelar en BPMN porque:

- BPMN es un estándar internacional de modelado de procesos aceptado por la comunidad.
- BPMN es independiente de cualquier metodología de modelado de procesos.
- BPMN crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y la implementación de estos.
- BPMN permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada permitiendo un entendimiento a todas las personas de una organización.

La información de la notación de procesos fue obtenida a través de la página web de Bizagi donde se encuentra la descripción de cada uno de los elementos que contiene este programa.

- Las actividades representan trabajos o tareas llevadas a cabo por miembros de la organización. Se ejecutan de manera manual o automática (realizadas por un sistema externo o de usuario) y pueden ser atómicas o no atómicas (compuestas). Las actividades se clasifican en tareas y sub procesos.

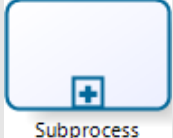
**Tabla 9. Notación BPMN Actividades.**

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Tarea	Es una actividad atómica dentro de un flujo de proceso. Se utiliza cuando el trabajo en proceso no puede ser desglosado a un nivel más bajo de detalle.	
Tarea de Recepción	Es una tarea diseñada para esperar la llegada de un mensaje por parte de un participante externo (relativo al proceso).	
Tarea de Envío	Es una tarea diseñada para enviar un mensaje a un participante externo (relativo al proceso).	

Fuente: Bizagi.com.

- Un sub proceso es una actividad compuesta que se incluye dentro de un proceso. Compuesta significa que puede ser desglosada a niveles más bajos, esto es, que incluye figuras y elementos dentro de ella.

Tabla 10. Notación BPMN Subprocesos.



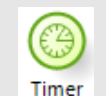
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Sub-proceso	Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia.	

Fuente: Bizagi.com.

- Un evento es algo que sucede durante el curso del proceso, afectando el flujo y generando un resultado.  
Para hacer que un evento sea receptor o el que lanza el mensaje se debe dar clic derecho sobre la figura y seleccionar *Lanza el evento*. Esta opción habilita o deshabilita el comportamiento (aplica para algunas figuras de acuerdo a lo que se describe a continuación).

## Eventos de Inicio


Tabla 11. Notación BPMN Eventos de Inicio.



ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Evento de Inicio Simple	Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular.	
Evento de Inicio de Mensaje	Se utiliza cuando el inicio de un proceso se da al recibir un mensaje de un participante externo.	
Evento de Inicio de Temporización	Se utiliza cuando el inicio de un proceso ocurre en una fecha o tiempo de ciclo específico. (e.g, todos los viernes)	

Fuente: Bizagi.com.

## Eventos Intermedios

Tabla 12. Notación BPMN Eventos Intermedios.



ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Evento de Mensaje	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido.  Si un proceso está esperando por un mensaje y éste es capturado, el proceso continuará su flujo.  El evento que lanza un mensaje se identifica con una figura sombreada. El evento que capta un mensaje se identifica con una figura sin relleno.	

Evento de Temporización	Indica un retraso dentro del proceso. Este tipo de evento puede ser utilizado dentro de un flujo secuencial para indicar un tiempo de espera entre actividades.	 Timer
Evento Condicional	Este evento se activa cuando una condición se cumple.	 Conditional

Fuente: Bizagi.com.

### Eventos de Finalización




**Tabla 13. Notación BPMN Evento de Finalización.**



ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Finalización simple	Indica que el flujo finaliza.	 End
Finalización de Mensaje	Indica que un mensaje se envía una vez finaliza el flujo.	 Message

Fuente: Bizagi.com.

- Las compuertas se utilizan para controlar la divergencia y convergencia de flujos de secuencia. Determinan ramificaciones, bifurcaciones, combinaciones y uniones en el proceso. El término "Compuerta" implica que hay un mecanismo que permite o limita el paso a través de la misma.

**Tabla 14. Notación BPMN Compuertas.**



ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Compuerta Exclusiva	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos.	 Exclusive gateway Exclusive gateway
Compuerta Basada en Eventos	Representa un punto de ramificación en los procesos donde los caminos alternativos que siguen la compuerta están basados en eventos que ocurren. Cuando el primer evento se dispara, el camino que sigue a ese evento se usará. Los caminos restantes serán deshabilitados.	 Event Based Gateway
Compuerta Paralela Basada en Eventos	A diferencia de la Compuerta Exclusiva Basada en Eventos, se crea una instancia del proceso una vez que TODOS los eventos de la configuración de la compuerta ocurren. No deben tener flujos de entrada.	 Parallel Event Based Gateway

Compuerta Paralela	<p>De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos sin evaluar condición alguna.</p> <p>De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.</p>	 Parallel Gateway
Compuerta Inclusiva	<p>De divergencia: Representa un punto de ramificación en donde las alternativas se basan en expresiones condicionales. La evaluación VERDADERA de una condición no excluye la evaluación de las demás condiciones. Todas las evaluaciones VERDADERAS serán atravesadas por un token.</p> <p>De convergencia: Se utiliza para unir una combinación de caminos paralelos alternativos.</p>	 Inclusive Gateway

Fuente: Bizagi.com.

- Datos


**Tabla 15. Notación BPMN Datos.**

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Objetos de Datos	Provee información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos se utilizan y actualizan durante el proceso.	
Depósito de Datos	Provee un mecanismo para que las actividades recuperen o actualicen información almacenada que persistirá más allá del scope del proceso.	

Fuente: Bizagi.com.

- Swimlanes

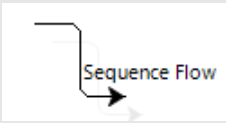
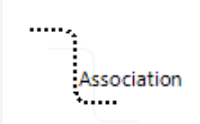
**Tabla 16. Notación BPMN Swimlanes.**

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Pool	<p>Un pool es un contenedor de procesos simples (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades).</p> <p>Un proceso está completamente contenido dentro de un pool. Siempre existe por lo menos un pool.</p>	
Lane	Es una sub-partición dentro del proceso. Los lanes se utilizan para diferenciar roles internos, posiciones, departamentos, etc.	

Fuente: Bizagi.com.

- Conectores

**Tabla 17. Notación BPMN Conectores.**

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Flujo de Secuencia	Un flujo de secuencia es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso.	
Asociación	Se utiliza para asociar información y artefactos con objetos de flujo. También se utiliza para mostrar las tareas que compensan una actividad.	

Fuente: Bizagi.com.

## 5. Modelador BIZAGI

El Modelador de Procesos de Bizagi es una herramienta que permite modelar y documentar procesos de negocio de manera más rápida y fácil sin necesidad de esperar por alguna rutina de validación, esto basado en el estándar de aceptación mundial conocido como BPMN.

Bizagi guarda los procesos en un archivo .bpm. Donde cada archivo se denomina Modelo y puede contener uno o más diagramas.

Un modelo puede ser toda la organización, área o proceso específico según sean las necesidades de la empresa.

El modelado de procesos permite diseñar y diagramar un flujo de procesos. El proceso debería ser auto-explicativo de manera que cualquier persona pueda entenderlo fácilmente, así podrá un equipo de trabajo entender y analizar los procesos con el fin proponer mejoras de manera iterativa.

Bizagi le ha ayudado a muchas empresas alrededor del mundo a obtener más productividad, más eficiencia operacional y un mejoramiento continuo de sus procesos con agilidad y flexibilidad. Los beneficios generales de implementar Bizagi son:

- Reducción de costos (30 al 50%)
- Reducción en tiempos de duración del proceso de 80%
- Aumento de la gobernabilidad y control, reducción del riesgo operacional
- Extensión de la cadena de valor a nuevos partners
- Alineación entre área de Negocios y Tecnología
- Mejoramiento Continuo

## 6. Disponibilidad de Capital Humano

Según diferentes autores la disponibilidad de capital humano se puede definir como:

Se denomina capital humano al valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia. Son múltiples los factores que inciden en la productividad de los individuos y que explican, por tanto, sus diferencias de rentas o salario; unos congénitos, como la fuerza física, la inteligencia, la habilidad, la tenacidad, etcétera, y otros adquiridos con el esfuerzo personal o la influencia del medio ambiente, como la formación, la sanidad, la familia, etcétera; está, en tercer lugar, la mejor o peor suerte que uno pueda tener en la vida un factor que en ningún caso puede ser menospreciado.<sup>14</sup>

El capital humano es un concepto que remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo. El mismo busca dar cuenta de distintas ventajas en términos de generación de valor considerando al aporte humano que se realiza en un mercado determinado. Por extensión, muchas veces se utiliza el término "capital humano" para dar cuenta de los recursos humanos que tiene una empresa, de sus competencias conjugadas que derivan en una mejora general en la producción. De alguna manera puede decirse que el concepto de capital humano remite al viejo concepto del trabajo como factor productivo, poniendo esta vez el énfasis en la formación de ese factor productivo.<sup>15</sup>

Según los autores Norton y Kaplan en el libro de Mapas Estratégicos la disponibilidad del capital humano es un proceso que comienza a partir de la identificación de los procesos que sustentan la estrategia de la organización. Las familias de puestos estratégicos son los puestos en los que los empleados con estas competencias pueden tener el mayor impacto en la mejora de esos procesos internos críticos. Los perfiles de competencia describen los requisitos de estos puestos con bastante detalle. Un proceso de evaluación define las actuales capacidades de la organización en cada una de las familias de puestos de trabajo, según las dimensiones establecidas en los perfiles de competencias. La diferencia entre los requisitos y las capacidades actuales representa una brecha de competencia que define la disponibilidad de capital humano de la organización. Para eliminar esta brecha la organización lanza programas de desarrollo de capital humano.<sup>16</sup>

---

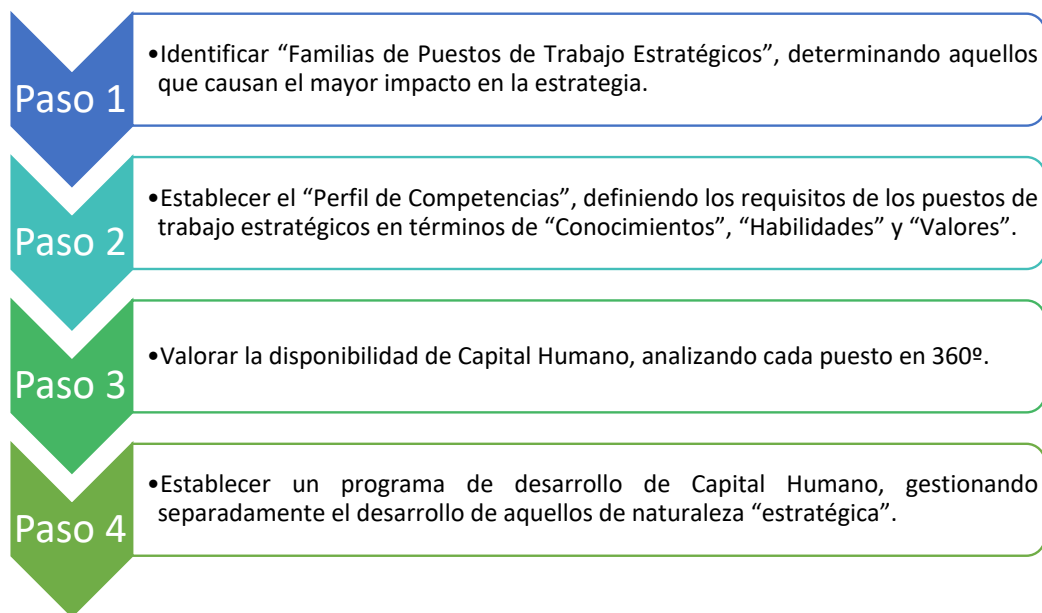
<sup>14</sup> *Definición de Disponibilidad de capital humano*. Disponible en: <https://economialaboraluft.wordpress.com/2015/08/01/capital-humano/>

<sup>15</sup> *Definición de Disponibilidad de capital humano*. Disponible en: <http://definicion.mx/capital-humano/>

<sup>16</sup> Norton y Kaplan. *Mapas Estratégicos*, Editorial: Gestión 2000, España.

Para determinar la disponibilidad de capital humano, según Norton y Kaplan se deben seguir los siguientes pasos:

**Figura 8. Plan de Disponibilidad de Capital Humano.**



Fuente: Elaboración propia, según Plan de Disponibilidad de Capital Humano.

- **Paso 1: Identificar familias de puestos estratégicos.**

Los puestos de trabajo son importantes en la organización, ya que no tan solo implica la ocupación de un lugar físico, sino que también el desempeño de un rol en el cual se deben realizar diversas actividades para cumplir determinadas metas. Es por lo anterior que se deben identificar de manera estratégica los puestos de trabajo, ya que estos permitirán dentro de la organización desarrollar de manera óptimas las tareas de cada área y en consecuencia se lograra la obtención de metas y objetivos.

Es por esto que el proceso de gestión estratégica del capital humano debe identificar y focalizarse en aquellos trabajos fundamentales que tienen el mayor impacto sobre la estrategia.

- **Pasó 2: Establecer el perfil de competencias.**

En este paso se deben definir los requisitos de los puestos de trabajo antes identificados, lo que se conoce como determinación del perfil del puesto de trabajo o perfil de competencia. Éste se considera como una guía para el Depto. de RR. HH. dentro de una organización al momento de seleccionar, contratar, capacitar y desarrollar personas para un puesto de trabajo.

Este perfil debe realizarse de manera detallada, ya que describe los conocimientos, habilidades y valores que necesitan las personas para ocupar un puesto de trabajo.

- **Paso 3: Evaluar la disponibilidad de capital humano.**

En este paso se deben evaluar las capacidades y competencias actuales por parte de la organización hacia los trabajadores que integran las familias de puestos estratégicos.

Se puede realizar la evaluación de diversas maneras, una de estas consiste en que cada trabajador realiza una autoevaluación de los requisitos que cree requiere el puesto de trabajo para luego discutirlo con un profesional. Otra manera consiste en que un evaluador solicita una retroalimentación de 360 grados, en donde se evalúa tanto a colegas, como supervisores y subordinados.

Lo anterior permite a los trabajadores comprender de mejor manera sus objetivos, sus actuales competencias y el desempeño para su desarrollo personal.

- **Paso 4: Programa de desarrollo de capital humano.**

En este paso se debe conocer con claridad el origen de la necesidad para establecer el programa de desarrollo de capital humano. Este programa permite estimar el costo en el que deberá incurrir la empresa, ya sea para formar, capacitar o reclutar a una persona. Es por lo anterior que se debe definir con claridad los puestos que sustentan las actividades a evaluar, así determinar los puestos que se deben calificar, y en consecuencia poder estimar el costo para el desarrollo del programa.

## **Capitulo 4: Desarrollo del Estudio**

## 1. Identificación y secuencia de los procesos

Según la Gestión de Procesos el primer paso para rediseñar es la identificación y selección de los procesos. Este paso se realiza en base a las actividades desarrolladas por el Área de Personal, y por un documento establecido el año 2009 donde se encuentran registrados los procesos que se llevan a cabo (Anexo 5). Estos procesos actualmente se encuentran establecidos de la siguiente manera:

**Tabla 18. Identificación y Selección de los procesos.**

Nombre del Proceso	Objetivo	Función	Participantes
<b>Reclutamiento y Selección</b>	Integrar un nuevo recurso humano a la empresa, que se ajuste a los perfiles de cargo y las necesidades que la unidad solicite.	Identificar a los candidatos que cumplan con el perfil de cargo de la vacante vigente y seleccionar aquel que se ajuste a los requerimientos y estrategia de la empresa.	Postulantes, Jefaturas y Gerencias nivel 1 y 2, Sub-Gerente de RR. HH., Jefe de Personal, Asistente de Personal, Gerente General.
<b>Contratación</b>	Formalizar con apego a la ley, los lineamientos para la correcta contratación de un recurso humano.	Generar un documento que establezca las condiciones que deben cumplir tanto el trabajador como la empresa, con el fin de garantizar los intereses y derechos de ambos.	Postulantes, Jefaturas y Gerencias, Sub-Gerente de RR. HH., Asistente de Personal, Gerente de Administración y Finanzas.
<b>Término de Contrato</b>	Formalizar con apego a la ley, la finalización de las actividades de un trabajador dentro de la empresa.	Generar un documento donde se oficialice el término de actividades del trabajador.	Trabajador de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Gerente de División.
<b>Solicitud de Gastos Médicos Financiados por Oxiquim</b>	Establecer los lineamientos para efectuar una solicitud de gasto médico por parte del trabajador.	Gestionar las condiciones para que se genere la solicitud de gasto médico, que será financiado por Oxiquim.	Trabajadores de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Jefe de Tesorería.
<b>Reembolso del Gastos Médicos Financiados por Oxiquim</b>	Establecer los lineamientos para efectuar un reembolso de un gasto médico financiado por Oxiquim.	Gestionar las condiciones para que se genere el reembolso de gasto médico, que será reembolsado por Oxiquim.	Trabajadores de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Jefe de Tesorería.
<b>Cargo del Gasto Medico Financiados por Oxiquim y Fondo de Salud</b>	Establecer los lineamientos para efectuar el cargo de gasto médico, y para que actúe el fondo de salud si se requiere.	Gestionar las condiciones para que se genere el cargo al gasto médico y pueda actuar el fondo de salud.	Trabajadores de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Jefe de Remuneraciones, Fondo de Salud.
<b>Reembolso de Gasto Médicos Financiados por el Trabajador</b>	Establecer los lineamientos para efectuar que se efectúe el reembolso de gasto médico financiado por el trabajador.	Gestionar las condiciones para que se genere el reembolso de gasto médico, el cual se debe hacer llegar al trabajador.	Trabajadores de Oxiquim, Asistentes de Personal, Jefe de Personal.
<b>Bono Escolar</b>	Establecer los lineamientos para hacer efectiva la entrega del beneficio bono escolar al trabajador.	Gestionar las condiciones para generar la entrega del beneficio al trabajador que le corresponda.	Trabajadores de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Jefe de Remuneraciones.

<b>Préstamo Escolar</b>	Establecer los lineamientos para hacer efectiva la entrega del préstamo escolar al trabajador que lo requiera.	Gestionar las condiciones para generar la entrega del préstamo al trabajador que lo solicite.	Trabajadores de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Jefe de Remuneraciones.
<b>Préstamo y Bono Vacaciones</b>	Establecer los lineamientos para hacer efectiva la entrega del préstamo y bono de vacaciones al trabajador que lo solicite.	Gestionar las condiciones para generar la entrega del préstamo y bono al trabajador que lo solicite.	Trabajadores de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Jefe de Remuneraciones.
<b>Cuota Mortuoria y Pago Funeral</b>	Generar una dinámica de apoyo y guía al familiar o trabajador que esté afectado por situación de fallecimiento.	Gestionar las actividades de apoyo y guía al familiar o trabajador, estableciendo las condiciones y procedimientos a seguir.	Trabajador de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Jefe de Tesorería, Jefe de Remuneraciones.
<b>Beneficio por Matrimonio</b>	Establecer los lineamientos para hacer efectiva la entrega del beneficio al trabajador que lo solicite.	Gestionar las condiciones para generar la entrega del beneficio al trabajador que lo solicite.	Trabajadores de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Jefe de Remuneraciones.
<b>Beneficio por Nacimiento</b>	Establecer los lineamientos para hacer efectiva la entrega del beneficio al trabajador que lo solicite.	Gestionar las condiciones para generar la entrega del beneficio al trabajador que lo solicite.	Trabajadores de Oxiquim, Asistentes de Personal, Jefe de Personal, Jefe de Remuneraciones.
<b>Seguros Generales Inclusión de Vehículo Nuevo</b>	Establecer los lineamientos para que el trabajador pueda asegurar su vehículo.	Gestionar las condiciones y los requerimientos de la aseguradora, generando el seguro para el vehículo del trabajador que lo solicitó.	Trabajador de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Corredor de Seguros.
<b>Seguros Inclusión de Vehículo Usado</b>	Establecer los lineamientos para que el trabajador pueda asegurar su vehículo.	Gestionar las condiciones y los requerimientos de la aseguradora, generando el seguro para el vehículo del trabajador que lo solicitó.	Trabajador de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Corredor de Seguro.
<b>Pago de Seguros</b>	Establecer los lineamientos para que el trabajador realice el pago de seguros de su vehículo.	Gestionar las condiciones y requisitos, para generar el pago del seguro que el trabajador solicitó.	Trabajador de Oxiquim, Asistente de Personal, Jefe de Personal, Jefe de Tesorería, Jefe de Remuneraciones, Corredora de Seguros.
<b>Contratación de Fiesta de Navidad</b>	Establecer los lineamientos para la contratación de la fiesta de navidad para los trabajadores de la empresa.	Gestionar las actividades para la realización tanto de la fiesta de navidad como los regalos que se les entregará a los trabajadores de la empresa.	Asistente de Personal, Jefe de Personal, Sub-Gerente de RR. HH., Gerente de Administración y Finanzas, Proveedor.
<b>Convenio de Prácticas</b>	Formalizar las condiciones para integrar un alumno en práctica a la unidad que lo solicita.	Generar un documento que establezca las condiciones que debe cumplir el alumno en práctica, con el fin de desarrollar las actividades de la unidad que lo solicitó.	Practicante, Jefaturas y Gerencia, Sub-Gerente de RR. HH., Asistente de Personal, Gerente de Administración y Finanzas.

<b>Capacitación</b>	Establecer los lineamientos para que el Área de Personal realice la capacitación a los trabajadores de la empresa.	Gestionar las actividades para que la DNC pueda llevar a cabo la capacitación en la empresa.	Sub-Gerente RR. HH., Asistente de Capacitación, Jefe de Personal, OTEC, OTIC.
---------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, según información del Área de Personal Oxiquim S.A.

Finalizada la identificación de los procesos, se realiza un análisis del procedimiento de cada uno, con el objetivo de determinar las principales falencias para su posterior rediseño. A continuación se presenta el análisis mencionado:

**Tabla 19. Identificación de falencias y propuesta de rediseño de los procesos.**

Nombre del Proceso	Identificación de Falencias	Propuesta de Rediseño
<b>Reclutamiento y Selección</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos. Además de no estar establecido el inicio y final del proceso.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.Actualmente se solicita sola la firma del Gerente de RR. HH. en el contrato de trabajo.</p> <p>5.El reclutamiento de personal se realiza de manera externa, no existe un proceso de verificación de personal al interior de la empresa.</p> <p>6.Actualmente no se verifica con el Dpto. de TI si los equipos que necesita el trabajador se encuentran disponibles para que inicie su trabajo.</p> <p>7.Al solicitar los exámenes al Supervisor de Seguridad Corporativa no se espera el resultado de éstos y se continúa con los siguientes pasos.</p> <p>8.El enrolamiento al reloj control no se encuentra especificado como parte del procedimiento.</p> <p>9.La inducción en éste proceso no se encuentra debidamente detallada.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío. También se debe especificar que el proceso iniciara cuando nace la necesidad de reclutar y terminara cuando el candidato firma el contrato, es por esto que debe unirse al proceso de Contratación.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Especificar la necesidad de las firmas del Gerente de RR. HH., Gerente de División y trabajador.</p> <p>5.Incluir al proceso el reclutamiento interno.</p> <p>6.Dependiendo del trabajador que ingrese, se debe incluir un aviso al Departamento de TI para que preparen los equipos de trabajo que pueda necesitar.</p> <p>7.Incluir como requisito la espera de los resultados de exámenes realizados.</p> <p>8.Se debe incluir la solicitud del enrolamiento al reloj control.</p> <p>9.Incluir la inducción como un subproceso del reclutamiento y selección, especificando su procedimiento.</p>
	1.En este proceso no se encuentran	1.Definir los participantes del proceso,

<b>Contratación</b>	<p>claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.Este proceso actualmente no se inicia de manera singular, es consecuencia de la realización de otro proceso.</p>	<p>identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Es necesario unificar con el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</p>
<b>Término de Contrato</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p>
<b>Solicitud de Gastos Médicos Financiados por Oxiquim</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.Actualmente el procedimiento del reembolso del gasto médico es consecuencia del proceso.</p> <p>5.Actualmente en la solicitud no se encuentran indicados los datos del proveedor.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Unificar con el proceso de Reembolso de Gastos Médicos.</p> <p>5.Incluir en la ficha de solicitud los datos del proveedor.</p>
<b>Reembolso de Gastos Médicos Financiados por Oxiquim</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.Actualmente el procedimiento del reembolso del gasto médico no se puede realizar sin la solicitud.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Es necesario unificar con el proceso de la Solicitud de Gasto Médico.</p>
	<p>1.En este proceso no se encuentran</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso,</p>

<b>Cargo del Gasto Médico Financiados por Oxiquim y Fondo de Salud</b>	<p>claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.No existe un registro de información al momento en el que el trabajador acude al Asistente de personal comentándole el gasto medico y el diagnostico de la enfermedad catastrófica.</p>	<p>identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Crear un formulario para dejar registro de la información entregada.</p>
<b>Reembolso de Gastos Médicos Financiados por el Trabajador</b>	<p>1.No existe mayor participación del Asistente del personal ni del Depto. de RRHH.</p>	<p>1.El proceso debe gestionarse por el trabajador, por lo que se debe eliminar.</p>
<b>Bono Escolar</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.Actualmente la información de las cargas legales no se actualiza en el momento solicitado por la empresa.</p> <p>5.No existe una opción alternativa para los trabajadores que no pueden entregar el certificado de alumno regular en la fecha indicada por motivos específicos.</p> <p>6.Este proceso está definido como uno solo, pero actualmente se realiza con el proceso de préstamo escolar.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Establecer como requisito la actualización de la información sobre las cargas legales de cada trabajador, indicando plazo máximo.</p> <p>5.Incluir una opción para los casos en el que no se puede cumplir con las fechas indicadas, estableciendo requisitos y participantes.</p> <p>6.Unificar con el proceso de Préstamo Escolar.</p>
<b>Préstamo Escolar</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.Este proceso está definido como uno solo, pero actualmente se realiza con el proceso de Bono Escolar.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Unificar con el proceso de Bono Escolar.</p>
<b>Préstamo y Bono</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso,</p>

<b>Vacaciones</b>	<p>claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p>	<p>identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p>
<b>Cuota Mortuoria y Pago Funeral</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p>
<b>Beneficio por Matrimonio</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.Actualmente en el proceso no se encuentra especificado el acuerdo de unión civil.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Incluir al procedimiento el acuerdo de unión civil.</p>
<b>Beneficio por Nacimiento</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.No existe el requisito de entrega de certificado de nacimiento.</p> <p>5.Actualmente no es parte del procedimiento la incorporación como carga legal del hijo/a a la caja de compensación y al seguro complementario.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Establecer como requisito la entrega del certificado de nacimiento.</p> <p>5.Incluir al procedimiento la incorporación como carga legal del hijo/a a la caja de compensación y al seguro complementario.</p>
	<p>1.En este proceso no se encuentran</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso,</p>

<b>Seguros Generales Inclusión de Vehículo Nuevo</b>	<p>claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.En el proceso no se especifica si el vehículo es usado o nuevo.</p> <p>5.En el proceso no se especifica el pago del seguro.</p>	<p>identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Unificar el proceso con el de Seguros de Inclusión de Vehículo Usado.</p> <p>5.Vincular el proceso con el Pago de Seguros.</p>
<b>Seguros Inclusión de Vehículo Usado</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.En el proceso no se especifica si el vehículo es usado o nuevo.</p> <p>5.En el proceso no se especifica el pago del seguro.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Unificar el proceso con el de Seguros de Inclusión de Vehículo Nuevo.</p> <p>5.Vincular el proceso con el Pago de Seguros.</p>
<b>Pago de Seguros</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.Actualmente este proceso es parte de la de inclusión de vehículos, y no se identifica como tal.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Unificar el proceso con el de Inclusión de Vehículo nuevo y usado.</p>
<b>Contratación de Fiesta de Navidad</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.No es parte del procedimiento la cotización de los regalos.</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso, identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Incluir al procedimiento la cotización, especificando el momento en el que se realiza.</p>
<b>Proceso de</b>	<p>1.En este proceso no se encuentran</p>	<p>1.Definir los participantes del proceso,</p>

<b>Convenio de Prácticas</b>	<p>claramente definidos los participantes y de qué manera estos interfieren en el procedimiento, los datos y la manera que deben enviarse éstos.</p> <p>2.No están establecidas las etapas y requisitos del proceso.</p> <p>3.El objetivo del proceso no es claro.</p> <p>4.Actualmente no se encuentran especificados los requisitos para realizar este proceso.</p>	<p>identificar cómo interfieren, especificar datos y la manera de envío.</p> <p>2.Definir etapas y requisitos.</p> <p>3.Definir de manera clara el objetivo del proceso.</p> <p>4.Establecer los requerimientos del proceso.</p>
<b>Capacitación</b>	1.Se realiza solo de manera externa.	1.Diseñar un proceso que permita la realización de Capacitación interna.

Fuente: Elaboración propia, según información Área de Personal Oxiquim S.A.

## **2.Descripción y Medición de los procesos**

Según la Gestión de Procesos el segundo paso es la descripción de las actividades y las características de los procesos, esto se refiere específicamente al diagrama y ficha de los procesos. Esto se desarrolla en base al rediseño propuesto en la tabla 19 Identificación de falencias y propuesta de rediseño de los procesos.

Para rediseñar los procesos se realizó un levantamiento de información el que se encuentra detallado en el Anexo 6. Estos son las entradas y salidas de cada uno de los procesos rediseñados, no serán incluidos en la ficha ya que se le dio prioridad a la siguiente información: Objetivo, Participantes, Documentos, Alcances del proceso (inicio, fin y responsable), Condiciones y Requisitos según corresponda y los indicadores que tendrá cada proceso.

También la Gestión de procesos menciona en su tercer paso que se deben establecer los indicadores de medición, los que entregan los parámetros con los que los procesos logran su objetivo de manera eficiente. Cabe señalar que como el área no presenta ningún tipo de indicador, se establecerán indicadores generales de medición, con el propósito de ir mejorando a medida de que se implementen los procesos.

Además los resultados esperados que se señalan, son la base para que en un futuro puedan especificarse de mejor manera, por lo que estos resultados que a continuación se señalan son un parámetro que con el tiempo deben ajustarse a los resultados que se obtendrán con la implementación de este trabajo.

A continuación se muestran las fichas de los procesos con sus respectivos diagramas e indicadores de gestión:

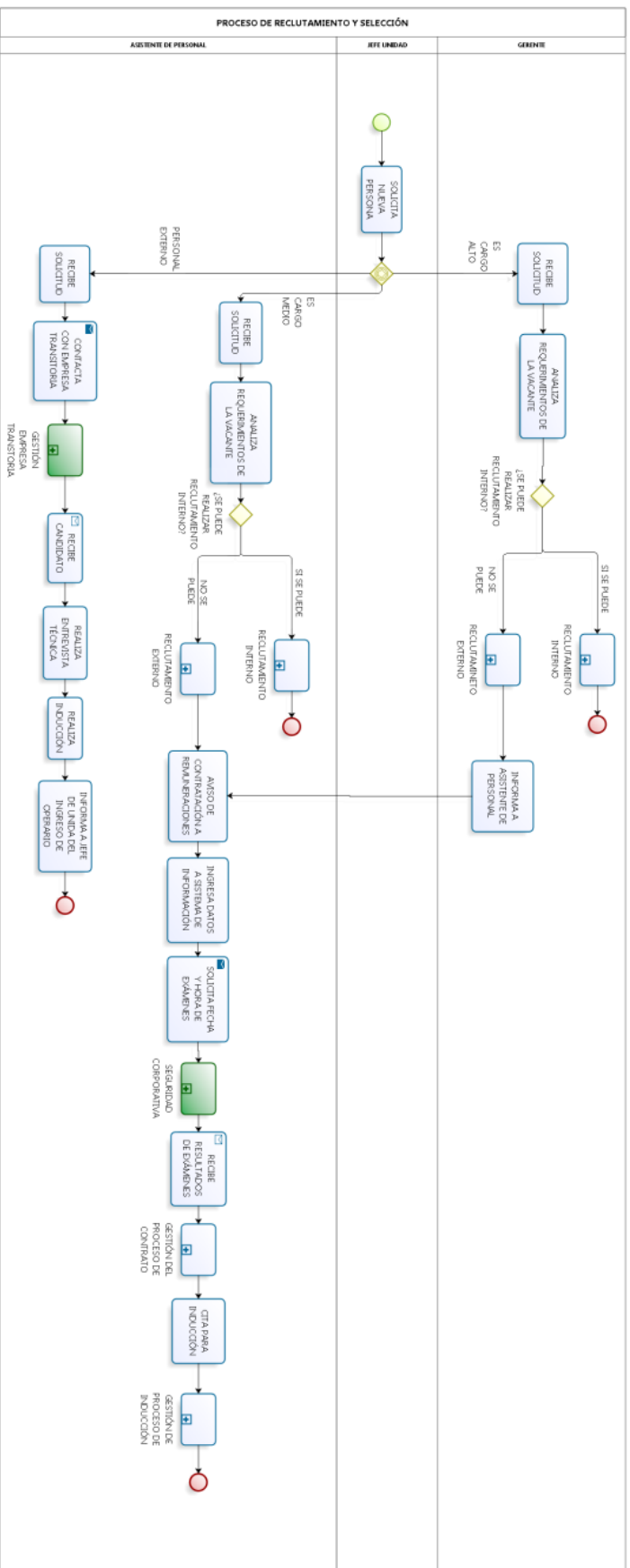
## 1. Reclutamiento y Selección

Tabla 20. Ficha Proceso de Reclutamiento y Selección.

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Reclutamiento y Selección</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Integrar a nuevas personas a la empresa, identificando y seleccionando a los mejores candidatos del mercado, de acuerdo al perfil de cargo y las necesidades de cada División.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar el proceso de incorporación de una persona.	
<p style="text-align: center;"><b>PARTICIPANTES</b></p> <p style="text-align: center;">Jefe de División Gerente de RRHH Candidato Asistente de personal Remuneraciones Agencia externa Empresa transitoria Supervisor de Seguridad Corporativa</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALCANCES DEL PROCESO</b></p> <p>INICIO: Comienza con la solicitud del Jefe de División de incorporar a una nueva persona.</p> <p>FIN: Finaliza cuando el candidato se incorpora a la empresa, ya existiendo contrato firmado e inducción realizada.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DOCUMENTOS</b></p> <p style="text-align: center;">Curriculum Vitae de candidato Ficha con datos del candidato Carta oferta Ficha de personal Exámenes médicos Contrato</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONDICIONES</b></p> <p>-La decisión de Selección del candidato a reclutar es decisión del Gerente de RR. HH.</p> <p>-Cuando el contrato se encuentra firmado por todas las partes, se da inicio al proceso de pago.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>REQUISITOS</b></p> <p>-Cumplir con la ficha del candidato.</p> <p>-Depende del resultado de los exámenes médicos del candidato, la realización del contrato.</p> <p>-El contrato debe presentar las firmas de Gerente de RR.HH., Jefe de División y Candidato.</p>
<p style="text-align: center;"><b>INDICADORES DE GESTIÓN</b></p> <p>Tiempo de demora por cada contratación Porcentaje semestral de reclutamiento interno Porcentaje semestral de reclutamiento externo Porcentaje del presupuesto utilizado en reclutamiento externo</p>	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

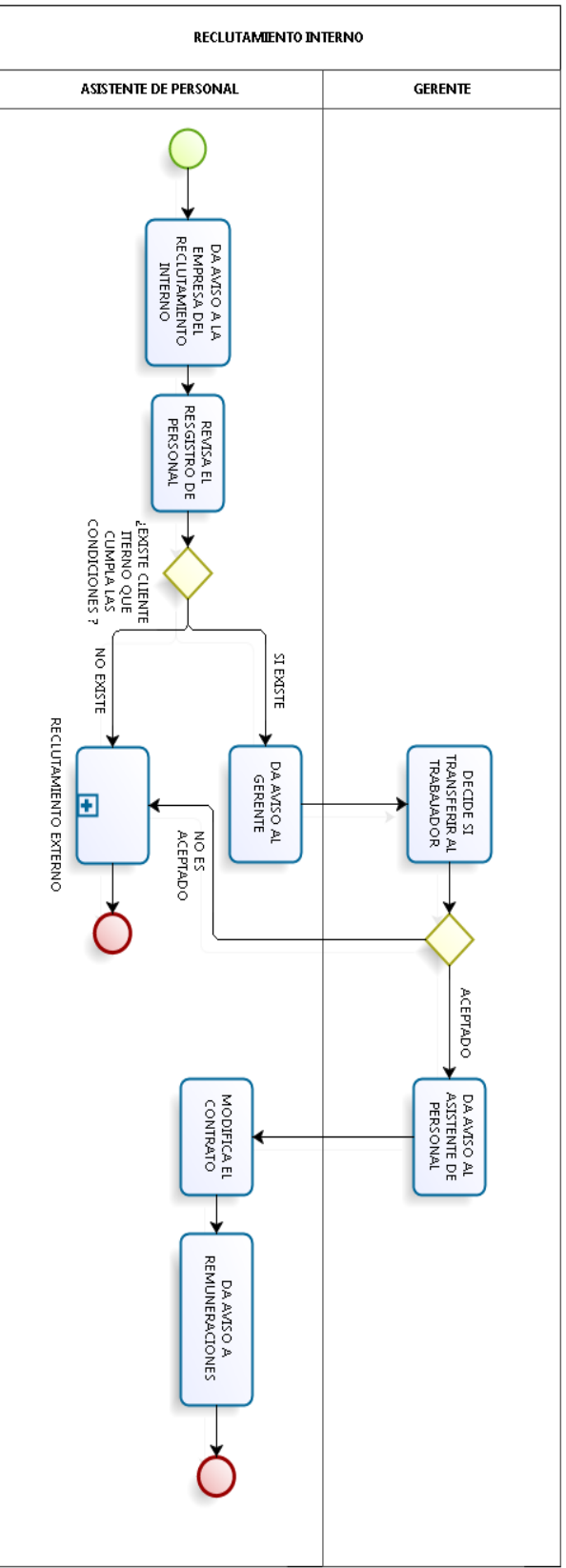
Figura 9. Diagrama Reclutamiento y Selección.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

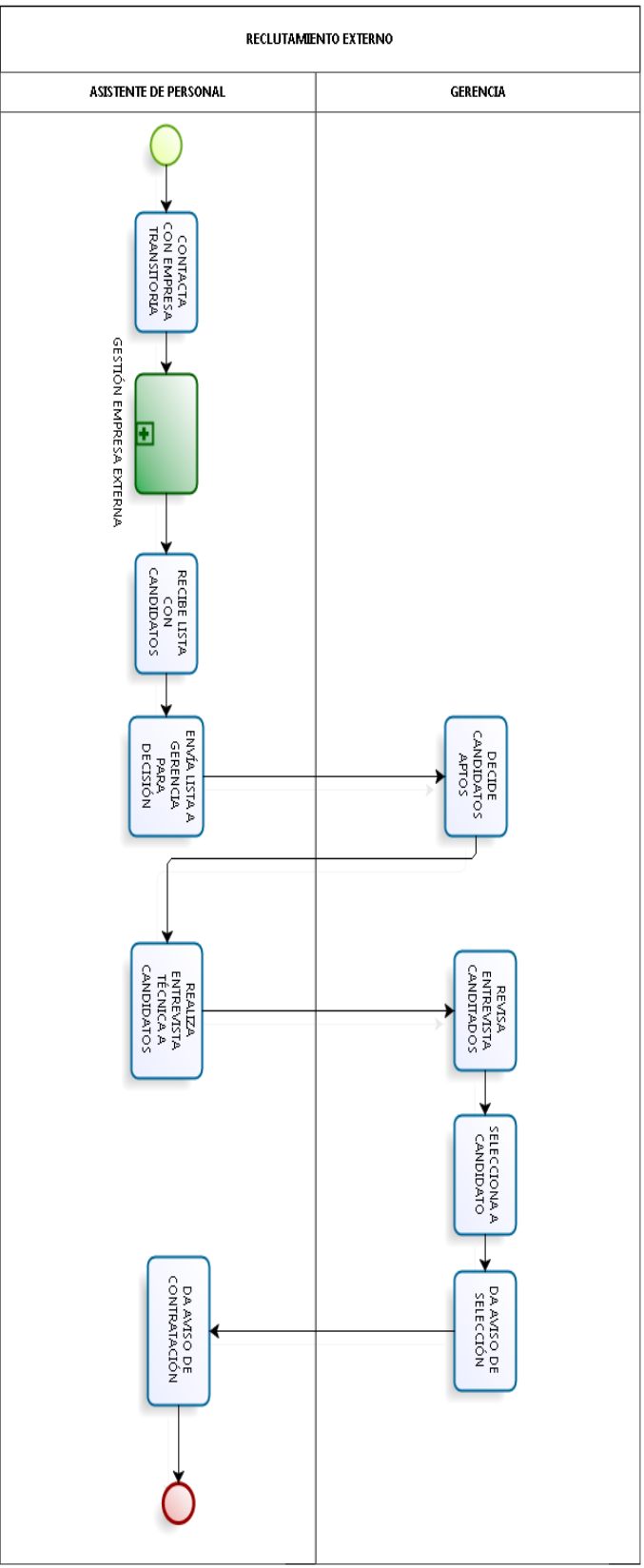
SUB PROCESOS:

Figura 10. Diagrama Reclutamiento Interno.



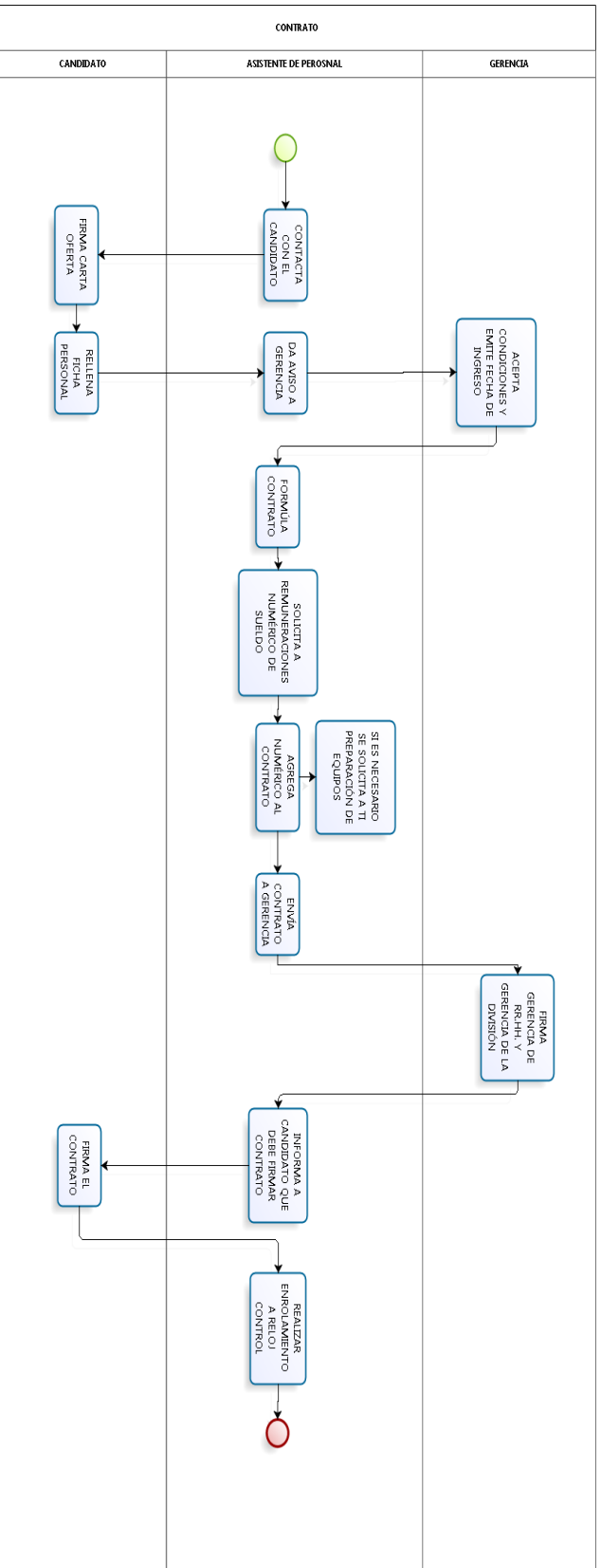
Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Figura 11. Diagrama Reclutamiento Externo



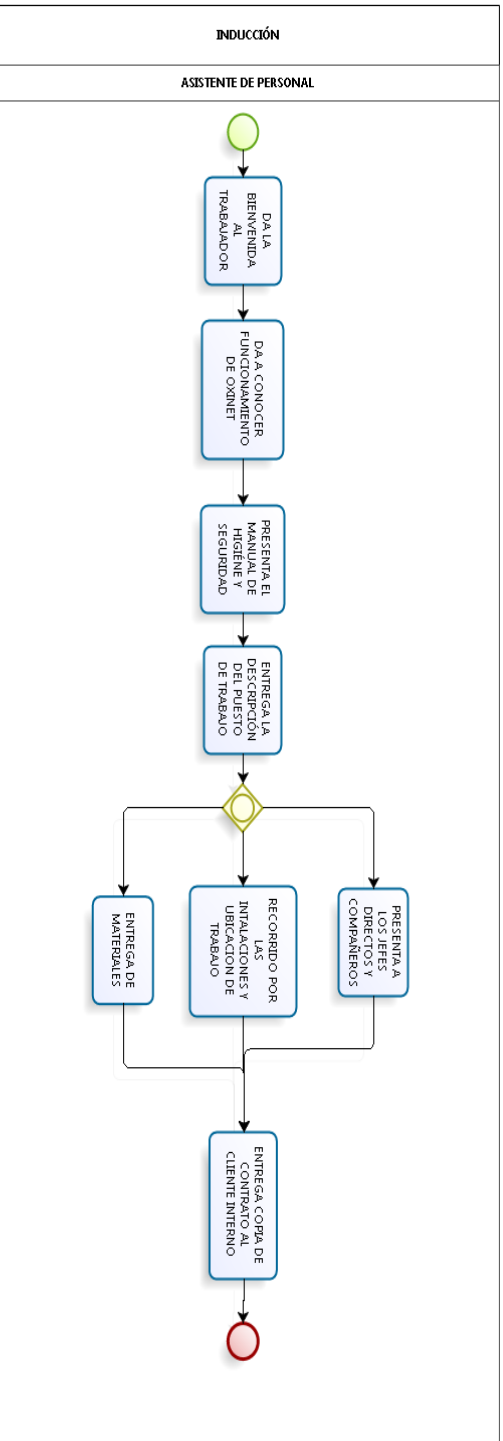
Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Figura 12. Diagrama Contratación.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Figura 13. Diagrama Inducción.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es integrar a un nuevo recurso humano cuando se solicite, bajo las condiciones y el perfil de cargos establecido, asegurando que se realice de manera expedita y eficiente. Estos indicadores son:

- Tiempo de demora por cada contratación: es el tiempo que transcurre desde que nace la necesidad de un reclutamiento, hasta que el candidato es contratado.
- Porcentaje semestral de reclutamiento interno: es el porcentaje de reclutamiento que se realizan de manera interna en la empresa.
- Porcentaje semestral de reclutamiento externo: es el porcentaje de reclutamiento que se realiza mediante agencias externas.
- Porcentaje del presupuesto utilizado en reclutamiento Externo: es el porcentaje del dinero que se utiliza para pagar a las agencias externas que realiza el reclutamiento en relación al presupuesto anual.

El tipo de resultado que se pretende obtener están orientados a tiempo que demora cada contratación y porcentaje semestral de reclutamiento tanto interno como externo.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 21. Formulación de Indicadores.**

INDICADOR	CÁLCULO
<b>1. Tiempo de demora por cada contratación</b>	días que demora / días esperados
<b>2. Porcentaje semestral de reclutamiento interno</b>	(cant. reclutamiento interno / cant. de reclutamiento total) * 100%
<b>3. Porcentaje semestral de reclutamiento externo</b>	(cant. reclutamiento externo / cant. de reclutamiento total) * 100%
<b>4. Porcentaje del presupuesto utilizado en reclutamiento externo</b>	(dinero utilizado / presupuesto total) * 100%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Días que demora: son los días que realmente se demora el proceso.
- Días esperados: son los días que idealmente debería demorarse el proceso, en este caso debería ser entre 30 y 35 días.
- Dinero utilizado: es la cantidad de dinero que es ocupado para la realización de reclutamiento externo.
- Presupuesto total: se refiere al presupuesto total con el que cuenta el Área de Personal.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 22. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
<b>1. Tiempo de demora por cada contratación</b>	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable (*)
<b>2. Porcentaje semestral de reclutamiento interno</b>	0% a 20%
<b>3. Porcentaje semestral de reclutamiento externo</b>	80% a 100%
<b>4. Porcentaje del presupuesto utilizado en reclutamiento externo</b>	20%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

(\*) Cabe destacar que este resultado es una proporción y en los siguientes indicadores que también aparecen se refiere de igual modo a una proporción.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 23. Indicador Tiempo de demora por cada contratación.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Reclutamiento y Selección
<b>INDICADOR:</b> Tiempo de demora por cada contratación		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos NOMINA		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{días que demora}}{\text{días esperados}} \right)$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de procesos.

**Tabla 24. Indicador Porcentaje semestral del reclutamiento interno.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Reclutamiento y Selección
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje semestral de reclutamiento interno		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	0% - 20%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos NOMINA		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{cant.reclutamiento interno}}{\text{cant.de reclutamiento total}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Tabla 25. Porcentaje semestral de reclutamiento externo.

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Reclutamiento y Selección
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje semestral de reclutamiento externo		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	80% - 100%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos NOMINA		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{cantidad reclutamiento externo}}{\text{cant.de reclutamiento total}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Tabla 26. Porcentaje del presupuesto utilizado en reclutamiento externo.

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Reclutamiento y Selección
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje del presupuesto utilizado en reclutamiento externo		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	20%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos Remuneraciones		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{dinero utilizado}}{\text{presupuesto total}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

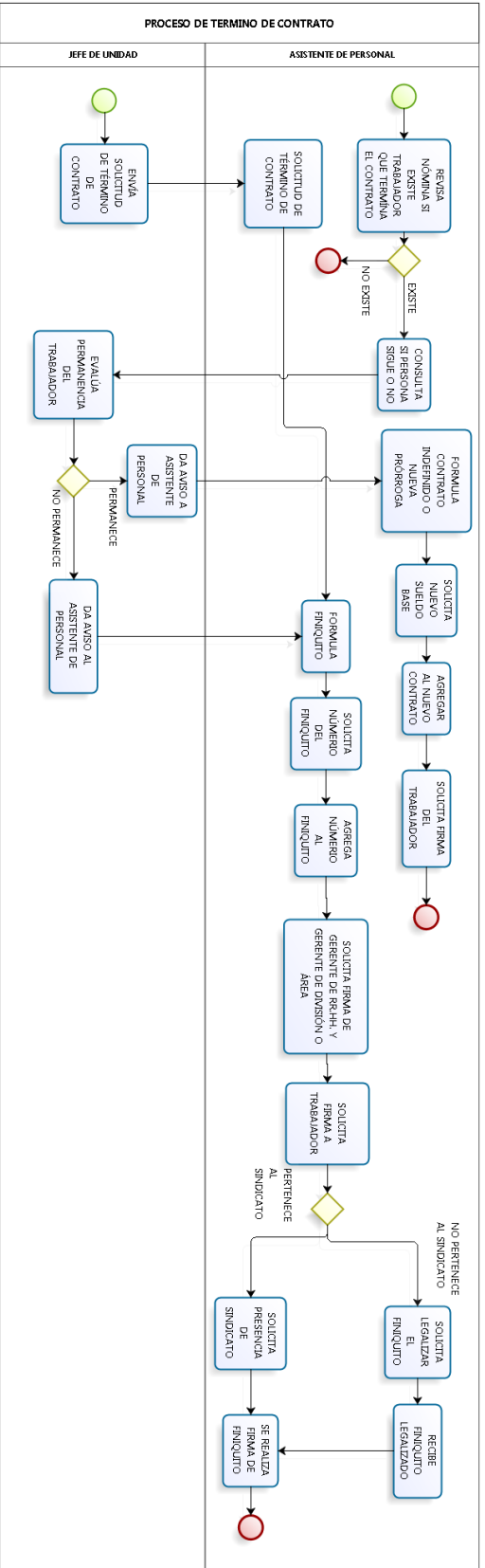
## 2. Término de Contrato

Tabla 27. Ficha Término de Contrato.

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Término de Contrato</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Finalizar el vinculo laboral con el trabajador a través del proceso de Término de contrato.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar la desvinculación de un trabajador.	
<p style="text-align: center;"><b>PARTICIPANTES</b></p> <p style="text-align: center;">Asistente de Personal Jefe de División Remuneraciones Notaria Sindicato Trabajador</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALCANCES DEL PROCESO</b></p> <p>INICIO: Comienza con la revisión mensual del Asistente de personal.</p> <p>FIN: Finaliza cuando el finiquito se encuentra firmado por las personas requeridas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DOCUMENTOS</b></p> <p style="text-align: center;">Contrato Plazo Indefinido o Nueva Prórroga Finiquito</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONDICIÓN</b></p> <p>-Realizar la revisión a principio de cada mes por el Asistente de Personal.</p>
<p style="text-align: center;"><b>INDICADORES DE GESTIÓN</b></p> <p>Tiempo que demora el proceso de termino de contrato Tiempo que demora el proceso de contrato indefinido Porcentaje de contrato indefinido</p>	<p style="text-align: center;"><b>REQUISITOS</b></p> <p>-Legalización del finiquito. -Si existen instrumentos de trabajo de la empresa en poder del trabajador desvinculado, deben ser entregados al Jefe de la Unidad. -Si el trabajador pertenece al Sindicato, debe haber un representante para que firme finiquito. -El finiquito debe presentar las firmas del Gerente de RR. HH. y Gerente de División o Área.</p>

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Figura 14. Diagrama Término de Contrato.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es finalizar las actividades de un trabajador, realizando el proceso de manera expedita. Estos indicadores son:

- Tiempo que demora el proceso de término de contrato: Es el tiempo que transcurre desde que se da el aviso de finalización de actividades a un trabajador hasta que se firma el finiquito.
- Tiempo que demora el proceso de contrato indefinido: Es el tiempo que transcurre desde que se da el aviso de cambio de contrato hasta que firma el contrato indefinido.
- Porcentaje de contrato indefinido: Es el porcentaje de contratos que pasan a indefinidos en relación a la cantidad de contratos que finalizan.

El tipo de resultado que se pretende obtener están orientados al tiempo que demora el proceso y porcentaje de los contratos que pasan a ser indefinidos mensualmente.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 28. Formulación Indicadores Término de Contrato.**

INDICADOR	CÁLCULO
1. Tiempo que demora el proceso de término de contrato	días que demora / días esperados
2. Tiempo que demora el proceso de contrato indefinido	días que demora / días esperados
3. Porcentaje de contrato indefinido	(cant. de contratos indefinidos / cant. de términos de contratos) * 100%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Días que demora: son los días que realmente se demora el proceso.
- Días esperados: son los días que idealmente debería demorarse el proceso.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 29. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
1. Tiempo que demora el proceso de término de contrato	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable
2. Tiempo que demora el proceso de contrato indefinido	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable
3. Porcentaje mensual de contrato indefinido	60% a 70%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 30. Indicador Tiempo que demora el proceso de Término de Contrato.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Término de Contrato
<b>INDICADOR:</b> Tiempo que demora el proceso de termino de contrato		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de datos NOMINA		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b> $\left( \frac{\text{días que demora}}{\text{días esperados}} \right)$		

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 31. Indicador Tiempo que demora el proceso de contrato indefinido.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Término de Contrato
<b>INDICADOR:</b> Tiempo que demora el proceso de contrato indefinido		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de datos NOMINA		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b> $\left( \frac{\text{días que demora}}{\text{días esperados}} \right)$		

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 32. Indicador Porcentaje de contrato indefinido.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Término de Contrato
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje de contrato indefinido		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	60% - 70%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de datos NOMINA		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b> $\left( \frac{\text{cant.de contratos indefinidos}}{\text{cant.de terminos de contratos}} \right) * 100\%$		

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

### 3. Solicitud y Reembolso Gastos Médicos Financiados por Oxiquim

Tabla 33. Ficha Solicitud y Reembolso Gastos Médicos Financiados por Oxiquim.

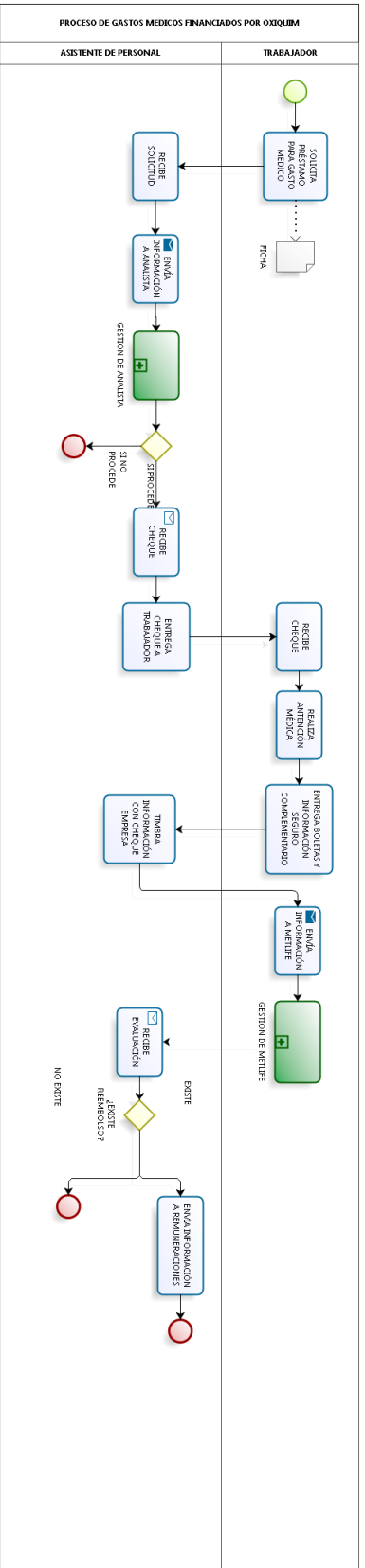
<b>NOMBRE DEL PROCESO: Solicitud y Reembolso Gastos Médicos Financiados por Oxiquim</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Realizar el reembolso de manera efectiva, según corresponda, de los Gastos médicos a los trabajadores que lo soliciten.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar el proceso de solicitud y reembolso de gastos médicos financiados por Oxiquim.	
<b>PARTICIPANTES</b>	<b>ALCANCES DEL PROCESO</b>
Trabajador Asistente de personal Analista de RRHH Tesorería METLIFE Remuneraciones	<b>INICIO:</b> Comienza cuando el trabajador solicita y rellena ficha de datos.  <b>FIN:</b> Finaliza cuando METLIFE envía evaluación y se realiza el reembolso si corresponde.
<b>DOCUMENTOS:</b>	<b>CONDICIÓN</b>
Ficha de Solicitud Ficha de gastos médicos Cheque Documentos Gasto médico (*)	-Los cheques son girados los días martes y jueves (antes del medio día).
	<b>REQUISITOS</b>
	-Completar la ficha de solicitud. -Entrega de los documentos del gasto médico. -Documento deben presentar timbre cheque empresa.
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
Tiempo que demora la entrega del cheque Porcentaje de trabajadores que reciben el Gasto Medico Porcentaje anual de presupuesto utilizado	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Observación: La ficha se encuentra en el ANEXO 7

(\*) Se refiere a los documentos donde se rectifique la atención y el diagnóstico.

Figura 15. Diagrama Solicitud y Reembolso de Gastos Médicos Financiados por Oxiqium.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es seguir los lineamientos para que un trabajador pueda obtener un financiamiento de sus gastos médicos, asegurando que el proceso se realice bajo el procedimiento establecido. Estos indicadores son:

- Tiempo de demora la entrega del cheque: es el tiempo que transcurre desde que se solicita el préstamo hasta que el trabajador recibe el cheque.
- Porcentaje de trabajadores que reciben el Gasto Médico: es el porcentaje de trabajadores que reciben el préstamo para cubrir el gasto médico al finalizar el proceso.
- Porcentaje anual de presupuesto utilizado: es el porcentaje de dinero utilizado en los préstamos entregados.

El tipo de resultado que se pretende obtener está orientado a tiempo que demora el proceso y conocer la cantidad de personas que lo solicitan anualmente.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 34. Formulación Indicadores Solicitud y Reembolsos Gastos Médicos Financiados por Oxiquim.**

INDICADOR	CÁLCULO
1. Tiempo que demora la entrega del cheque	días que demora / días esperados
2. Porcentaje de trabajadores que reciben el Gasto Médico	(cant. de trabajadores que reciben/cant. de trabajadores que lo solicitan) * 100%
3. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	(dinero utilizado / presupuesto total) * 100%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Días que demora: son los días que realmente se demora el proceso.
- Días esperados: son los días que idealmente debería demorarse el proceso.
- Dinero utilizado: es la cantidad de dinero que es ocupado para este proceso.
- Presupuesto total: se refiere al presupuesto total con el que cuenta el Área de Personal.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 35. Resultados esperados.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
1. Tiempo que demora la entrega del cheque	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable
2. Porcentaje de trabajadores que reciben el Gasto Médico	80%
3. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	25%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 36. Indicador Tiempo que demora la entrega del cheque.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Solicitud y Reembolso Gastos Médicos Financiados por Oxiquim
<b>INDICADOR:</b> Tiempo que demora la entrega del cheque		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos Tesorería		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b> $\left( \frac{\text{días que demora}}{\text{días esperados}} \right)$		

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 37. Indicador Porcentaje de trabajadores que reciben el Gasto Médico.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Solicitud y Reembolso Gastos Médicos Financiados por Oxiquim
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje de trabajadores que reciben el Gasto Médico		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	80%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Registro de Solicitud		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b> $\left( \frac{\text{cant.de trabajadores que reciben}}{\text{cant.de trabajadores que solicitan}} \right) * 100\%$		

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 38. Indicador Porcentaje anual presupuesto utilizado en Gastos médicos financiados por Oxiquim.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Solicitud y Reembolso Gastos Médicos Financiados por Oxiquim
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje anual de presupuesto utilizado		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	25%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de datos REMUNERACIONES		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b> $\left( \frac{\text{dinero utilizado}}{\text{presupuesto total}} \right) * 100\%$		

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

#### 4. Cargo del Gasto Médico Financiado por Oxiquim y Fondo de Salud

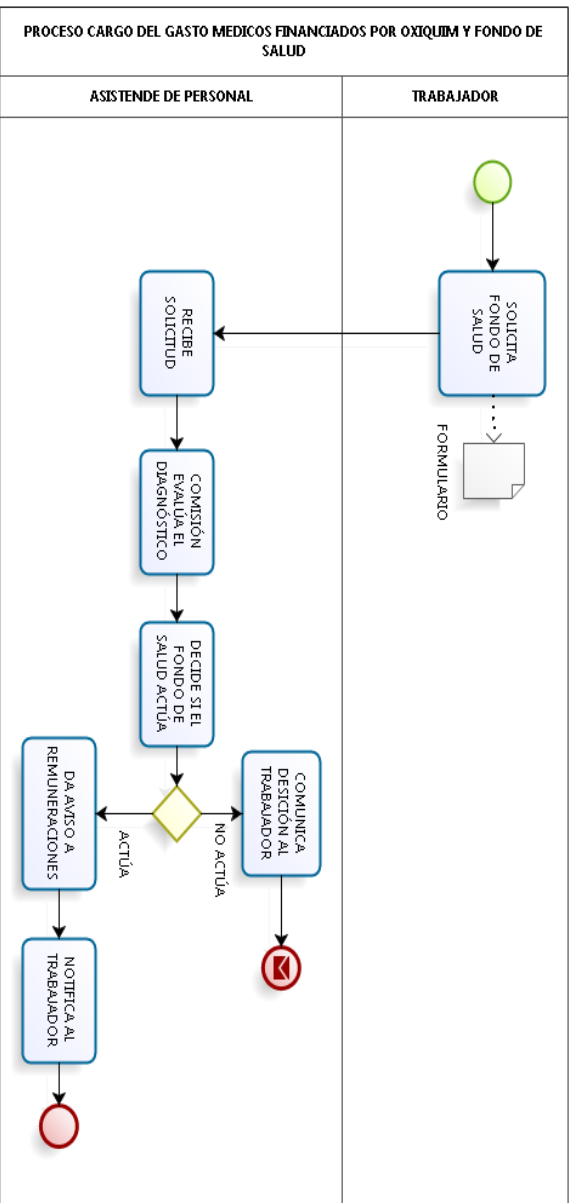
Tabla 39. Ficha Cargo Médico Financiado por Oxiquim y Fondo de Salud.

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Cargo del Gasto Médico Financiado por Oxiquim y Fondo de Salud</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Establecer los lineamientos para que el trabajador efectúe el cargo medico.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar el proceso del Fondo de Salud.	
<p><b>PARTICIPANTES</b></p> <p>Trabajador Asistente de personal Comisión de Salud Sindicato Remuneraciones</p>	<p><b>ALCANCES DEL PROCESO</b></p> <p>INICIO: Comienza cuando el trabajador solicita formulario. FIN: Finaliza con la respuesta del Fondo de Salud.</p>
<p><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>Gasto médico Diagnóstico Formulario</p>	<p><b>REQUISITOS</b></p> <p>-Entrega de documentos de Gasto médico y Diagnóstico. -Completar formulario por el trabajador.</p>
<p><b>INDICADORES DE GESTIÓN</b></p> <p>Porcentaje de trabajadores que reciben el Fondo de Salud Porcentaje anual de presupuesto utilizado</p>	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Observación: El Formulario se encuentra en el ANEXO 8

Figura 16. Diagrama Cargo Médicos Financiados por Oxiqum y Fondo de Salud.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es que el trabajador pueda recibir la ayuda del fondo de salud, siguiendo los lineamientos y realizando el proceso de la mejor manera. Estos indicadores son:

- Porcentaje de trabajadores que reciben el Fondo de Salud: Es el porcentaje de trabajadores que reciben el fondo de salud luego que la comisión evalúa su situación.
- Porcentaje anual de presupuesto utilizado: Es el porcentaje de dinero que se utiliza como fondo de salud para entregar al trabajador.

El tipo de resultado que se pretende obtener está orientado al porcentaje de trabajadores que reciben el Fondo de Salud y la cantidad de presupuesto utilizado anualmente.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 40. Formulación Indicadores Cargo del Gasto médico financiado por Oxiquim y Fondo de Salud.**

INDICADOR	CÁLCULO
1. Porcentaje de trabajadores que reciben el Fondo de Salud	$(\text{cant. de trabajadores que lo reciben} / \text{cant. de trabajadores que lo solicitan}) * 100\%$
2. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	$(\text{dinero utilizado} / \text{presupuesto total}) * 100\%$

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Dinero utilizado: es la cantidad de dinero que es ocupado para este proceso.
- Presupuesto total: se refiere al presupuesto total con el que cuenta el Área de Personal.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 41. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
1. Porcentaje de trabajadores que reciben el Fondo de Salud	90% a 100%
2. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	20%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 42. Indicador Porcentaje de trabajadores que reciben el Fondo de Salud.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso Cargo del Gasto Médico Financiado por Oxiquim y Fondo de Salud
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje de trabajadores que reciben el Fondo de Salud		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	90% - 100%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Registro de Solicitud		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{cant.de trabajadores que lo reciben}}{\text{cant.de trabajadores que lo solicitan}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 43. Indicador Porcentaje anual del presupuesto utilizado en Fondo de Salud.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso Cargo del Gasto Médico Financiado por Oxiquim y Fondo de Salud
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje anual de presupuesto utilizado		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	20%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos REMUNERACIONES		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{dinero utilizado}}{\text{presupuesto total}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

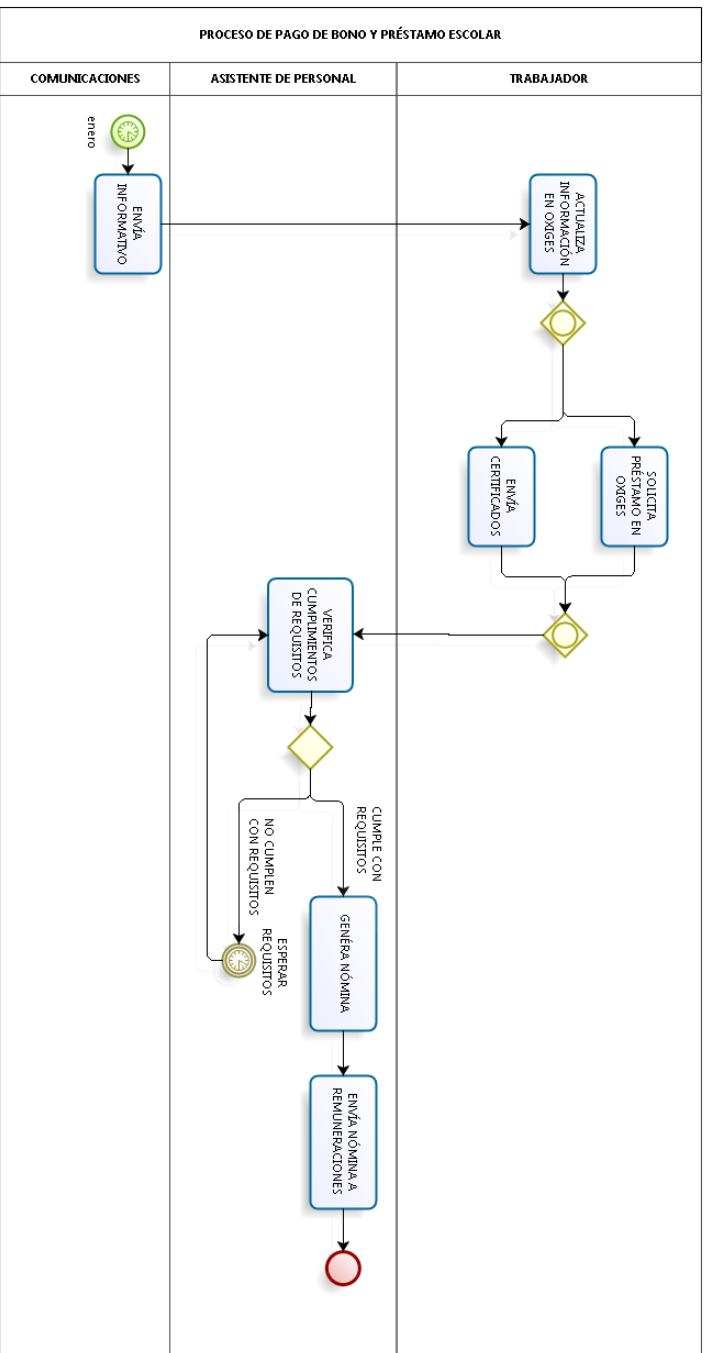
## 5. Pago Bono y Préstamo Escolar

Tabla 44. Ficha Pago Bono y Préstamo Escolar.

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Pago Bono y Préstamo Escolar</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Realizar el pago de Bono y/o Préstamo Escolar según corresponda.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar el proceso de pago del bono y préstamo escolar.	
<p style="text-align: center;"><b>PARTICIPANTES</b></p> <p style="text-align: center;">Trabajador Asistente de Personal Remuneraciones Comunicaciones</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALCANCES DEL PROCESO</b></p> <p>INICIO: Comienza cuando Comunicaciones envía informativo.</p> <p>FIN: Finaliza cuando el Asistente de Personal envía nomina a Remuneraciones.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>Comprobante matricula o certificado alumno regular</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONDICIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aplica solo a trabajadores de contrato indefinido.</li> <li>-Aplica solo a cargas legales dentro de 2 y hasta 24 años cumplidos y a trabajadores estudiantes.</li> <li>-Actualización de cargas legales a través de la OXIGES.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>REQUISITOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicar requerimiento de Préstamo escolar.</li> <li>-Presentar comprobante de matricula entre 2 años y un mes a 5 años.</li> <li>-Presentar certificado de alumno regular entre 18 a 24 años.</li> </ul>	
<p><b>INDICADORES DE GESTIÓN</b></p> <p>Porcentaje de trabajadores que no cumplen los requisitos</p> <p>Porcentaje de trabajadores que reciben préstamo</p> <p>Porcentaje anual de presupuesto utilizado</p>	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Figura 17. Diagrama Pago de Bono y Préstamo Escolar.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es que el trabajador reciba el beneficio en el momento establecido, asegurando cumplir con los lineamientos definidos. Estos indicadores son:

- Porcentaje de trabajadores que no cumplen los requisitos: es el porcentaje de trabajadores que no entregan certificados a tiempo y no actualizan sus datos en la OXINET.
- Porcentaje de trabajadores que reciben préstamo: es el porcentaje de trabajadores que solicitan y reciben el préstamo escolar de manera correcta.
- Porcentaje anual de presupuesto utilizado: es el porcentaje de dinero que se utiliza para entregar bonos y préstamos con motivos escolares.

El tipo de resultado que se pretende obtener está orientado a la cantidad de trabajadores que cumplen con los requisitos de este proceso, reciben el préstamo y el presupuesto utilizado.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 45. Formulación Indicadores Pago de Bono y Préstamo Escolar.**

INDICADOR	CÁLCULO
1. Porcentaje de trabajadores que no cumplen los requisitos	$(\text{cant. trabajadores que no cumplen los requisitos} / \text{cant. de trabajadores que si cumplen los requisitos}) * 100\%$
2. Porcentaje de trabajadores que reciben préstamo	$(\text{cant. trabajadores que reciben préstamo} / \text{cant. total trabajadores que solicitan préstamo}) * 100\%$
3. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	$(\text{dinero utilizado} / \text{presupuesto total}) * 100\%$

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Dinero utilizado: es la cantidad de dinero que es ocupado para este proceso.
- Presupuesto total: se refiere al presupuesto total con el que cuenta el Área de Personal.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 46. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
1. Porcentaje de trabajadores que no cumplen los requisitos	10%
2. Porcentaje de trabajadores que reciben préstamo	90%
3. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	20%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 47. Indicador Porcentaje de trabajadores que no cumplen los requisitos.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Pago Bono y Préstamo Escolar
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje de trabajadores que no cumplen los requisitos		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	10%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos OXINET		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{cant.trabajadores que no cumplen los requisitos}}{\text{cant.de trabajadores si cumplen los requisitos}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 50. Indicador Porcentaje de trabajadores que reciben el préstamo.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Pago Bono y Préstamo Escolar
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje de trabajadores que reciben el préstamo		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	90%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos OXINET		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{cant.trabajadores que reciben el préstamo}}{\text{cant.de trabajadores que solicitan el préstamo}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 48. Indicadores Porcentaje anual de presupuesto utilizado en Pago Bono Préstamo Escolar.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Pago Bono y Préstamo Escolar
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje anual de presupuesto utilizado		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	20%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos REMUNERACIONES		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{dinero utilizado}}{\text{presupuesto total}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

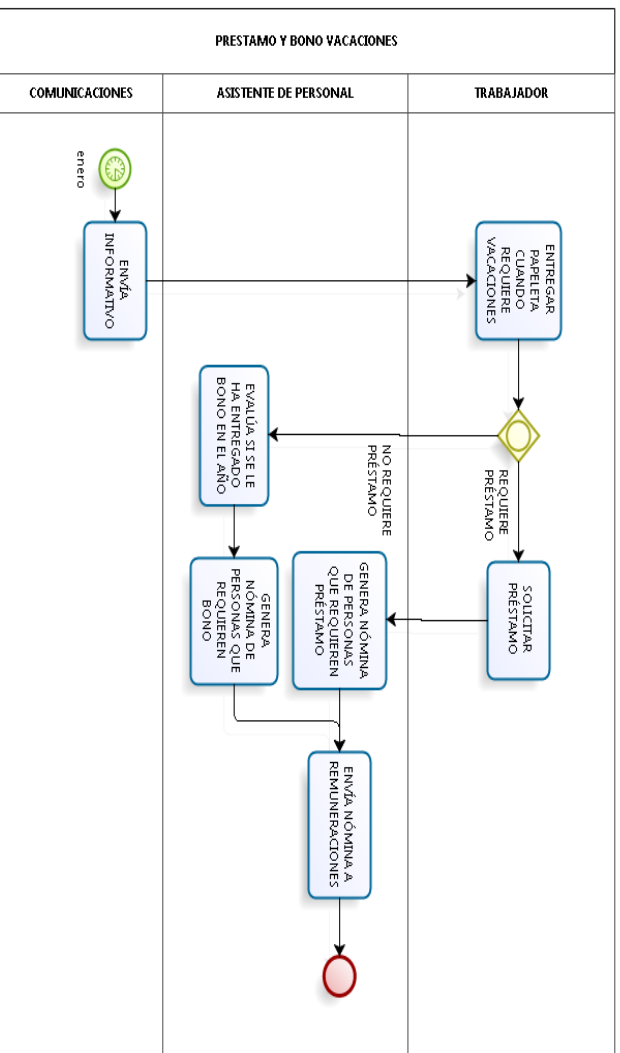
## 6. Pago Bono y Préstamo Vacaciones

Tabla 49. Ficha Pago de Bono y Préstamo Vacaciones.

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Pago Bono y Préstamo Vacaciones</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Entregar al trabajador el Beneficio del bono y préstamo vacaciones mediante el procedimiento establecido.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar el proceso del pago de bono y préstamo de vacaciones.	
<p style="text-align: center;"><b>PARTICIPANTES</b></p> <p style="text-align: center;">Asistente de Personal Trabajador Remuneraciones Comunicaciones</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALCANCES DEL PROCESO</b></p> <p>INICIO: Comienza cuando Comunicaciones envía informativo.</p> <p>FIN: Finaliza cuando el Asistente de Personal envía nomina a Remuneraciones.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DOCUMENTOS</b></p> <p style="text-align: center;">Papeleta Comprobante</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONDICIONES</b></p> <p>-Aplica solo a los trabajadores de contrato indefinido.</p> <p>-Desde más de 10 días se entrega bono y préstamo.</p> <p>-Si el trabajador toma vacaciones entre los días 1 y el 15 del mes, debe entregar la papeleta antes del día 20 del mes anterior.</p> <p>-Si el trabajador toma vacaciones entre los días 16 y 30 del mes debe, entregar la papeleta antes del día 9 del mismo mes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>REQUISITOS</b></p> <p>-Entrega de Papeleta firmada con anticipación.</p> <p>-Indicar requerimiento de Préstamo de vacaciones.</p>	
<p><b>INDICADORES DE GESTIÓN</b></p> <p>Porcentaje anual de presupuesto utilizado</p> <p>Porcentaje de trabajadores que reciben el préstamo</p> <p>Porcentaje de trabajadores por periodo de vacaciones</p>	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Figura 18. Diagrama Préstamo y Bono Vacaciones.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es que el trabajador reciba el bono y préstamos en el momento solicitado, siguiendo los lineamientos para asegurar la entrega de éste. Estos indicadores son:

- Porcentaje anual de presupuesto utilizado: porcentaje de dinero utilizado por concepto de bonos y préstamos de vacaciones.
- Porcentaje de trabajadores que reciben el préstamo: es el porcentaje de trabajadores que solicitan y reciben el préstamo de manera correcta.
- Porcentaje de trabajadores por periodo de vacaciones: es el porcentaje de trabajadores que solicitan vacaciones por periodo (periodo de verano y periodo de primavera). Este indicador se crea para identificar la necesidad de la implementación del Plan de Vacaciones.

El tipo de resultado que se pretende obtener están orientados al porcentaje de utilizado del presupuesto anualmente, los trabajadores que solicitan el préstamo y el periodo en que solicitan vacaciones.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 50. Formulación Indicadores Pago de Bono y Préstamos Vacaciones.**

INDICADOR	CÁLCULO
<b>1. Porcentaje anual de presupuesto utilizado</b>	$(\text{dinero utilizado} / \text{presupuesto total}) * 100\%$
<b>2. Porcentaje de trabajadores que reciben el préstamo</b>	$(\text{cant. trabajadores que reciben préstamo} / \text{cant. trabajadores que solicitan}) * 100\%$
<b>3. Porcentaje de trabajadores por periodo de vacaciones</b>	$(\text{cant. de trabajadores por periodo} / \text{cant. de total de trabajadores}) * 100\%$

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Dinero utilizado: es la cantidad de dinero que es ocupado para este proceso.
- Presupuesto total: se refiere al presupuesto total con el que cuenta el Área de Personal.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 51. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
<b>1. Porcentaje anual de presupuesto utilizado</b>	10%
<b>2. Porcentaje de trabajadores que reciben el préstamo</b>	90%
<b>3. Porcentaje de trabajadores por periodo de vacaciones</b>	50%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 52. Indicador Porcentaje anual de presupuesto utilizado Pago Bono y Préstamo Vacaciones.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Pago Bono y Préstamo Vacaciones
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje anual de presupuesto utilizado		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	10%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos REMUNERACIONES		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{dinero utilizado}}{\text{presupuesto total}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 53. Indicador Porcentaje de trabajadores que reciben préstamo.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Pago Bono y Préstamo Vacaciones
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje de trabajadores que reciben préstamo		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	90%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos REMUNERACIONES		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{cant.de trabajadores que reciben prestamo}}{\text{cant.de trabajadores que solicitan prestamo}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 54. Indicador Porcentaje de trabajadores por periodo de vacaciones.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Pago Bono y Préstamo Vacaciones
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje de trabajadores por periodo de vacaciones		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	50%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos REMUNERACIONES		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{cant.de trabajadores por periodo}}{\text{cant.total de trabajadores}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

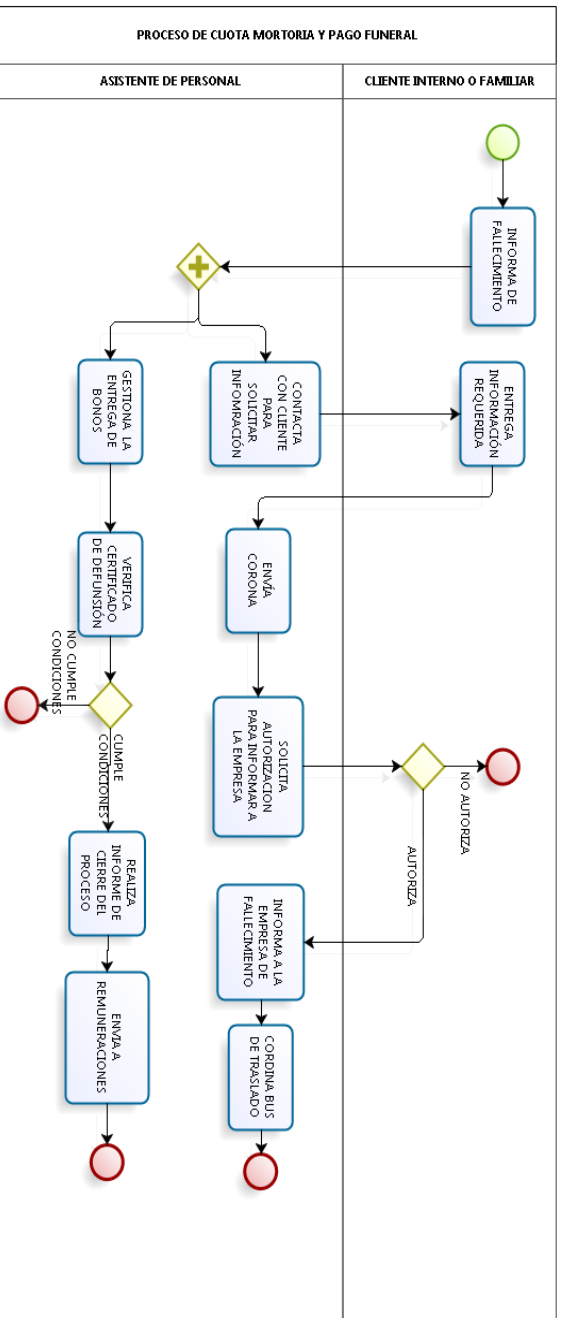
## 7. Cuota Mortuoria y Pago Funeral

Tabla 55. Ficha Cuota Mortuoria y Pago Funeral.

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Cuota Mortuoria y Pago Funeral</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Entregar el beneficio al trabajador o familiar, según procedimiento.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar el proceso de cuota mortuoria y pago funeral.	
<p><b>PARTICIPANTES</b></p> <p>Trabajador o Familiar Asistente de Personal Remuneraciones</p>	<p><b>ALCANCES DEL PROCESO</b></p> <p>INICIO: Comienza con el aviso del trabajador o familiar sobre el fallecimiento.</p> <p>FIN: Finaliza cuando el Asistente de Personal genera informe de cierre y envía a Remuneraciones.</p>
<p><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>Certificado de defunción  Comprobante  Carta de Condolencia</p>	<p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>-Si el fallecimiento corresponde al padre, madre, cónyuge e hijos el trabajador debe enviar certificado de defunción y factura funeral al Asistente de Personal.</p>
	<p><b>REQUISITOS</b></p> <p>-Entrega de certificado de defunción. -Verificación del Certificado de Defunción a través del Registro Civil.</p>
<p><b>INDICADORES DE GESTIÓN</b></p> <p>Porcentaje anual de presupuesto utilizado Tiempo que demora el proceso</p>	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Figura 19. Diagrama Cuota mortuoria y Pago funeral.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es que el trabajador o familiar reciba el beneficio y apoyo por parte de la empresa, siguiendo el procedimiento para que sea realizado de manera expedita. Estos indicadores son:

- Porcentaje anual del presupuesto utilizado: es el porcentaje de dinero utilizado por concepto de entrega de bonos.
- Tiempo que demora el proceso: es el tiempo que transcurre desde que el fallecimiento es notificado hasta que se entregan los beneficios.

El tipo de resultado que se pretende obtener está orientado al porcentaje del presupuesto utilizado y el tiempo que demora el proceso.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 56. Formulación Indicadores Cuota Mortuoria y Pago Funeral.**

INDICADOR	CÁLCULO
1. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	$(\text{dinero utilizado} / \text{presupuesto total}) * 100\%$
2. Tiempo que demora el proceso	Días que demora / días esperados

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Dinero utilizado: es la cantidad de dinero que es ocupado para este proceso.
- Presupuesto total: se refiere al presupuesto total con el que cuenta el Área de Personal.
- Días que demora: son los días que realmente se demora el proceso.
- Días esperados: son los días que idealmente debería demorarse el proceso.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 57. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
1. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	5%
2. Tiempo que demora el proceso	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 58. Indicador Porcentaje anual de presupuesto utilizado en Cuota Mortuoria y Pago Funeral.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Cuota Mortuoria y Pago Funeral
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje anual de presupuesto utilizado		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	5%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos REMUNERACIONES		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{dinero utilizado}}{\text{presupuesto total}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 59. Indicador tiempo que demora el proceso.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Cuota Mortuoria y Pago Funeral
<b>INDICADOR:</b> Tiempo que demora el proceso		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos NOMINA		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{días que demora}}{\text{días esperados}} \right)$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

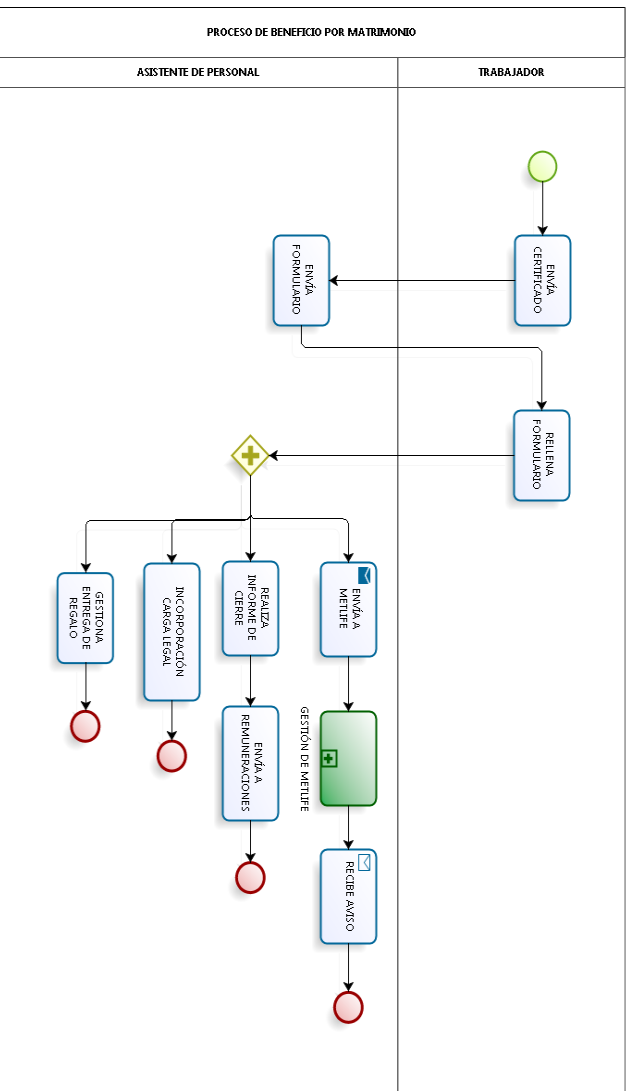
## 8. Beneficios por Matrimonio

**Tabla 60. Ficha Beneficio por Matrimonio.**

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Beneficios por Matrimonio</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Entregar el beneficio al trabajador por medio del procedimiento establecido.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar el proceso de beneficios de matrimonio.	
<p style="text-align: center;"><b>PARTICIPANTES</b></p> <p style="text-align: center;">Trabajador Asistente de Personal METLIFE Remuneraciones</p>	<p style="text-align: center;"><b>ALCANCES DEL PROCESO</b></p> <p>INICIO: Comienza con el envío del certificado de matrimonio al Asistente de Personal.</p> <p>FIN: Finaliza cuando el Asistente de Personal genera informe de cierre y envía a Remuneraciones.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DOCUMENTOS</b></p> <p style="text-align: center;">Certificado de matrimonio Formulario</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONDICIÓN</b></p> <p>-Aplica solo a trabajadores de contrato indefinido.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>REQUISITOS</b></p> <p>-Entrega de Certificado de matrimonio. -Entrega de Formulario.</p>
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b> Porcentaje anual de presupuesto utilizado	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Figura 20. Diagrama Beneficio por Matrimonio.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es que el trabajador reciba el beneficio cuando éste lo solicite, siguiendo los lineamientos y asegurando la entrega de éste. Estos indicadores son:

- Porcentaje anual del presupuesto utilizado: es el porcentaje de dinero utilizado por concepto de beneficio matrimonio en el transcurso de un año.

El tipo de resultado que se pretende obtener está orientado a la cantidad de dinero utilizado del presupuesto.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 61. Formulación Indicadores Beneficio por Matrimonio.**

INDICADOR	CÁLCULO
1. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	$(\text{dinero utilizado} / \text{presupuesto total}) * 100\%$

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Dinero utilizado: es la cantidad de dinero que es ocupado para este proceso.
- Presupuesto total: se refiere al presupuesto total con el que cuenta el Área de Personal.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 62. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
1. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	5%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 63. Indicador Porcentaje anual de presupuesto utilizado en beneficio matrimonio.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Beneficios por Matrimonio
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje anual de presupuesto utilizado		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	5%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos REMUNERACIONES		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{dinero utilizado}}{\text{presupuesto total}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

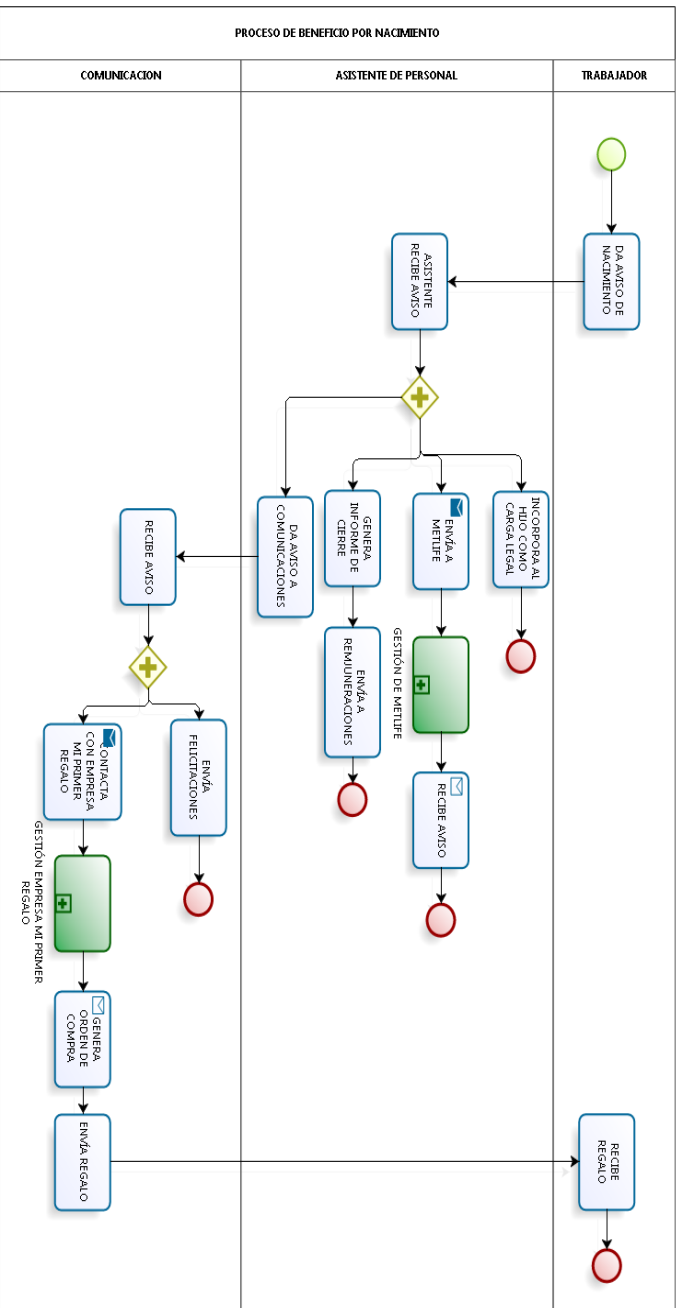
## 9. Beneficio por Nacimiento

Tabla 64. Ficha Beneficio por Nacimiento.

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Beneficios por Nacimiento</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Entregar el beneficio al trabajador a través del procedimiento establecido.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar el proceso de beneficio por nacimiento.	
<p><b>PARTICIPANTES</b></p> <p>Trabajador Asistente de Personal Remuneraciones Empresa Mi Primer Regalo Comunicaciones</p>	<p><b>ALCANCES DEL PROCESO</b></p> <p>INICIO: Comienza cuando el trabajador da aviso al Asistente de Personal del nacimiento de un hijo/a.</p> <p>FIN: Finaliza cuando el trabajador recibe regalo y se envía informe de cierre a Remuneraciones.</p>
<p><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>Certificado de nacimiento</p>	<p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>-Aplica solo a trabajadores de contrato indefinido.</p>
	<p><b>REQUISITOS</b></p> <p>-Entrega de Certificado de Nacimiento.</p>
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
Porcentaje anual de presupuesto utilizado	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Figura 21. Diagrama Beneficio por Nacimiento.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es que el trabajador reciba el beneficio al momento de solicitarlo, siguiendo el procedimiento establecido para entregar el beneficio de manera eficiente. Estos indicadores son:

- Porcentaje anual de presupuesto utilizado: es el porcentaje de dinero utilizado por concepto de bono por nacimiento transcurrido un año.

El tipo de resultado que se pretende obtener está orientado al presupuesto utilizado.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 65. Formulación Indicadores Beneficio por Nacimiento.**

INDICADOR	CÁLCULO
1. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	$(\text{dinero utilizado} / \text{presupuesto total}) * 100\%$

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Dinero utilizado: es la cantidad de dinero que es ocupado para este proceso.
- Presupuesto total: se refiere al presupuesto total con el que cuenta el Área de Personal.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 66. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
1. Porcentaje anual de presupuesto utilizado	3%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 67. Indicador Porcentaje anual de presupuesto utilizado en Beneficio de Nacimiento.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Beneficio por Nacimiento
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje anual de presupuesto utilizado		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	3%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de Datos REMUNERACIONES		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{dinero utilizado}}{\text{presupuesto total}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

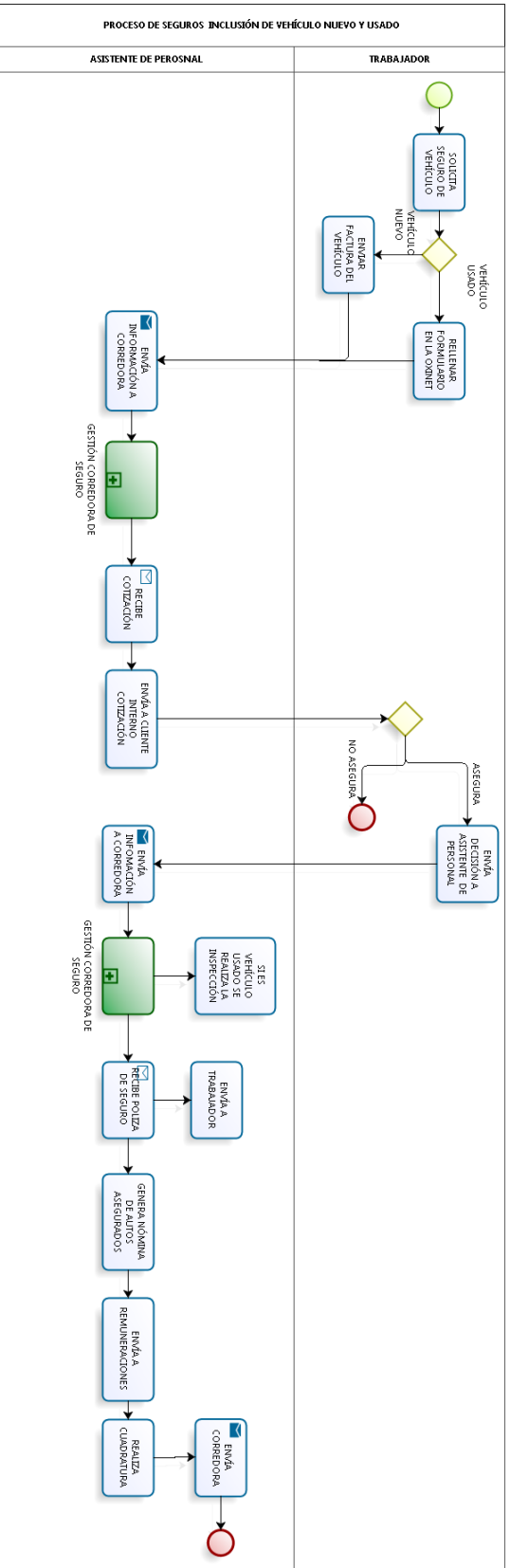
## 10. Seguros Inclusión Vehículo Usado o Nuevo

Tabla 68. Ficha Seguros Inclusión Vehículo Nuevo y Usado.

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Seguros Inclusión Vehículo Nuevo y Usado</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Establecer el procedimiento para que el trabajador pueda asegurar su vehículo.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar los seguros de Inclusión Vehículo nuevo y usado.	
<b>PARTICIPANTES</b>	<b>ALCANCES DEL PROCESO</b>
Trabajador Asistente de Personal Corredora de Seguros Remuneraciones	<p><b>INICIO:</b> Comienza cuando el trabajador solicita asegurar su vehículo.</p> <p><b>FIN:</b> Finaliza cuando el Asistente de Personal envía cuadratura a la Corredora de Seguros.</p>
<b>DOCUMENTOS:</b>	<b>CONDICIÓN</b>
Factura (Vehículo Nuevo) Formulario (Vehículo Usado) Cotización Póliza Cheque	-En el caso de asegurar un vehículo usado, este no debe tener más de 10 años de antigüedad.
	<b>REQUISITOS</b>
	-Envío de Factura en el caso de vehículo nuevo. -Completar formulario en el caso de vehículo usado.
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
Porcentaje de vehículos nuevos asegurados Porcentaje de vehículos usados asegurados	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Tabla 69. Diagrama Seguro de Vehículo Usado y Nuevo.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es que el trabajador pueda asegurar su vehículo con una corredora de seguros que sea confiable. Estos indicadores son:

- Porcentaje de vehículos nuevos asegurados: porcentajes de vehículos nuevos asegurados en relación al total de vehículos asegurados.
- Porcentaje de vehículos usados asegurados: porcentajes de vehículos usados asegurados en relación al total de vehículos asegurados.

El tipo de resultado que se pretende obtener está orientado a la cantidad de vehículos asegurados anualmente y el porcentaje de los mismos.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 70. Formulación Indicadores Seguros de Vehículos Nuevos y Usados.**

INDICADOR	CÁLCULO
<b>1. Porcentaje de vehículos nuevos asegurados</b>	$(\text{cant. de vehículos nuevos asegurados} / \text{cant de vehículos total asegurados}) * 100\%$
<b>2. Porcentaje de vehículos usados asegurados</b>	$(\text{cant. de vehículos usados asegurados} / \text{cant de vehículos total asegurados}) * 100\%$

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 71. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
<b>1. Porcentaje de vehículos nuevos asegurados</b>	70%
<b>2. Porcentaje de vehículos usados asegurados</b>	30%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 72. Indicador Porcentaje de Vehículo nuevo asegurados.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Seguros Inclusión Vehículo Usado o Nuevo
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje de vehículos nuevos asegurados		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	70%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Registro de Vehículos Asegurados		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{cant.de vehiculos nuevos asegurados}}{\text{cant.de vehiculos total asegurados}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 73. Indicador Porcentaje de vehículos usados asegurados.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Seguros Inclusión Vehículo Usado o Nuevo
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje de vehículos usados asegurados		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	30%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Registro de Vehículos Asegurados		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{cant.de vehiculos usados asegurados}}{\text{cant.de vehiculos total asegurados}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

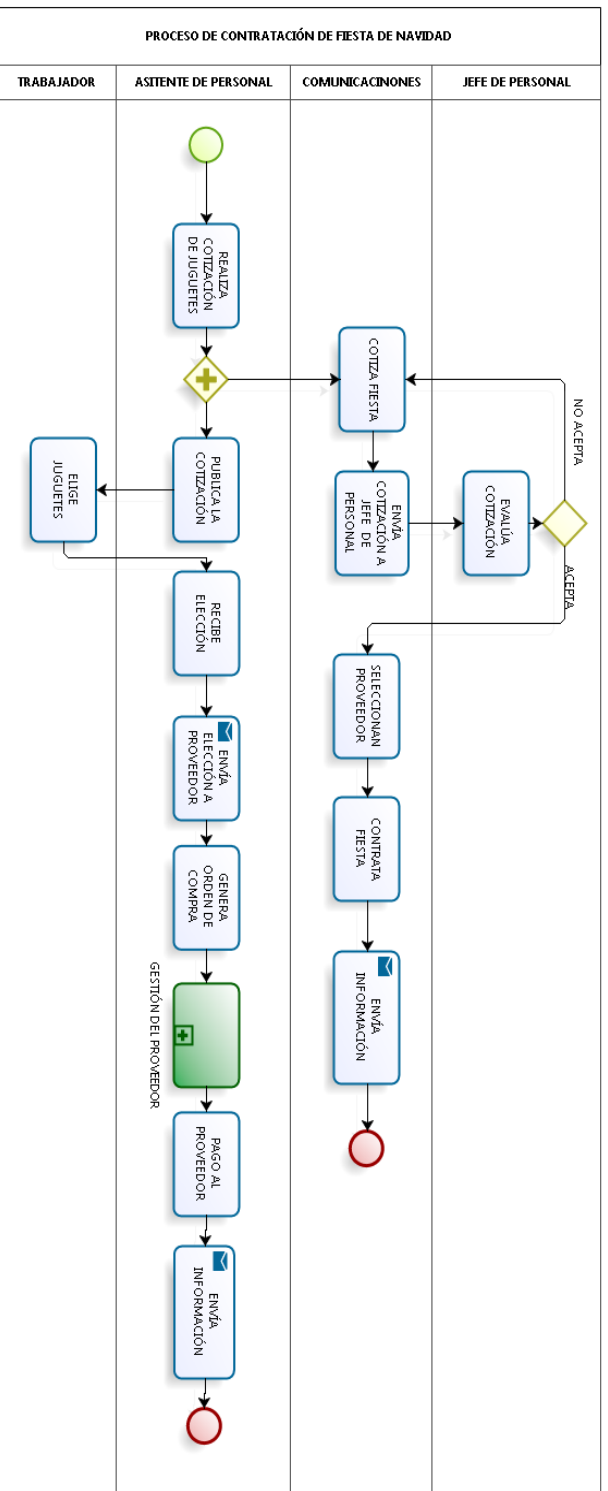
## 11. Contratación Fiesta de Navidad

Tabla 74. Ficha Contratación Fiesta de Navidad.

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Contratación Fiesta de Navidad</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Realizar la Contratación de Fiesta de Navidad para que se haga efectiva hacia el trabajador.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar el proceso de contratación de fiesta de navidad.	
<p><b>PARTICIPANTES</b></p> <p>Asistente de Personal Trabajador Gerencia de RRHH Proveedor Comunicaciones</p>	<p><b>ALCANCES DEL PROCESO</b></p> <p>INICIO: Comienza cuando el Asistente de Personal realiza la cotización para juguetes.</p> <p>FIN: Finaliza cuando el Trabajador recibe la información.</p>
<p><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>Cotización</p>	<p><b>REQUISITOS</b></p> <p>-Respetar el presupuesto entregado por la Gerencia (presupuesto año anterior).</p>
<p><b>INDICADORES DE GESTIÓN</b></p> <p>Porcentaje del presupuesto utilizado Tiempo que demora el proceso</p>	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Tabla 75. Diagrama Contratación Fiesta de Navidad



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es entregar a los trabajadores un evento que reúna las características de celebración de navidad. Estos indicadores son:

- Porcentaje del presupuesto utilizado: es el porcentaje de dinero utilizado por concepto de fiesta de navidad.
- Tiempo que demora el proceso: es el tiempo que transcurre desde que se inicia la cotización de la fiesta hasta que se envía informativo a los trabajadores.

El tipo de resultado que se pretende obtener está orientado al presupuesto anual utilizado para la realización de la fiesta de navidad y el tiempo del proceso.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 76. Formulación Indicador Contratación Fiesta de Navidad.**

INDICADOR	CÁLCULO
1. Porcentaje del presupuesto utilizado	$(\text{dinero utilizado} / \text{presupuesto total}) * 100\%$
2. Tiempo que demora el proceso	días que demora / días esperados

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Dinero utilizado: es la cantidad de dinero que es ocupado para este proceso.
- Presupuesto total: se refiere al presupuesto total con el que cuenta el Área de Personal.
- Días que demora: son los días que realmente se demora el proceso.
- Días esperados: son los días que idealmente debería demorarse el proceso.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 77. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
1. Porcentaje del presupuesto utilizado	2.5%
2. Tiempo que demora el proceso	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 78. Indicador Porcentaje de del presupuesto utilizado en contratación Fiesta de Navidad.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Contratación Fiesta de Navidad
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje del presupuesto utilizado		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	2.5%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Registro de fiesta de navidad del año anterior		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{dinero utilizado}}{\text{presupuesto total}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 79. Indicador tiempo que demora el proceso de contratación Fiesta de Navidad.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Contratación Fiesta de Navidad
<b>INDICADOR:</b> Tiempo que demora el proceso		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	de 0 a 1 → ideal de 1 a 1,5 → aceptable en adelante → no aceptable	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Registro de fiesta de navidad del año anterior		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{días que demora}}{\text{días esperados}} \right)$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

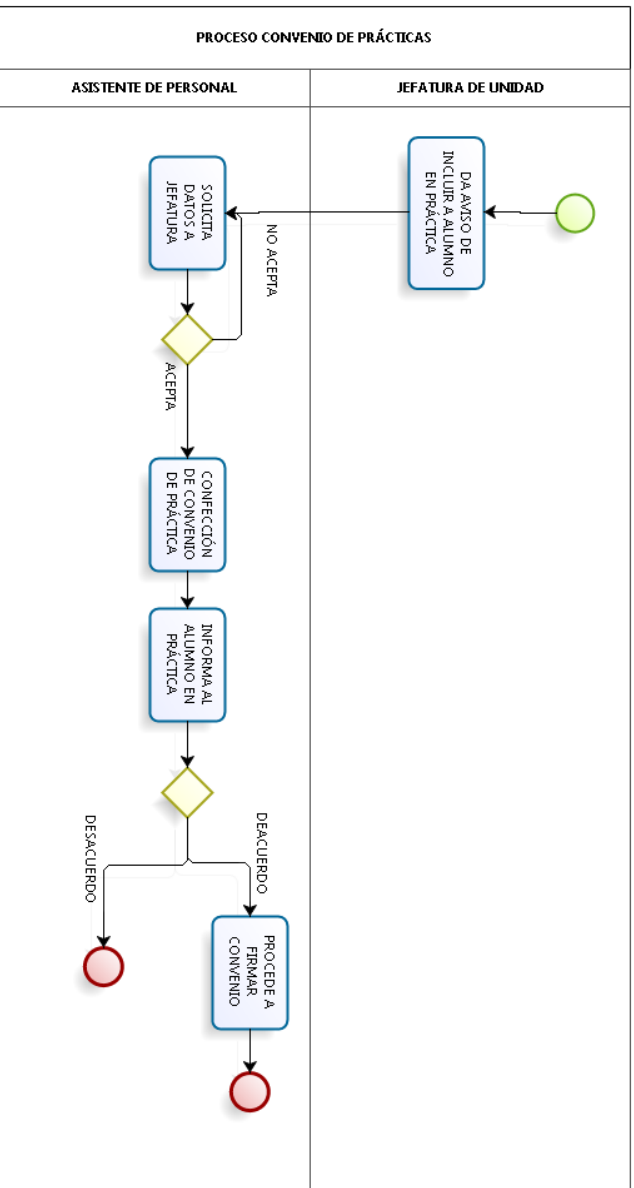
## 12. Convenio Práctica

Tabla 80. Ficha Convenio Prácticas.

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Convenio Prácticas</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Realizar según corresponda un Convenio de Prácticas, para integrar a un alumno nuevo a la empresa.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar el proceso de convenio de Prácticas.	
<p align="center"><b>PARTICIPANTES</b></p> <p align="center">Jefatura Unidad Alumno Practicante Asistente de Personal Gerencia de RR. HH.</p>	<p align="center"><b>ALCANCES DEL PROCESO</b></p> <p>INICIO: Comienza cuando la Jefatura de Unidad da aviso de incluir un alumno en práctica al Asistente de Personal.</p> <p>FIN: Finaliza cuando el Asistente de Personal ingresa datos al Sistema de información.</p>
<p align="center"><b>DOCUMENTOS</b></p> <p align="center">Convenio de Práctica Documentos para postular</p>	<p align="center"><b>CONDICIÓN</b></p> <p>-Los documentos requeridos para la postulación son el Curriculum del Alumno, Certificado del Colegio o institución superior, Certificado de Nacimiento y Seguro Escolar.</p>
	<p align="center"><b>REQUISITOS</b></p> <p>-Firmar convenio de práctica por el practicante y Gerencia de RRHH.</p>
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b> Porcentaje por tipo de convenio	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Figura 22. Diagrama Convenio Práctica.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es crear un vínculo para integrar un alumno en práctica, siguiendo los lineamientos para asegurar el cumplimiento del convenio. Estos indicadores son:

- Porcentaje por tipo de convenio: es el porcentaje de dinero utilizado por concepto de convenio de prácticas.

El tipo de resultado que se pretende obtener está orientado a la cantidad de tipo de convenios anuales.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 81. Formulación Indicador Convenio de Práctica.**

INDICADOR	CÁLCULO
1. Porcentaje por tipo de convenio	$(\text{cant. según tipo} / \text{cant. total de convenios}) * 100\%$

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Cantidad según tipo: es la cantidad de convenios que se quiere evaluar pudiendo ser; Enseñanza Media Técnico Profesional, Alumnos Egresados Centros de Formación Técnica, Alumnos Egresados de Carreras Universitarias, Alumnos Memoristas tiempo completo o Alumnos Memoristas tiempo Parcial.
- Cantidad total de convenios: es la suma de todos los convenios.

**Tabla 82. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
1. Porcentaje por tipo de convenio (*)	Enseñanza Media Técnico Profesional: 10 (600 Mil) Alumnos Egresados Centros de Formación Técnica: 10 (900 Mil) Alumnos Egresados de Carreras Universitarias: 15 (3 Millones) Alumnos Memoristas tiempo completo: 15 (3 Millones) Alumnos Memoristas tiempo parcial: 25 (3 Millones)

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

(\*) El resultado esperado de este indicador no se encuentra especificado ya que depende del tipo de convenio que se quiere analizar el resultado que arroja.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 83. Indicador Porcentaje por tipo de convenio.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Convenio de Práctica
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje por tipo de convenio		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	2%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Registro por tipo de convenio		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{cant. según tipo}}{\text{cant. total de convenios}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

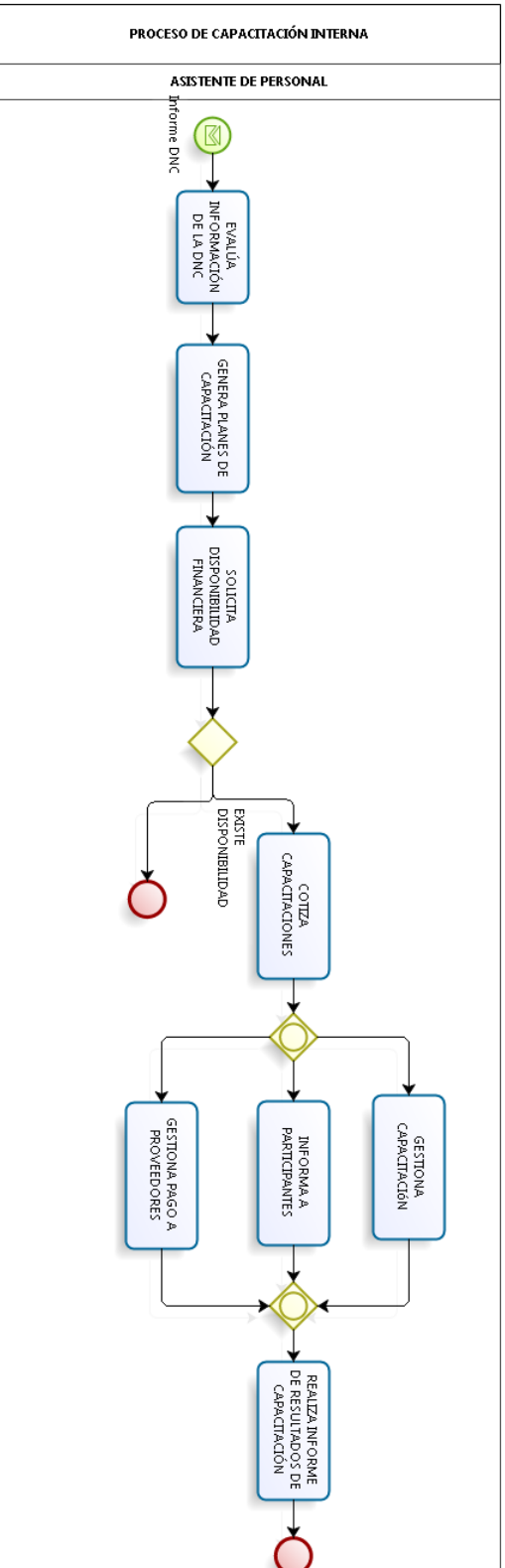
### 13. Capacitación Interna

Tabla 84. Ficha Capacitación Interna.

<b>NOMBRE DEL PROCESO: Capacitación interna</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Realizar la Capacitación Interna al trabajador según procedimiento.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Personal, responsable de gestionar el proceso de capacitación interna.	
<p><b>PARTICIPANTES</b></p> <p>Asistente de Personal Gerencia de RR. HH.</p>	<p><b>ALCANCES DEL PROCESO</b></p> <p>INICIO: Comienza cuando se evalúa la DNC. FIN: Finaliza cuando el Asistente de Personal genera un informe sobre la capacitación realizada.</p>
<p><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>Planes de Capacitación Cotización Informes de resultado</p>	<p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>-Evaluación de la información entregada por la DNC.</p>
	<p><b>REQUISITO</b></p> <p>-Respetar el presupuesto otorgado.</p>
<p><b>INDICADORES DE GESTIÓN</b></p> <p>Porcentaje del presupuesto utilizado Porcentaje de capacitaciones</p>	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Figura 23. Diagrama Capacitación Interna.



Fuente: Elaboración Propia, según herramienta Bizagi.

Los indicadores que se crean para este proceso se realizan en base a su misión, la cual es entregar capacitaciones a los trabajadores para mejorar su desempeño. Estos indicadores son:

- Porcentaje del presupuesto utilizado: es el porcentaje de dinero utilizado por concepto de capacitación interna.
- Porcentaje de capacitaciones: es el porcentaje de capacitaciones realizadas de manera interna. Este indicador se crea para comparar con la cantidad de capacitaciones externas realizadas.

El tipo de resultado que se pretende obtener está orientado a la utilización del presupuesto total entregado anualmente y el porcentaje de capacitaciones realizadas.

A continuación se determinan y formulan los indicadores de este proceso:

**Tabla 85. Formulación de indicadores Capacitación Interna.**

INDICADOR	CÁLCULO
<b>1. Porcentaje del presupuesto utilizado</b>	$(\text{dinero utilizado} / \text{presupuesto total}) * 100\%$
<b>2. Porcentaje de capacitaciones</b>	$(\text{cant. capacitaciones internas realizadas} / \text{cant. de capacitaciones totales realizadas}) * 100\%$

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

Especificaciones de la formulación de los indicadores:

- Dinero utilizado: es la cantidad de dinero que es ocupado para este proceso.
- Presupuesto total: se refiere al presupuesto total con el que cuenta el Área de Personal.

Los resultados que se pretenden obtener por cada indicador:

**Tabla 86. Resultado Esperado.**

INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
<b>1. Porcentaje del presupuesto utilizado</b>	2.5%
<b>2. Porcentaje de capacitaciones</b>	60% - 70%

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

A continuación se encuentra la formulación de cada indicador del proceso:

**Tabla 87. Indicador Porcentaje del presupuesto utilizado en Capacitación Interna.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Capacitación Interna
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje del presupuesto utilizado		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	2,5%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de datos DNC		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{dinero utilizado}}{\text{presupuesto total}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

**Tabla 88. Indicador Porcentaje de capacitaciones.**

FICHA DE INDICADOR		REFERENCIA: Proceso de Capacitación Interna
<b>INDICADOR:</b> Porcentaje de capacitaciones		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	60% - 70%	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b> Base de datos DNC		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\left( \frac{\text{cant.de capacitaciones internas realizadas}}{\text{cant.de capacitaciones totales realizadas}} \right) * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia, según Gestión de Procesos.

### 3. Plan de Disponibilidad de Capital Humano

Para realizar un Plan de Disponibilidad de Capital Humano el libro Mapas Estratégicos de Norton y Kaplan establecen el desarrollo de 4 pasos. Estos son los siguientes:

#### Paso 1: Identificación de familia de puestos

A continuación se identifica los puestos que sustentan los procesos rediseñados a través de la gestión de procesos. Estos puestos son los siguientes:

- Jefe de Personal como responsable de los proceso
- Asistente de personal como ejecutor de los proceso
- Coordinador de comunicaciones como ejecutor de los proceso
- Gerente de RR.HH. como responsable del área

#### Paso 2: Establecer los perfiles de competencias

- **Jefe de Personal**
  - **Conocimientos:** Gestión de capital humano, Desarrollo de indicadores de gestión organizacional, Conocimientos en requisitos legales para ámbitos de contratación de personal, conocimientos básicos en computación.
  - **Habilidades:** Liderazgo competente, Comunicar de manera clara los objetivos del área, Desarrollar trabajo en equipo, Capacidad analítica y Promover estrategias para el desempeño organizacional.
  - **Valores:** Generar confianza, Honestidad, Equidad con los trabajadores, Empatía y compromiso con la empresa.
- **Asistente de personal**
  - **Conocimientos:** Administración de personal, Conocimientos en requisitos legales para ámbitos de contratación, conocimientos de ley Orgánica del Trabajo y su reglamento, Ley de procedimientos Administrativos, Conocimientos básicos en computación y administración.
  - **Habilidades:** Capacidad analítica, Redacción y ortografía, Relaciones humanas y Capacidad de trabajo en equipo.
  - **Valores:** Responsable, Honesto, Empático y Compromiso con la empresa.
- **Coordinador de comunicaciones**
  - **Conocimientos:** conocimientos computacionales, manejo de herramientas de comunicación corporativa, conocimientos en temáticas de recursos humanos, manejo en material grafico informativo.
  - **Habilidades:** capacidad de planificación, capacidad de asesorar comunicacionalmente a la administración y al directorio corporativo, creatividad, redacción y ortografía, comunicación oral y escrita.
  - **Valores:** responsable, trabajo en equipo, compromiso con la empresa.

➤ **Gerente de Recursos Humanos**

- **Conocimientos:** conocimientos en Gestión de capital humano, manejo en la toma de decisiones, conocimientos en administración, conocimientos de ley Orgánica del Trabajo y su reglamento, Ley de procedimientos Administrativos, conocimientos generales en computación y técnicas de comunicación.
- **Habilidades:** Liderazgo competente, Comunicar de manera clara los objetivos del área, Desarrollar trabajo en equipo, Capacidad analítica, tomas de decisiones.
- **Valores:** Generar confianza, Honestidad, Equidad con los trabajadores, Empatía, Honradez y compromiso con la empresa.

**Paso 3: Evaluar la disponibilidad de capital humano**

Tabla 89. Evaluación de Disponibilidad de Capital Humano.

Puestos de Trabajo	Gerente de RR.HH.	Jefe de Personal	Asistente de Personal	Coordinador de comunicaciones
<b>Cantidad Requerida</b>	1	1	4	2
<b>Calificados</b>	1	1	1	1
<b>Disponibilidad de Capital Humano</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>

Fuente: Elaboración Propia, según Plan de Disponibilidad de Capital Humano.

La evaluación de la disponibilidad de capital humano refleja que es necesario contar con 4 asistentes de personal para realizar de manera correcta y en el tiempo determinados todos los procesos previamente rediseñados. Actualmente existen tres asistentes de personal trabajando en el área, de los cuales solo uno cuenta con todos los conocimientos, habilidades y valores que es necesario para ocupar de manera eficiente ese puesto de trabajo. En relación al coordinador de comunicaciones actualmente en el área solo trabaja una persona que ocupa ese puesto de trabajo y que cumple con los conocimientos, habilidades y valores necesarios.

**Paso 4: Programa de desarrollo de Capital Humano**

Tabla 90. Calificación por puesto de trabajo estratégico.

Puestos de Trabajo	Gerente de RR.HH.	Jefe de Personal	Asistente de Personal	Coordinador de comunicaciones
<b>Cantidad Requerida</b>	1	1	4	2
<b>Calificados</b>	1	1	1	1
<b>Disponibilidad de Capital Humano</b>	100%	100%	25%	50%
<b>Cantidad de Recursos humanos a calificar por puesto de trabajo estratégico</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia, según Plan de Disponibilidad de Capital Humano.

Analizada la Disponibilidad de Capital Humano, se puede observar que la cantidad de recursos humanos a calificar en el caso de los asistentes de personal es de 3 personas. Actualmente 2 de los asistentes de personal no cumplen con el perfil de competencia propuesto por lo que es necesario capacitar a cada uno de ellos entregando conocimientos de gestión y planificación.

Luego de evaluadas las distintas alternativas de capacitación, se encontró una propuesta de Capacitación que conforma las competencias que se desean cubrir por los Asistentes de Personal.

A continuación se detalla la propuesta de capacitación externa con su estimación de valor:

### **CURSO. ADMINISTRACIÓN DE RR.HH.**

#### **OBJETIVOS.**

- Dirigir, reconocer, analizar y aplicar conceptos y herramientas para el desarrollo eficaz de las tareas y funciones propia del departamento de administración y gestión de personal de acuerdo a las normativas y políticas vigentes.
- Desarrollar una visión estratégica de la administración de los recursos humanos de manera integral y sistémica en la empresa y sus áreas funcionales.
- Ampliar y perfeccionar las técnicas relativas a la obtención, mantención y desarrollo de los recursos humanos de la Empresa.
- Organizar el trabajo de modo de lograr una comunicación efectiva con el personal para crear un ambiente que estimule la responsabilidad y el buen desempeño.
- Establecer la metodología para el diseño e implantación de Indicadores de Gestión para el recurso humano, aplicando e interpretando el valor y sus variaciones.

#### **CONTENIDOS.**

- I. INTRODUCCIÓN. PRINCIPALES CONCEPTOS.
- II. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.
- III. GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

**Área:** Formación y Capacitación

**Horas Teóricas:** 12

**Horas Prácticas:** 8

**Modalidad:** Presencial

**Valor referencial por hora (por persona): 0,8 UF**

También para cumplir con los objetivos planteados de los procesos que realiza el área de personal del departamento, es necesario reclutar y contratar a dos nuevas personas, una que ocupe el puesto de asistente de personal, y otro de coordinador de comunicaciones, con esto se lograría cubrir los procesos de manera eficiente cumpliendo con los requisitos que estos tienen.

Un valor aproximado del costo de estas nuevas contrataciones es el siguiente:

- Sueldo de Asistente de Personal : \$800.000
- Sueldo de Coordinador de comunicación: \$600.000
- Costo de Agencia Externa de Reclutamiento: \$1.000.000

Tabla 91. Programa de Desarrollo de Capital Humano.

Familia de trabajo estratégico	Cantidad de RR.HH. calificado requerida	Cantidad de RR.HH. a calificar	Iniciativas de calificación		
			Reclutar	Formar	Capacitar
<b>Gerente de RR.HH.</b>	1	0	0	0	0
<b>Jefe de Personal</b>	1	0	0	0	0
<b>Asistente de Personal</b>	4	3	1	0	2
<b>Coordinador de comunicaciones</b>	2	1	1	0	0
<b>Costo del plan de desarrollo de capital humano por iniciativa</b>			\$2.400.000	\$0	\$840.000
<b>Costo total del plan de desarrollo de Capital Humano</b>			<b>\$3.240.000</b>		

Fuente: Elaboración Propia, según Plan de Disponibilidad de Capital Humano.

Como se muestra en el recuerdo anterior la empresa debe invertir en \$3.240.000 para que los procesos se lleven a cabo de manera eficiente.

## **Capitulo 5: Conclusiones**

## Conclusiones

Finalizado este estudio como primera conclusión se puede mencionar que se cumple con el objetivo propuesto el cual es rediseñar los procesos del área de personal y realizar una propuesta de un plan de disponibilidad de capital humano, con el fin de integrar y mejorar el rendimiento del área.

Otra conclusión que se puede mencionar es que una vez realizada la auditoría de los diferentes procesos que como área desarrollan, se pudo identificar que existen procesos que generan mayor impacto monetario que otros. Es por esto que se propone que la implementación de este estudio se desarrolle dependiendo del nivel de impacto que generan, es decir que se comience con el proceso de Recompensar a las Personas, ya que este es el que genera mayor impacto monetario, debido a que es el único proceso que involucra directamente pérdidas de dinero; luego se propone continuar con los procesos de Integrar y Desarrollar a las personas, ya que estos son los que presentan mayor deficiencia en el diseño e involucran directamente a los trabajadores de la empresa.

Una vez implementado el estudio, en un largo plazo, se podrán obtener las siguientes mejoras:

- Al establecer un diseño de procesos que contiene los requerimientos actividades y tareas necesarias en los procesos de recompensar a las personas, se espera que la pérdida por concepto de error en la entrega de bonos disminuya. Esto porque de los 248 bonos que se entregan, si se sigue con el procedimiento establecido cumpliendo todos los requisitos que este tiene, se tendrá certeza que alrededor de los 40 millones de pesos son entregados de manera correcta, y no debería existir ningún error en la entrega por un mal procedimiento o desconocimiento de los requisitos. En cuanto a la entrega de dinero por concepto de bono vacaciones, los 6 millones que equivalen a pérdidas por errores cometidos, al cumplir con los requisitos establecidos deberían ser entregados de manera correcta.
- Con el rediseño de procesos se logra ordenar las actividades y tareas que conllevan los procesos identificando claramente sus participantes y responsable, lo que generará una reducción en los tiempos desde que se inicia hasta que finaliza cada uno. Esto principalmente se verá reflejado en el proceso de Reclutamiento y Selección ya que al incluir las mejores prácticas permitirá reducir el tiempo del desarrollo de este proceso hasta en la mitad del tiempo que tarda hoy en día.
- Con el desarrollo de la Gestión de procesos, se logra formular indicadores, que permiten al Área de Personal comenzar a medir el rendimiento de sus procesos, como también generar bases de datos que permitan tener registro del desarrollo de sus actividades con el fin de poder comenzar con procesos de retroalimentación.

- Con este rediseño de procesos se logra satisfacer necesidades que en la actualidad no estaban cubiertas, como son la capacitación interna y el reclutamiento interno, estas necesidades se cubren con la elaboración de procesos nuevos que identifican todas las actividades, participantes y responsable.

Otra conclusión del desarrollo de este trabajo, es que al implementar el rediseño de los procesos del área de personal, es necesario que la empresa invierta en un plan de desarrollo de capital humano, con la finalidad de que el rediseño cumpla con los objetivos propuesto y se desarrolle de manera eficiente. En el plan de disponibilidad de capital humano se establece que se debe reclutar a un trabajador que cumpla las funciones de Asistente de personal y un Coordinador de Comunicaciones, además capacitar en temas de gestión y planificación a dos miembros del área que cumplen con funciones de Asistente de personal. El costo de este plan asciende a un valor de \$3.240.000, con esta inversión el área de personal debería cumplir sus funciones de manera eficiente.

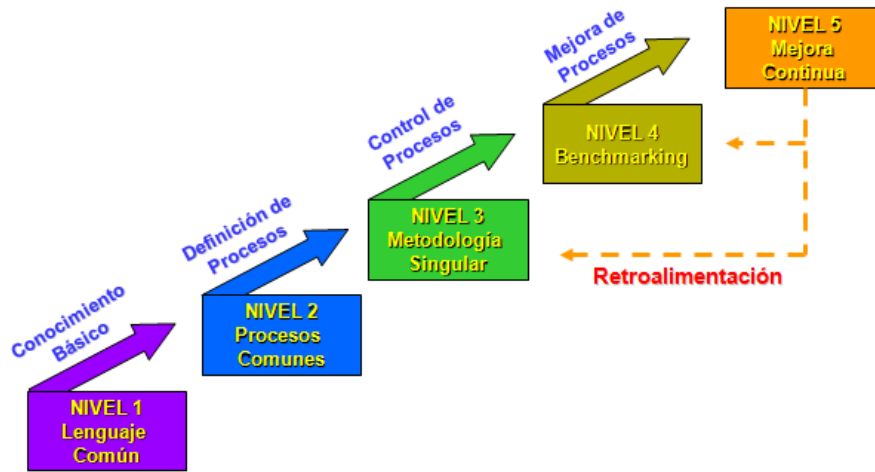
Finalmente se puede concluir que el principal problema que enfrenta el área de personal es la deficiencia en la Gestión de información, el cual al implementar este estudio se logra disminuir estas deficiencias a través de todas las mejoras mencionadas anteriormente.

## **Observación**

Con esta propuesta se pretende que el departamento de RR. HH., específicamente el área de personal genere una Madurez Organizacional. Esta se refiere a que una organización puede lograr un nivel de eficiencia a través de cinco niveles, que permiten desarrollar sus actividades de manera correcta, adquirir mejores competencias e incrementar el rendimiento, incorporando las mejores prácticas observadas en el sector. Estos cinco niveles son los siguientes:

- Nivel 1, Lenguaje común: Es necesario establecer un lenguaje común y difundirlo, para que al momento de llevar a cabo las actividades de ARH en la organización, todo el personal comprenda su conceptualización.
- Nivel 2, Procesos Comunes: Es necesario establecer procesos estandarizados en el Área de Personal para todas las actividades que la organización desarrolla, de manera que estas se lleven a cabo de forma eficiente.
- Nivel 3, Metodología de operación: Se debe establecer una forma de llevar a cabo los procesos relacionados a la ARH, reconocida y aceptada por el resto de la organización.
- Nivel 4, Benchmarking: Realizar una comparación con otras organizaciones del mismo rubro con el fin de obtener información útil que ayude a la organización a mejorar sus procesos.
- Nivel 5, Mejora Continua: Se debe realizar constantemente una retroalimentación que involucra a todos los actores de la organización con el fin de mejorar.

Figura 24. Niveles de Madurez de una Organización.



Fuente: Nivel Organizacional. Rodrigo Latorre.

Esto ya que la implementación permitirá que a través del rediseño de los procesos se generen lenguajes y procesos comunes, con los conocimientos básicos y definición de cada uno de ellos. Y junto con el plan de disponibilidad de capital humano se pueden realizar estos procesos bajo una metodología singular, dado que todo el personal tendrá las competencias necesarias para desarrollarlas. Y además con la medición que se tendrá de cada proceso se permitirá que el área de personal genere prácticas para una mejora continua.

## Bibliografía

1. Idalberto Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*, Editorial The McGraw-Hill Companies, México.
2. Michel Hammer (2007). *La Auditoría de proceso*, Harvard Business Review.
3. Jaime Beltran Sanz (2009). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*, Instituto Andaluz de Tecnología.
4. David P. Norton y Robert S. Kaplan (2009). *Mapas Estratégicos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
5. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*, México.
6. Instituto Nacional de Bosques (2011). *Manual de Procesos y Procedimientos Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos*, Guatemala.
7. Universidad Autónoma de Asunción (2015). *Manual de Procedimientos del departamento de Recurso Humano*, UAA.
8. Bravo Carrasco J. (2011). *Gestión de Procesos, Alineados con la Estrategia*, Editorial Evolución S.A., Santiago de Chile.
9. Ríos Sebastián (2008). *Rediseño de Procesos*, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
10. Galloway D. (1998). *Mejora Continua de Procesos Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas*, Ediciones Gestí, México D.F.
11. BIZAGI (2014). *Manual BPMN 2.0 Bizagi Suite*, [www.bizagi.com/es/bpm-suite-es/productos/modeler](http://www.bizagi.com/es/bpm-suite-es/productos/modeler).

## Anexo

### 1.Auditoria de procesos detallada.

#### 1.Conclusión detallada auditoria proceso de integrar a las personas:

**Facilitador Diseño:** Reclutamiento y Selección de personal.

- Propósito:
  1. El proceso de ARH existe pero no se ha normalizado, las personas lo realizan dependiendo de los requerimientos impuestos.
  2. El proceso no se ha actualizado, lo que genera que existan demoras para satisfacer la demanda de reclutamiento.
  3. El proceso no se ha establecido para integrarse a otros procesos de la empresa.
  4. El proceso no se ha establecido para vincularse con los procesos de clientes o proveedores.
- Contexto:
  1. En el proceso se identifican claramente cuáles son las necesidades y requerimientos de las áreas.
  2. Los requerimientos de las divisiones están establecidos en los perfiles de cargo que existen en el departamento.
  3. Tanto la gerencia de recursos humanos como los respectivos jefes de área, han adecuado los requerimientos a las necesidades que surgen de las distintas áreas, pero no han logrado generar expectativas mutuas de desempeño.
  4. No existe un vínculo entre el departamento y las agencias externas de reclutamientos, solo cumplen con la necesidad requerida sin tener expectativas de un mejor desempeño.
- Documentación:
  1. Existe un manual de recursos humanos donde establecen los procedimientos básicos de reclutamiento y selección, identificando los distintos actores que participan del proceso.
  2. La documentación del proceso no se encuentra actualizada por lo que no satisfacen los requerimientos y no permite que otro personal pueda seguir un procedimiento para realizar el proceso.
  3. La documentación del proceso se encuentra desactualizada, ya que no se vincula con otros procesos, ni con el sistema de base de datos de la empresa.
  4. No existe una representación electrónica del proceso de reclutamiento y selección.

**Facilitador Ejecutor:** Asistentes de personal.

- Conocimiento:
  1. Los asistentes de personal conocen el proceso y sus respectivos procedimientos.
  2. Los asistentes de personal puede describir el proceso y reconocer cómo interfiere este con otros procesos del departamento.
  3. Los asistentes de personal conocen como el proceso interfiere dentro del departamento, pero no así como interfieren a nivel empresa.
  4. Los asistente de personal no pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño interempresa.
- Destreza:
  1. Los asistentes de personal son capaces de resolver problemas en el proceso, pero no son capaces de sugerir mejoras al proceso.

2. Los asistentes de personal son capaces de trabajar en equipo y dividirse las tareas del departamento, pero necesitan una retroalimentación constante de sus actividades.
  3. Los asistentes de personal no son capaces de tomar decisiones de negocios.
  4. Los asistentes de personal se remiten a las obligaciones que establece su responsable no teniendo capacidades de gestión.
- Conducta:
    1. Los asistentes de personal cumplen con llevar a cabo el proceso cuando se les solicita.
    2. Los asistentes de personal no siempre realizan el proceso dándole prioridad, lo que interfiere con el trabajo de otras personas.
    3. Los asistentes de personal se remiten a cumplir con sus actividades diarias.
    4. Los asistentes de personal realizan el proceso tal cual está sin cuestionamientos no proponiendo mejoras a este.

**Facilitador Responsable:** Gerente de Recursos Humanos

- Identidad:
  1. El gerente de recursos humanos lleva a cabo el proceso, pero no mejora el desempeño, solo se limita a cumplir con los objetivos que este tiene.
  2. Los líderes no crearon un puesto específico para ser responsable del proceso de reclutamiento y selección.
  3. El gerente de recursos humanos no le otorga máxima prioridad al proceso ya que este es responsable de todo el departamento de recursos humanos.
  4. El responsable es el Gerente de recursos humanos, y por ende es la unidad de más alto rango dentro del departamento.
- Actividades:
  1. El gerente de recursos humanos identifica y comunica el proceso, pero no incentiva realizar cambios en el proceso.
  2. El gerente de recursos humanos solo se preocupa de que el proceso se lleve a cabo, no patrocina esfuerzos de mejora, y no verifica que se siga el procedimiento adecuadamente.
  3. El gerente de recursos humanos solo se preocupa de que el proceso se lleve a cabo y no colabora con ningún responsable de otros procesos.
  4. El gerente de recursos humanos no desarrolla un plan estratégico lo que provoca que no se puedan tomar iniciativas de mejoras para el proceso.
- Autoridad:
  1. El gerente de recursos humanos solo se preocupa de que el proceso se lleve a cabo, no alienta a los trabajadores a hacer cambios.
  2. El gerente de recursos humanos no tiene la iniciativa de realizar un cambio en el proceso.
  3. El gerente de recursos humanos no controla el sistema de TI que apoya el proceso.
  4. El gerente de recursos humanos no tiene la iniciativa de ejercer el control sobre el presupuesto, para influir en la evaluación del personal.

**Facilitador Infraestructura:**

- Sistema de información:
  1. El proceso es apoyado por un sistema de información, que funciona como base de datos y almacenamiento de los datos de los trabajadores, pero es un sistema en base a una planilla Excel básico.
  2. El proceso es apoyado por un sistema de información, pero este solo funciona como almacenamiento de información.

3. El sistema de información actual no es un sistema integrado de TI, por lo que no se adhiere a los estándares de la empresa.
  4. El sistema de información no es un sistema que interactúe con otros departamentos de la empresa ni fuera de ella, por lo que no entrega estándares interempresa.
- Sistema de recursos humano:
    1. Los Ejecutivos no recompensan el logro de excelencia de las funciones.
    2. El proceso no impulsa los roles, las descripciones de cargos y los perfiles de competencias ya que no está diseñado de tal manera que proporcione esto.
    3. Estos procesos no enfatizan en el resultado del proceso analizado.
    4. Estos procesos no se esfuerzan por lograr la colaboración intra e inter empresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.

#### **Facilitador Indicadores:**

- Definición:
  1. El proceso no presenta indicadores básicos de costo y calidad.
  2. El proceso no presenta indicadores derivados de los requerimientos del cliente.
  3. El proceso no presenta indicadores por lo que no se relacionan con las metas estratégicas de la empresa.
  4. El proceso no presenta indicadores por lo que no se relaciona con las metas interempresa.
- Usos:
  1. El proceso no presenta indicadores por lo que no se monitorea el desempeño de los ejecutivos.
  2. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede comparar el desempeño laboral ni fijar objetivos de desempeño.
  3. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede gestionar el proceso de manera cotidiana.
  4. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede realizar una retroalimentación continua.

## **2. Conclusión detallada auditoría proceso de organizar a las personas:**

#### **Facilitador Diseño:** Diseño de puestos y Evaluación de desempeño.

- Propósito:
  1. Existe un procedimiento para realizar estos procesos.
  2. El procedimiento para realizar estos procesos se ha actualizado por lo que se lleva a cabo de manera eficaz.
  3. El proceso se ha establecido para integrarse a otros procesos de la empresa, con el fin de optimizar el desempeño.
  4. El proceso se ha establecido para vincularse con los requerimientos de la empresa, pero no se han vinculado para mejorar el desempeño interempresa.
- Contexto:
  1. Para estos procesos se identificaron las necesidades de la empresa para establecerlos.
  2. Todas las necesidades del proceso son conocidas.
  3. Los responsables han definido sus expectativas de desempeño juntos con los responsables de los otros procesos.
  4. El responsable ha definido las expectativas de desempeño pero sólo dentro de la empresa.
- Documentación:

1. La documentación del proceso identifica las interconexiones entre las organizaciones involucradas.
2. Existe una documentación completa acerca del procedimiento del proceso tanto del diseño de puesto como la evaluación de desempeño.
3. La documentación del proceso describe todas las interacciones con otros procesos y las expectativas respecto a estos.
4. Existe una representación electrónica del procedimiento que describe su desempeño y gestión.

**Facilitador Ejecutores:** Asistente de personal

- Conocimiento
  1. Los asistentes de personal conocen el proceso que ejecutan y reconocen los indicadores claves del desempeño de este.
  2. Los asistentes de personal tienen conocimiento global del proceso.
  3. Los asistentes de personal conocen los conceptos fundamentales pero no pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño de la empresa.
  4. Los asistentes de personal no conocen cómo afecta su trabajo al entorno de la empresa pero sí dentro de ella.
- Destrezas:
  1. Los asistentes de personal son capaces de resolver todo tipo de situación a la que se ven enfrentados.
  2. Los asistentes de personal tienen la capacidad de trabajar en equipo y gestionar su trabajo.
  3. Los asistentes de personal no tienen conocimiento de la toma de decisiones de gestión de negocio.
  4. Los asistentes de personal no tienen conocimientos en gestión e implementación de cambio.
- Conducta:
  1. Los asistentes de personal llevan a cabo estos procesos de la mejor manera posible para cumplir sus objetivos.
  2. Los asistentes de personal siguen el procedimiento para ejecutarlo de manera correcta y no interferir en el trabajo de otros.
  3. Los asistentes de personal realizan de manera eficiente su trabajo para lograr las metas de la empresa.
  4. Los asistentes de personal realizan el proceso pero no proponen mejoras.

**Facilitador Responsable:** Gerente de Recursos Humanos y Jefe de personal

- Identidad:
  1. El responsable del proceso es una persona el cual mejora el proceso.
  2. Los responsables son el Gerente de Recursos humanos para la evaluación de desempeño y el Jefe de personal para el diseño de puesto.
  3. Los responsables dan prioridad al proceso.
  4. Uno de los responsables (Jefes de personal) no es parte de una unidad de más alto rango en la empresa por lo que no está facultado para tomar decisiones en la empresa.
- Actividades:
  1. Los responsables identifican y documentan el proceso.
  2. Los responsables se aseguran de que se lleve a cabo el proceso pero no tienen una visión futura de mejora.
  3. Los responsables interactúan con otros responsables de otros procesos pero no basándose en las metas que tiene la empresa.
  4. Los responsables no desarrollan un plan estratégico.
- Autoridad:
  1. Los responsables ejercen presión para el desarrollo de los procesos.

2. Los responsables no tienen la iniciativa para proponer un nuevo diseño ni para reunir un equipo que desarrolle esto pero puede tener el control.
3. Los responsables conocen y apoyan los sistemas de TI del proceso pero no generan influencia sobre las asignaciones y evaluaciones de personal.
4. Los responsables pueden pero no toman la iniciativa para controlar el presupuesto del proceso y así ejercer influencias sobre las asignaciones y evaluaciones.

**Facilitador Infraestructura:**

- Sistema de información:
  1. Los procesos son apoyados por sistemas TI.
  2. Los procesos son apoyados por sistemas TI básico.
  3. Los procesos no son apoyados por un sistema TI integrado a toda la empresa que generen estándares.
  4. Los procesos no son apoyados por un sistema TI integrado a toda la empresa que generen estándares interempresa.
- Sistema de Recursos Humanos:
  1. Los Ejecutivos no recompensan el logro de excelencia de las funciones.
  2. El proceso no impulsa los roles, las descripciones de cargos y los perfiles de competencias ya que no está diseñado de tal manera que proporcione esto.
  3. Estos procesos no enfatizan en el resultado del proceso analizado.
  4. Estos procesos no se esfuerzan por lograr la colaboración intra e inter empresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.

**Facilitador Indicadores:**

- Definición: En este ítem solo se analizará el Diseño de puestos ya que la Evaluación de desempeño actualmente tiene indicadores.
  1. El proceso no tiene indicadores de costo y calidad.
  2. El proceso no tiene indicadores derivados de los requerimientos de los clientes.
  3. El proceso no tiene indicadores por lo que no se puede adecuar a las metas de la empresa.
  4. El proceso no tiene indicadores por lo que no se puede adecuar a las metas interempresa.
- Usos:
  1. No existen los indicadores por lo que no se puede monitorear el desempeño
  2. No existen los indicadores por lo que no se puede comparar ni mejorar el desempeño.
  3. No existen los indicadores por lo que no se puede realizar una gestión cotidiana del proceso.
  4. No existen los indicadores por lo que no se puede planificar una estrategia.

**3. Conclusión detallada auditoria proceso de recompensar a las personas:**

**Facilitador Diseño: Prestaciones y Servicios**

- Propósito:
  1. El proceso de ARH existe pero no se ha normalizado, las personas lo realizan dependiendo de los requerimientos impuestos.
  2. El proceso no se ha actualizado, lo que genera que existan demoras para satisfacer las demandas.

3. El proceso no se ha establecido para integrarse a otros procesos de la empresa.
  4. El proceso no se ha establecido para vincularse con los procesos de clientes o proveedores.
- Contexto:
    1. En el proceso se identifican claramente cuáles son las necesidades y requerimientos de las áreas.
    2. Las necesidades son conocida, ya que se encuentran establecidas por el departamento.
    3. El responsable y los responsables de otros procesos han definidos expectativas mutuas de desempeño.
    4. Se han definido expectativas mutuas entre los proveedores y los clientes.
  - Documentación:
    1. Existe un manual de recursos humanos donde establecen los procedimientos básicos de prestaciones, identificando los distintos actores que participan del proceso.
    2. La documentación del proceso no se encuentra actualizada por lo que no satisfacen los requerimientos y no permite que otro personal pueda seguir un procedimiento para realizar el proceso.
    3. La documentación del proceso se encuentra desactualizada, ya que no se vincula con otros procesos, ni con el sistema de base de datos de la empresa.
    4. No existe una representación electrónica de los procesos de prestaciones y servicios.

**Facilitador: Ejecutores:** Asistentes de Personal

- Conocimiento:
  1. Los asistentes de personal conocen el proceso y sus respectivos procedimientos.
  2. Los asistentes de personal puede describir el proceso y reconocer cómo interfiere este con otros procesos del departamento.
  3. Los asistentes de personal conocen como el proceso interfiere dentro del departamento, pero no así como interfieren a nivel empresa.
  4. Los asistente de personal no pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño interempresa.
- Destreza:
  1. Los asistentes de personal son capaces de resolver problemas en el proceso, pero no son capaces de sugerir mejoras al proceso.
  2. Los asistentes de personal son capaces de trabajar en equipo y dividirse las tareas del departamento, pero necesitan una retroalimentación constante de sus actividades.
  3. Los asistentes de personal no son capaces de tomar decisiones de negocios.
  4. Los asistentes de personal se remiten a las obligaciones que establece su responsable no teniendo capacidades de gestión.
- Conducta:
  1. Los asistentes de personal cumplen con llevar a cabo el proceso cuando se les solicita.
  2. Los asistentes de personal no siempre realizan el proceso dándole prioridad, lo que interfiere con el trabajo de otras personas.
  3. Los asistentes de personal se remiten a cumplir con sus actividades diarias, por lo que no generar un mayor esfuerzo para cumplir las metas de la empresa.
  4. Los asistentes de personal realizan el proceso tal cual está sin cuestionamientos no proponiendo mejoras a este.

**Facilitador Responsable:** Gerente de Recursos Humanos

- Identidad:
  1. El gerente de recursos humanos lleva a cabo el proceso, pero no mejora el desempeño, solo se limita a cumplir con los objetivos que este tiene.
  2. Los líderes no crearon un puesto específico para ser responsable del proceso de prestaciones.
  3. El gerente de recursos humanos no le otorga máxima prioridad al proceso ya que este es responsable de todo el departamento de recursos humanos.
  4. El responsable es el Gerente de recursos humanos, y por ende es la unidad de más alto rango dentro del departamento.
- Actividades:
  1. El gerente de recursos humanos identifica y comunica el proceso, pero no incentiva realizar cambios en el proceso.
  2. El gerente de recursos humanos solo se preocupa de que el proceso se lleve a cabo, no patrocina esfuerzos de mejora, y no verifica que se siga el procedimiento adecuadamente.
  3. El gerente de recursos humanos solo se preocupa de que el proceso se lleve a cabo y no colabora con ningún responsable de otros procesos.
  4. El gerente de recursos humanos no desarrolla un plan estratégico lo que provoca que no se puedan tomar iniciativas de mejoras para el proceso
- Autoridad:
  1. El gerente de recursos humanos solo se preocupa de que el proceso se lleve a cabo, no alienta a los trabajadores a hacer cambios.
  2. El gerente de recursos humanos no tiene la iniciativa de realizar un cambio en el proceso.
  3. El gerente no apoya al sistema de TI.
  4. El gerente de recursos humanos no tiene la iniciativa de ejercer el control sobre el presupuesto, para influir en la evaluación del personal.

**Facilitador Infraestructura:** Oxiges

- Sistema de información:
  1. El proceso es apoyado por un sistema denominado OXIGES, que funciona como base de datos y almacenamiento de los datos de los trabajadores.
  2. El proceso es apoyado por el OXIGES, el cual es una plataforma virtual al que tienen acceso todos los trabajadores.
  3. El OXIGES es un sistema integrado de TI, pero no le genera estándares a la empresa.
  4. El OXIGES es un sistema que interactúa con otros departamentos de la empresa, pero no entrega estándares interempresa.
- Sistema de recursos humano:
  1. Los Ejecutivos no recompensan el logro de excelencia de las funciones.
  2. El proceso no impulsa los roles, las descripciones de cargos y los perfiles de competencias ya que no está diseñado de tal manera que proporcione esto.
  3. Estos procesos no enfatizan en el resultado del proceso analizado.
  4. Estos procesos no se esfuerzan por lograr la colaboración intra e inter empresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.

**Facilitador Indicadores:**

- Definición:
  1. El proceso no presenta indicadores básicos de costo y calidad.
  2. El proceso no presenta indicadores derivados de los requerimientos del cliente.

3. El proceso no presenta indicadores por lo que no se relacionan con las metas estratégicas de la empresa.
  4. El proceso no presenta indicadores por lo que no se relaciona con las metas interempresa.
- Usos:
    1. El proceso no presenta indicadores por lo que no se monitorea el desempeño de los ejecutivos.
    2. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede comparar el desempeño laboral ni fijar objetivos de desempeño.
    3. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede gestionar el proceso de manera cotidiana.
    4. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede realizar un retroalimentación continua.

#### **4. Conclusión detallada auditoría proceso de desarrollar a las personas:**

##### **Facilitador Diseño:**

- Propósito:
  1. La ARH no ha diseñado el proceso para identificar las necesidades internas de la empresa.
  2. El proceso no se ha diseñado por lo que no se puede evaluar la mejora de éste.
  3. El proceso no se ha establecido para ajustarse a otros procesos ni a sistemas TI.
  4. El proceso no se ha diseñado para ajustarse a las necesidades de los trabajadores por lo que no se puede optimizar de manera Interempresa.
- Contexto:
  1. Se identificó las necesidades básicas de los trabajadores a través de la DNC.
  2. La ARH identifica las necesidades de los trabajadores.
  3. El responsable del proceso conoce las expectativas pero no existe acuerdo con otros responsables de otros procesos.
  4. No se han definido expectativas entre clientes y proveedores.
- Documentación:
  1. Existe documentación de la DNC realizada, pero este no identifica ningún tipo de interacción con otros.
  2. No existe documentación del proceso.
  3. No existe documentación del proceso por lo que no existe la descripción de las interacciones, expectativas ni vínculos con la empresa.
  4. No existe una representación electrónica.

##### **Facilitador Ejecutores:**

- Conocimiento:
  1. Los asistentes de personal pueden identificar sólo algunos aspectos del proceso.
  2. Los asistentes de personal no identifican el procedimiento del proceso, por lo que no son capaces de describir cómo afecta su trabajo a otros.
  3. Los asistentes de personal no identifican el procedimiento del proceso, por lo que no son capaces de describir cómo afecta a la empresa.
  4. Los asistentes de personal no identifican el procedimiento del proceso, por lo que no son capaces de describir cómo afecta al entorno.
- Destrezas:
  1. Los asistentes de personal en este proceso no tienen capacidades de resolución de problemas ni mejora de procesos.
  2. Los asistentes de personal en este proceso no son capaces gestionarse.

3. Los asistentes de personal en este proceso no tienen la habilidad de la toma de decisiones de negocios.
  4. Los asistentes de personal en este proceso no son capaces de implementar el cambio.
- Conducta:
    1. Los asistentes de personal no realizan este procedimiento.
    2. El proceso no existe por lo que no siguen un procedimiento para ejecutarlo.
    3. El proceso no existe por lo que no puede reflejarse en las metas de la empresa.
    4. El proceso no existe por lo que los asistentes de personal no pueden analizarlo.

#### **Facilitador Responsable:**

- Identidad:
  1. No se encuentra especificado el responsable del proceso.
  2. No se ha identificado al responsable de alto rango y credibilidad.
  3. No se le da prioridad al proceso.
  4. No existe responsable de alto rango en la toma de decisiones de la empresa.
- Actividades:
  1. No se identifica ni se documenta el proceso.
  2. No se planifica ni se comunican las metas del proceso.
  3. No se integra el proceso a otros.
  4. No se desarrolla un plan estratégico del proceso.
- Autoridad:
  1. No se alienta a realizar mejoras en el proceso.
  2. No se tiene control del proceso por lo que no se realiza retroalimentación.
  3. No existen sistemas de TI que apoyen el proceso.
  4. No se controla el presupuesto del proceso.

#### **Facilitador Infraestructura:**

- Sistema de Información:
  1. No existe un sistema de TI que apoye este proceso.
  2. No existe un sistema de TI que apoye este proceso.
  3. No existe un sistema de TI que apoye este proceso por lo que no se adapta a los estándares de la empresa.
  4. No existe un sistema de TI que apoye este proceso por lo que no se adapta a los estándares del entorno de la empresa.
- Sistema de Recursos Humanos:
  1. No se recompensa el logro de excelencia funcional.
  2. El diseño de proceso no existe por lo que no se impulsa los roles.
  3. El proceso no es prioridad por lo que no se enfatiza las necesidades ni resultados de la empresa.
  4. El proceso no es prioridad por lo que no se enfatiza las necesidades ni resultados del entorno.

#### **Facilitador Indicadores:**

- Definición:
  1. No existen indicadores de costo y calidad.
  2. No existen indicadores derivados de los requerimientos de los clientes.
  3. No existen indicadores por lo que no se pueden incluir a las metas de la empresa.
  4. No existen indicadores por lo que no se pueden incluir a las metas del entorno.

- Usos:
  1. No se monitorea el desempeño del proceso.
  2. No existen los indicadores por lo que no se puede fijar objetivos de desempeño.
  3. No existe la gestión cotidiana del proceso.
  4. No se planifica en conjunto de la estrategia de la empresa.

## **5. Conclusión detalla auditoría proceso de retener a las personas:**

### **Facilitador Diseño: Retener.**

- Propósito:
  1. El proceso de retener a las personas se ha diseñado de tal manera que satisface todo los requerimientos que van surgiendo con el paso del tiempo.
  2. El proceso se actualiza constantemente según los requerimientos tanto de la misma empresa como los de forma externa (Gobierno de Chile).
  3. El proceso se ha establecido para integrarse a otros procesos de la empresa para que se genere un mejor desempeño, pero no se han integrado a sistemas de TI.
  4. El proceso se ha establecido para vincularse con los procesos de clientes o proveedores.
- Contexto:
  1. En el proceso se identifican claramente cuáles son las necesidades y requerimientos tanto de la empresa como de entes externos.
  2. La empresa está en constante evaluación y mediciones para conocer las necesidades de los trabajadores.
  3. Tanto la gerencia de recursos humanos como los respectivos jefes de área, han definidos sus expectativas mutuas de desempeño.
  4. Tanto los responsables del proceso en la empresa como los responsables externos han definidos expectativas mutuas de desempeño.
- Documentación:
  1. Existe una documentación donde se establecen los procedimientos de estos procesos, sus respectivos actores y responsables y las interconexiones que tiene con otros entes como el ministerio del trabajo.
  2. La documentación del proceso está en constante actualización, ya que se hacen regularmente mediciones según lo que establece la empresa o el ente externo.
  3. La documentación logra describir la interacción que tiene el proceso con otros procesos de la empresa.
  4. No existe una representación electrónica del proceso de Retener a las personas.

### **Facilitador Ejecutor: Asistentes de personal.**

- Conocimiento:
  1. Los asistentes de personal conocen el proceso y sus respectivos procedimientos.
  2. Los asistentes de personal puede describir el proceso y reconocer cómo interfiere este con otros procesos del departamento.
  3. Los asistentes de personal conocen como el proceso interfiere dentro del departamento, y cómo interfiere este proceso a nivel empresa.
  4. Los asistente de personal pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño interempresa.
- Destreza:
  1. Los asistentes de personal son capaces de resolver problemas en el proceso y son capaces de sugerir mejoras al proceso.

2. Los asistentes de personal son capaces de trabajar en equipo y dividirse las tareas del departamento, y son capaces de gestionarse personalmente.
  3. Los asistentes de personal no son capaces de tomar decisiones de negocios.
  4. Los asistentes de personal se remiten a las obligaciones que establece su responsable no teniendo capacidades de gestión.
- Conducta:
    1. Los asistentes de personal cumplen con llevar a cabo el proceso cuando se les solicita.
    2. Los asistentes de personal no siempre realizan el proceso dándole prioridad, lo que interfiere con el trabajo de otras personas.
    3. Los asistentes de personal se remiten a cumplir con sus actividades diarias, no realizando un esfuerzo extra con el fin de cumplir las metas de la empresa.
    4. Los asistentes de personal realizan el proceso tal cual está sin cuestionamientos.

**Facilitador Responsable:** Gerente de Recursos Humanos

- Identidad:
  1. El gerente de recursos humanos lleva a cabo el proceso, pero no mejora el desempeño, solo se limita a cumplir con los objetivos planteados por la empresa y por el ente externo.
  2. Los líderes no crearon un puesto específico para ser responsable del proceso de retener a las personas.
  3. El gerente de recursos humanos le otorga prioridad al proceso dependiendo de los requerimientos que se entreguen en las mediciones realizadas.
  4. El responsable es el Gerente de recursos humanos, y por ende es la unidad de más alto rango dentro del departamento.
- Actividades:
  1. El gerente de recursos humanos identifica y comunica el proceso, e incentiva realizar cambios en el proceso cuando sea necesario o requerido.
  2. El gerente de recursos humanos solo se preocupa de que el proceso se lleve a cabo, no verifica que los procedimientos del proceso se cumplan a cabalidad
  3. El gerente de recursos humanos se preocupa de que el proceso se lleve a cabo colaborando con otros responsables de otros procesos para así tener mejores resultados en las mediciones futuras
  4. El gerente de recursos humanos desarrolla las mejoras dependiendo de los resultados de las mediciones que se realizan, no genera un plan estratégico.
- Autoridad:
  1. El gerente de recursos humanos solo se preocupa de que el proceso se lleve a cabo, no alienta a los trabajadores a hacer cambios.
  2. El gerente de recursos humanos realiza cambios cuando este sea solicitado por el ente externo.
  3. Para este proceso, el departamento cuenta con sistemas de TI básico, que no necesitan mayor control.
  4. El gerente de recursos humanos no tiene la iniciativa de ejercer el control sobre el presupuesto, para influir en la evaluación del personal.

**Facilitador Infraestructura:**

- Sistema de información:

1. El proceso es apoyado por un sistema de TI que entregan información acerca de las mediciones que se realizan.
  2. El proceso es apoyado por un sistema de TI que sólo entrega resultados de mediciones.
  3. No es apoyado por un sistema el cual fue diseñado para el proceso ni para adherirse a los estándares de la empresa.
  4. No es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular.
- Sistema de recursos humano:
    1. Los Ejecutivos no recompensan el logro de excelencia de las funciones.
    2. El proceso no impulsa los roles, las descripciones de cargos y los perfiles de competencias ya que no está diseñado de tal manera que proporcione esto.
    3. Estos procesos no enfatizan en el resultado del proceso analizado.
    4. Estos procesos no se esfuerzan por lograr la colaboración intra e inter empresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.

#### **Facilitador Indicadores:**

- Definición:
  1. El proceso no presenta indicadores básicos de costo y calidad.
  2. El proceso no presenta indicadores derivados de los requerimientos del cliente.
  3. El proceso no presenta indicadores por lo que no se relacionan con las metas estratégicas de la empresa.
  4. El proceso no presenta indicadores por lo que no se relaciona con las metas interempresa.
- Usos:
  1. El proceso no presenta indicadores por lo que no se monitorea el desempeño de los ejecutivos.
  2. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede comparar el desempeño laboral ni fijar objetivos de desempeño.
  3. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede gestionar el proceso de manera cotidiana.
  4. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede realizar un retroalimentación continua.

#### **6. Conclusión detallada auditoria proceso de auditar a las personas:**

##### **Facilitador Diseño:**

- Propósito:
  1. El proceso de ARH si se ha normalizado.
  2. El proceso no se ha rediseñado para mejorar el desempeño.
  3. El proceso se ha establecido para integrarse a otros procesos de la empresa.
  4. El proceso se ha establecido para vincularse con los procesos de clientes o proveedores.
- Contexto:
  1. En el proceso se identifican claramente cuáles son las necesidades y requerimientos de las áreas.
  2. Las necesidades de los trabajadores son conocidas.
  3. El responsable está de acuerdo con los otros responsables de los otros procesos y actúan para mejorar el desempeño de la empresa.
  4. El responsable de los procesos ha definido sus expectativas juntas con sus proveedores.
- Documentación:

1. Existe documentación del proceso donde se identifican las distintas interconexiones entre otras unidades.
2. Existen manuales para cada uno de los sistemas de información que ahí
3. La documentación refleja las interacciones del proceso con otros procesos de la empresa.
4. Existe una representación electrónica del proceso de auditar a las personas

#### **Facilitador Ejecutor:**

- Conocimiento:
  1. Los ejecutores conocen el proceso y sus respectivos procedimientos.
  2. Los ejecutores pueden describir el proceso pero no reconocen cómo interfiere este con otros procesos del departamento.
  3. Los ejecutores conocen como el proceso interfiere dentro del departamento pero no como interfiere a nivel empresa.
  4. Los ejecutores no pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño interempresa.
- Destreza:
  1. Los ejecutores son capaces de resolver problemas en el proceso, pero no son capaces de sugerir mejoras al proceso.
  2. Los ejecutores son capaces de trabajar en equipo y dividirse las tareas del departamento, pero necesitan una retroalimentación constante de sus actividades.
  3. Los ejecutores no son capaces de tomar decisiones de negocios.
  4. Los ejecutores se remiten a las obligaciones que establece su responsable no teniendo capacidades de gestión.
- Conducta:
  1. Los ejecutores cumplen con llevar a cabo el proceso cuando se les solicita.
  2. Los ejecutores realizan el proceso dándole prioridad, lo que interfiere con el trabajo de otras personas.
  3. Los ejecutores se remiten a cumplir con sus actividades diarias pero no dedican mayor esfuerzo por cumplir las metas de la empresa.
  4. Los ejecutores realizan el proceso tal cual está sin cuestionamientos no proponiendo mejoras a este.

#### **Facilitador Responsable:**

- Identidad:
  1. El responsable que lleva a cabo el proceso es una persona encargada de mejorar el proceso según los requerimientos.
  2. Los líderes no crearon un puesto específico para ser responsable del proceso.
  3. El responsable le otorga prioridad al proceso.
  4. El responsable no es miembro de una unidad de más alto rango dentro de la empresa.
- Actividades:
  1. El responsable identifica y comunica el proceso.
  2. El responsable solo se preocupa de que el proceso se lleve a cabo, patrocina esfuerzos de mejora, pero no verifica que se siga el procedimiento adecuadamente.
  3. El responsable solo se preocupa de que el proceso se lleve a cabo y colabora con algunos responsables de otros procesos.
  4. El responsable no desarrolla un plan estratégico lo que provoca que no se puedan tomar iniciativas de mejoras para el proceso
- Autoridad:

1. El responsable se preocupa de que el proceso se lleve a cabo, alienta a los trabajadores a hacer cambios.
2. El responsable tiene la iniciativa de realizar un cambio en el proceso según los requerimientos que se necesiten
3. El responsable controla los sistemas de TI que apoyan los procesos
4. El responsable ejerce el control sobre el presupuesto, pero no influye en la evaluación del personal.

**Facilitador Infraestructura:**

- Sistema de información:
  1. El proceso es apoyado por un sistema de TI
  2. El proceso es apoyado por un sistema con componentes funcionales
  3. El proceso es apoyado por un sistema de TI que está adherido a los estándares de la empresa.
  4. El proceso es apoyado por sistemas TI que se adhieren a los estándares Interempresa.
- Sistema de recursos humano:
  1. Los Ejecutivos no recompensan el logro de excelencia de las funciones.
  2. El proceso no impulsa los roles, las descripciones de cargos y los perfiles de competencias ya que no está diseñado de tal manera que proporcione esto.
  3. Estos procesos no enfatizan en el resultado del proceso analizado.
  4. Estos procesos no se esfuerzan por lograr la colaboración intra e inter empresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.

**Facilitador Indicadores:**

- Definición:
  1. El proceso no presenta indicadores básicos de costo y calidad.
  2. El proceso no presenta indicadores derivados de los requerimientos del cliente.
  3. El proceso no presenta indicadores por lo que no se relacionan con las metas estratégicas de la empresa.
  4. El proceso no presenta indicadores por lo que no se relaciona con las metas interempresa.
- Usos:
  1. El proceso no presenta indicadores por lo que no se monitorea el desempeño de los ejecutivos.
  2. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede comparar el desempeño laboral ni fijar objetivos de desempeño.
  3. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede gestionar el proceso de manera cotidiana.
  4. El proceso no presenta indicadores por lo que no se puede realizar un retroalimentación continua.

## 2.Tabla de contrataciones en detalle desde el año 2010 al 2015

Tiempo de contrataciones (meses)	2010 (cant.)	%	2011 (cant.)	%	2012 (cant.)	%	2013 (cant.)	%	2014 (cant.)	%	2015 (cant.)	%
0	7	41%	5	19%	6	20%	11	25%	16	34%	20	37%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	9	19%	0	0%
2	1	6%	0	0%	0	0%	0	0%	3	6%	3	6%
3	5	29%	12	46%	13	43%	27	61%	10	21%	25	46%
4	1	6%	2	8%	1	3%	0	0%	4	9%	2	4%
5	0	0%	0	0%	1	3%	0	0%	1	2%	0	0%
6	2	12%	1	4%	4	13%	1	2%	3	6%	2	4%
7	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
8	0	0%	0	0%	1	3%	1	2%	0	0%	1	2%
9	1	6%	5	19%	2	7%	1	2%	0	0%	0	0%
10	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
11	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%
12	0	0%	1	4%	2	7%	1	2%	0	0%	0	0%
13	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
27	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%

**3.Tabla de las contrataciones después del año 2015**

<b>Año</b>	<b>Cant. de contrataciones</b>
2010	18
2011	27
2012	28
2013	44
2014	47
2015	54
2016	30
2017	32
2018	34
2019	37
2020	39
2021	42
2022	45
2023	48
2024	52
2025	55
2026	59
2027	63
2028	68
2029	72
2030	78

## 4. Tabla Auditoria de Procesos

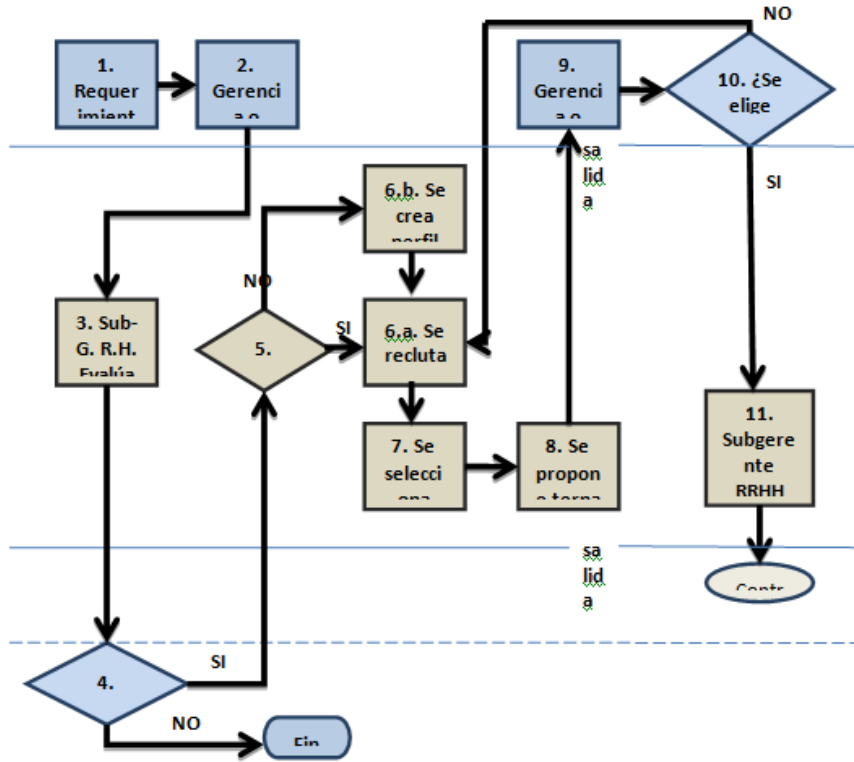
Facilitador	Concepto	P-1	P-2
Diseño	Propósito	El proceso no se ha diseñado de punta a cabo. Los ejecutivos utilizan el diseño que venía rigiendo como contexto para la mejora del desempeño funcional.	El proceso se ha rediseñado completamente para mejorar su desempeño.
	Contexto	Se ha identificado los insumos productos proveedores y clientes del proceso.	Las necesidades de los clientes del proceso son conocidas y hay acuerdo sobre ellas.
	Documentación	La documentación del proceso es principalmente funcional, pero identifica las interconexiones entre las organizaciones involucradas en ejecutar el proceso.	Hay documentación completa del diseño del proceso.
Ejecutores	Conocimiento	Los ejecutores pueden dar el nombre al proceso que ejecutan e identifican los indicadores claves de su desempeño.	Los ejecutores pueden describir el flujo global del proceso; como su trabajo afecta a los clientes, a otros empleados del proceso y el desempeño del proceso; y los niveles de desempeño reales y requeridos.
	Destreza	Los ejecutores son diestros en técnicas de resolución de problemas y de mejora de procesos.	Los ejecutores son diestros en trabajo en equipo y en gestionarse personalmente.
	Conducta	Los ejecutores profesan cierta libertad al proceso pero deben máxima lealtad a su función.	Los ejecutores tratan de seguir el diseño del proceso, ejecutarlo correctamente y trabajar en formas que permitan a otras personas que ejecuten el proceso hacer eficazmente su trabajo.
Responsable	Identidad	El responsable del proceso es una persona o grupo encargado informalmente de mejorar el desempeño del proceso.	Los líderes de la empresa han creado un papel oficial de responsable del proceso y han colocado en ese puesto a un alto ejecutivo con influencia y credibilidad.
	Actividades	El responsable identifica y documenta el proceso, lo comunica a todos los ejecutores y patrocina pequeños proyectos de cambio.	El responsable comunica las metas del proceso y una visión de su futura, patrocina esfuerzos y rediseños y mejora planifica su implementación y asegura de que se cumpla el diseño del proceso.
	Autoridad	El responsable hace lobby por el proceso, pero solamente puede alentar a los ejecutivos funcionales a hacer cambios.	EL responsable puede reunir un equipo de rediseño de proceso e imprimir el nuevo diseño y tiene cierto control sobre el presupuesto de tecnología para el proceso.
Infraestructura	Sistema de información	El proceso es apoyado por sistemas fragmentados de TI.	El proceso es apoyado por un sistema de TI creado partir de componentes funcionales.
	Sistema de recursos humanos	Los ejecutivos funcionales recompensan el logro de excelencia funcional y la resolución de problemas funcionales en un contexto de proceso.	El diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de cargo y los perfiles de competencias. Las capacitaciones se basan en documentación de proceso.
	Definición	El proceso tiene ciertos indicadores básicos de costo y calidad.	El proceso tiene indicadores de extremo derivados de los requerimientos de los clientes.

<b>Indicadores</b>	<b>Usos</b>	Los ejecutores usan indicadores del proceso para monitorear su desempeño, identificar las causas fundamentales de desempeño defectuoso e impulsar mejoras funcionales.	Los ejecutores usan los indicadores del proceso para comparar su desempeño con los benchmarks, el desempeño mejor en su clase y las necesidades de los clientes, y para fijar objetivos de desempeño.
<b>Facilitador</b>	<b>Concepto</b>	<b>P-3</b>	<b>P-4</b>
<b>Diseño</b>	<b>Propósito</b>	El proceso se ha diseñado para ajustarse a otros procesos de la empresa y sus sistemas de TI a fin de optimizar el desempeño de la empresa.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a los procesos de los clientes y los proveedores a fin de optimizar el desempeño interempresa.
	<b>Contexto</b>	El responsable del proceso y los responsables de otros procesos con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.	El responsable del proceso y los responsables de los procesos de los clientes y proveedores con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.
	<b>Documentación</b>	La documentación del proceso describe las interacciones del proceso con otros procesos y sus expectativas respecto a estos, y vincula al proceso con el sistema y con la arquitectura de datos de la empresa.	Una representación electrónica del diseño del proceso apoya su desempeño y gestión y permite analizar los cambios ambientales y las reconfiguraciones de proceso.
<b>Ejecutores</b>	<b>Conocimiento</b>	Los ejecutores están familiarizados tanto con los conceptos fundamentales de negocios como con los impulsores del desempeño de la empresa, y pueden describir cómo afecta su trabajo a otros procesos y al desempeño de la empresa.	Los ejecutores están familiarizados con las tendencias en el sector de la empresa y pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño interempresa.
	<b>Destreza</b>	Los ejecutores son diestros en la toma de decisiones de negocios.	Los ejecutores tienen capacidades de gestión e implementación de cambio.
	<b>Conducta</b>	Los ejecutores se esfuerzan por asegurarse de que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas de la empresa.	Los ejecutores buscan señales de que el proceso debería cambiar y proponen mejoras al proceso.
<b>Responsable</b>	<b>Identidad</b>	El responsable da máxima prioridad al proceso en términos de asignación de tiempo, preocupación y metas personales.	El responsable es miembro de la unidad de más alto rango en la toma de decisiones de la empresa.
	<b>Actividades</b>	El responsable colabora con otros responsables de procesos para integrar procesos y logra las metas de la empresa.	El responsable desarrolla un plan estratégico de extensión del proceso, participa en planificación estratégicas a nivel de empresa y colabora con sus contrapartes que trabajan donde clientes y proveedores para patrocinar iniciativas interempresa de rediseño de procesos.
		El responsable controla los sistemas de TI que apoyan el proceso y cualquier	El responsable controla el presupuesto del proceso y ejerce fuerte influencia sobre las

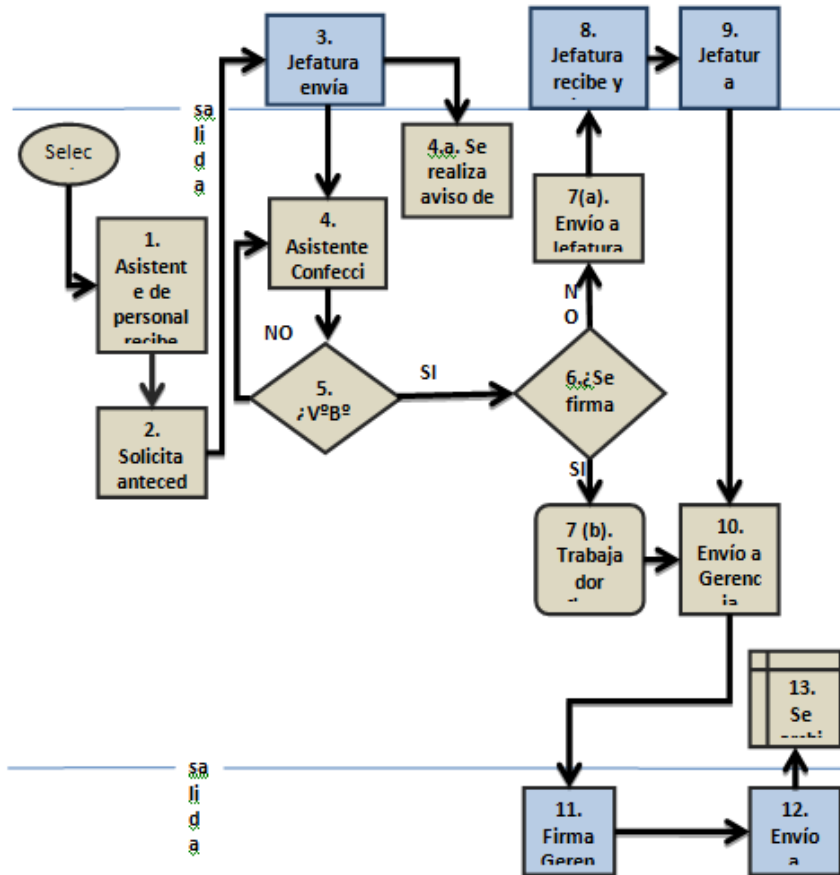
	<b>Autoridad</b>	proyecto que cambie el proceso, y tiene cierta influencia sobre las asignaciones y evaluaciones de personal así como sobre el presupuesto del proyecto.	asignaciones y la evaluación de personal.
<b>Infraestructura</b>	<b>Sistema de información</b>	EL proceso es apoyado por un sistema integrado de TI, diseñado teniendo en mente el proceso y adhiriendo a los estándares de la empresa.	El proceso es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular, que se adhiere a los estándares del sector para la comunicación interempresa.
	<b>Sistema de recursos humanos</b>	Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento y recompensa enfatizan las necesidades y los resultados del proceso y los equilibran con las necesidades.	Los sistemas de contratación, desarrollo, recompensa y reconocimiento refuerzan la importancia de la colaboración intra y inter empresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.
<b>Indicadores</b>	<b>Definición</b>	Los indicadores del proceso así como los indicadores entre procesos, se han derivado de las metas estratégicas de la empresa.	Los indicadores del proceso se han derivado de metas interempresariales.
	<b>Usos</b>	Los ejecutivos presentan los indicadores a los ejecutores de procesos para motivar y crear conciencia. Usan tableros basados en indicadores para la gestión cotidiana del proceso.	Los ejecutivos revisan y actualizan regularmente los indicadores y objetivos del proceso y los usan al planificar la estrategia de la empresa.

5. Procesos establecidos en el Manual de Recursos Humanos 2009.

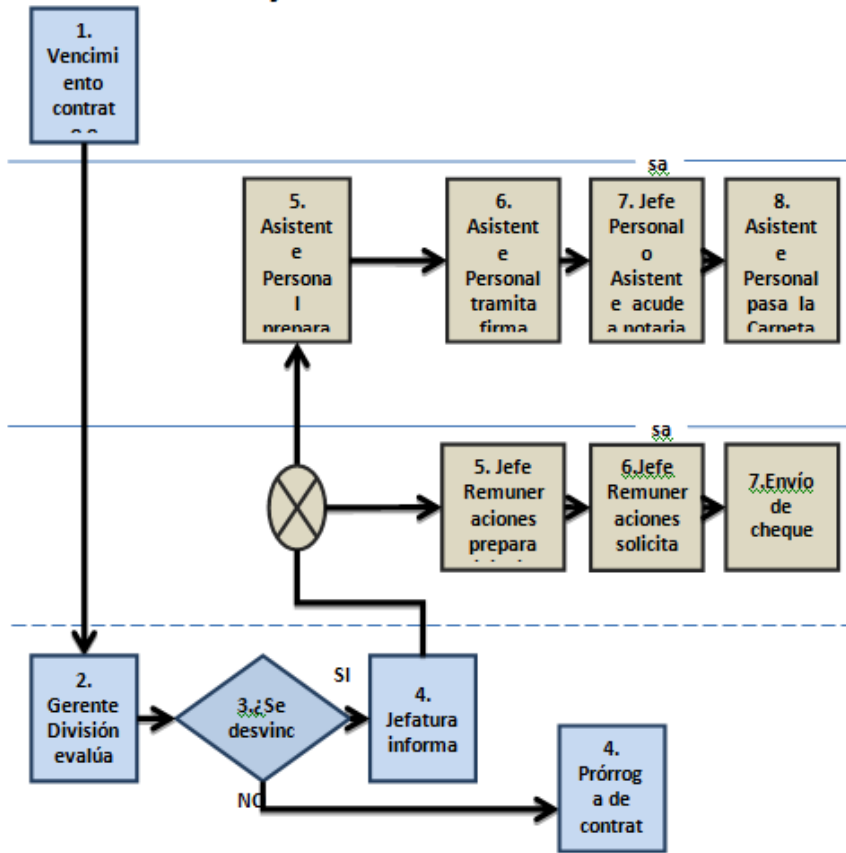
Flujo del Reclutamiento y Selección



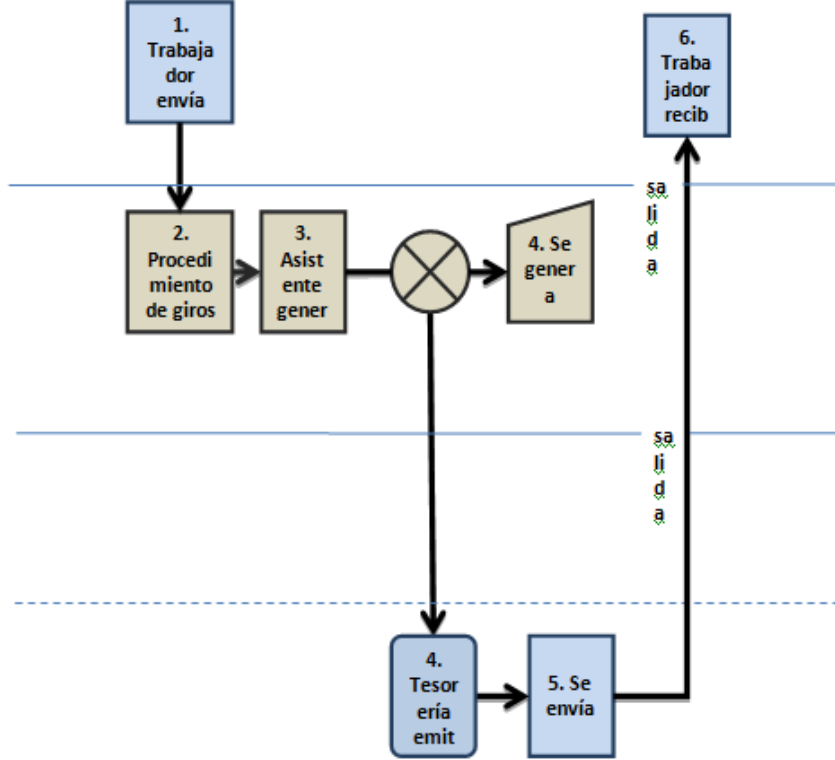
### Flujo de Contratación



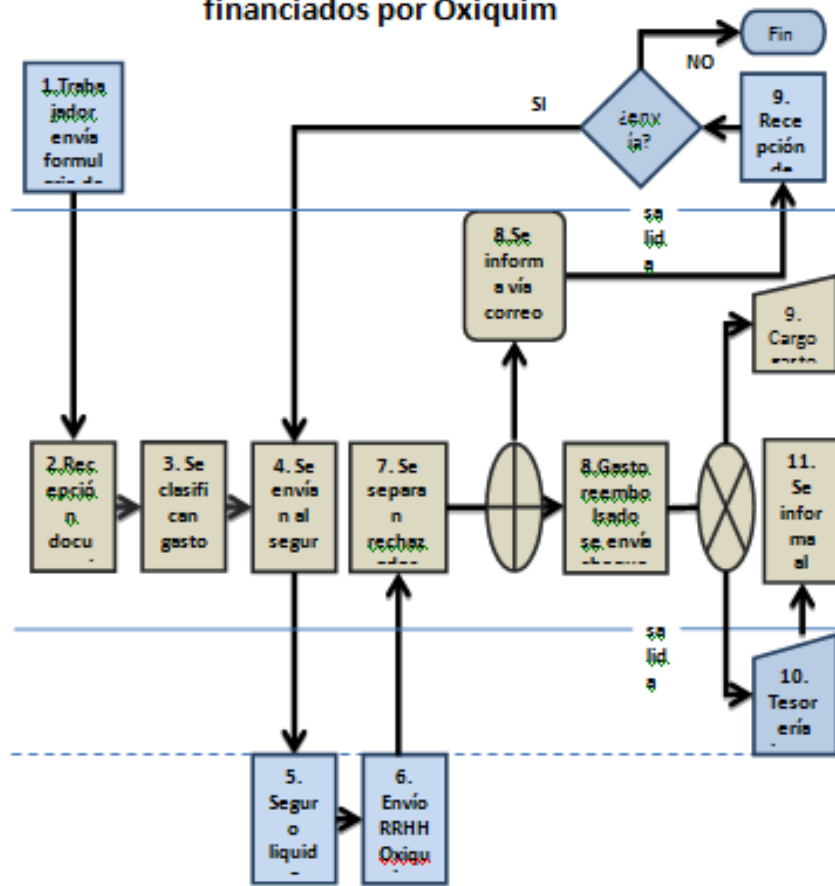
### Flujo Termino de Contrato



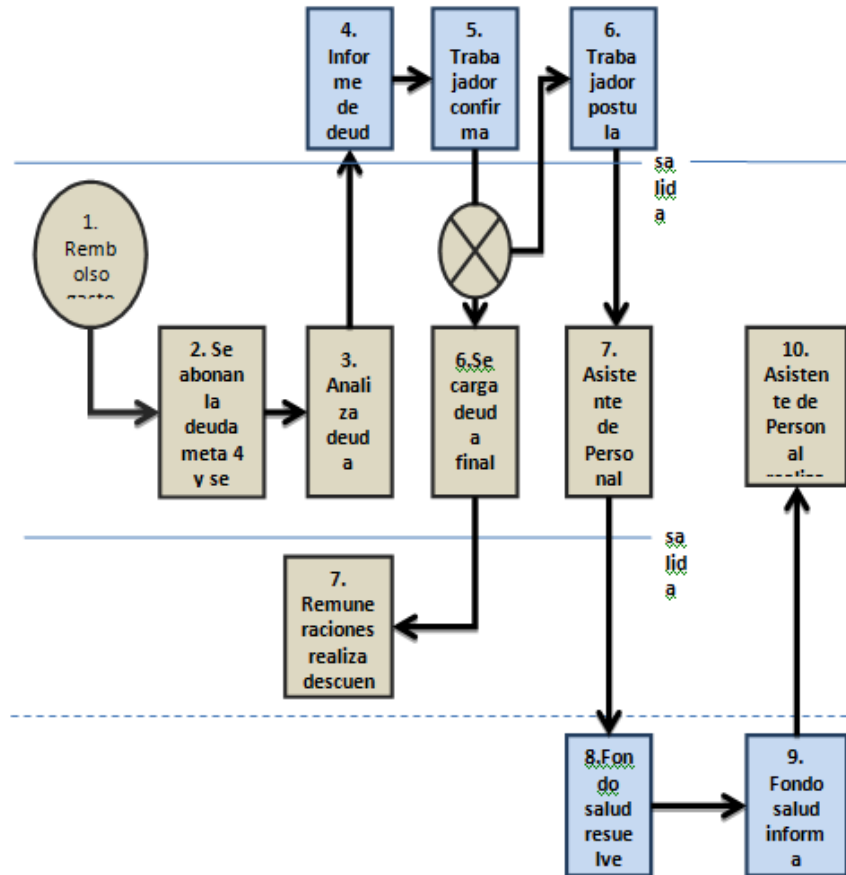
### Gastos Médicos Financiados por OXIQUM



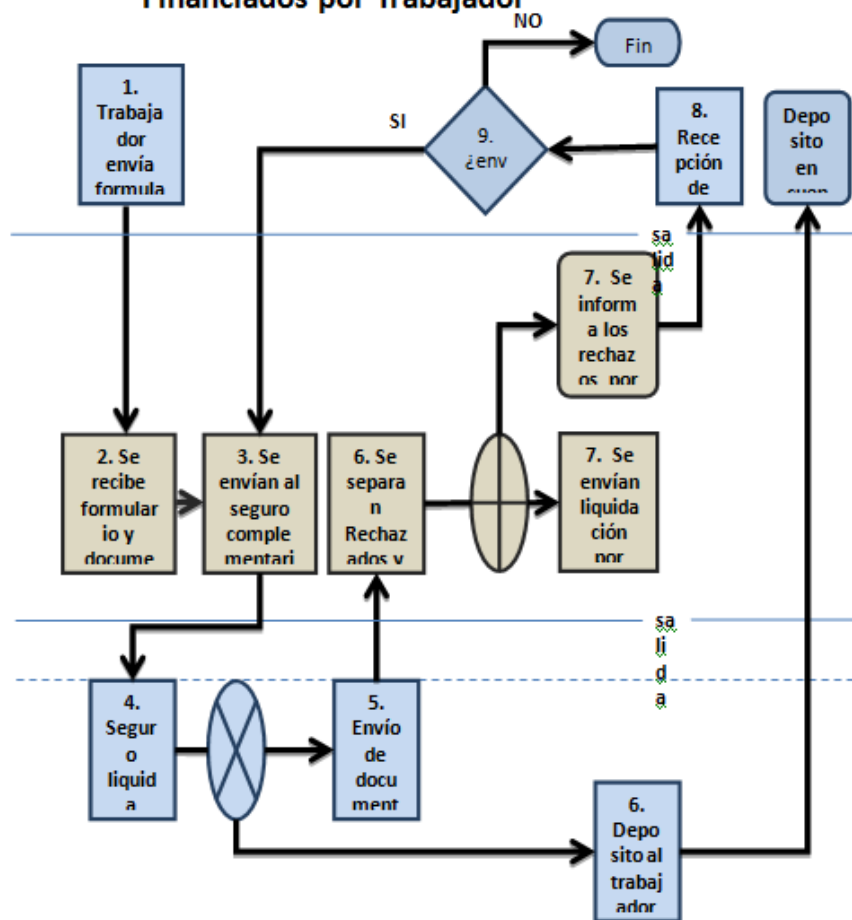
### Flujo de Reembolso Gastos Médicos financiados por Oxiquim



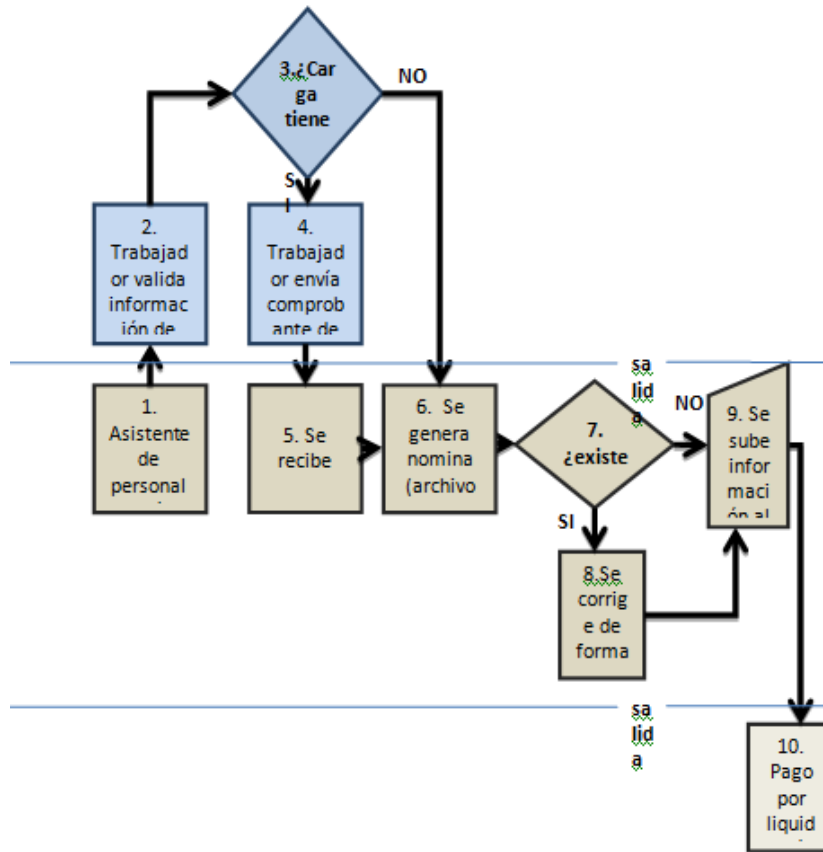
### Flujo del Cargo del Gastos Médicos Financiados por OXIQUM y Fondo de Salud



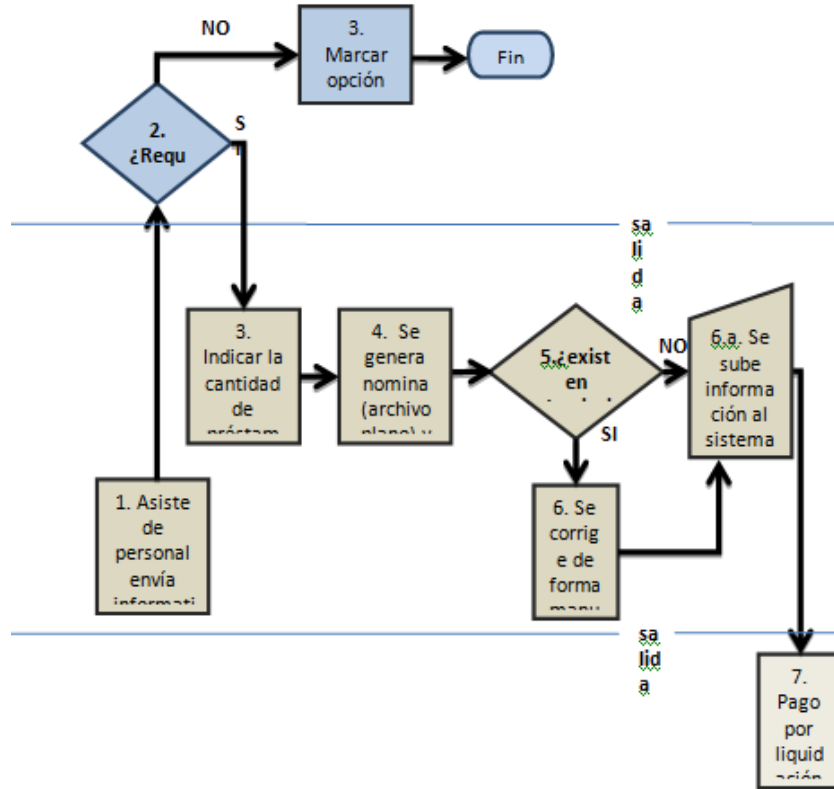
### Flujo Rembolso de Gastos Médicos Financiados por Trabajador



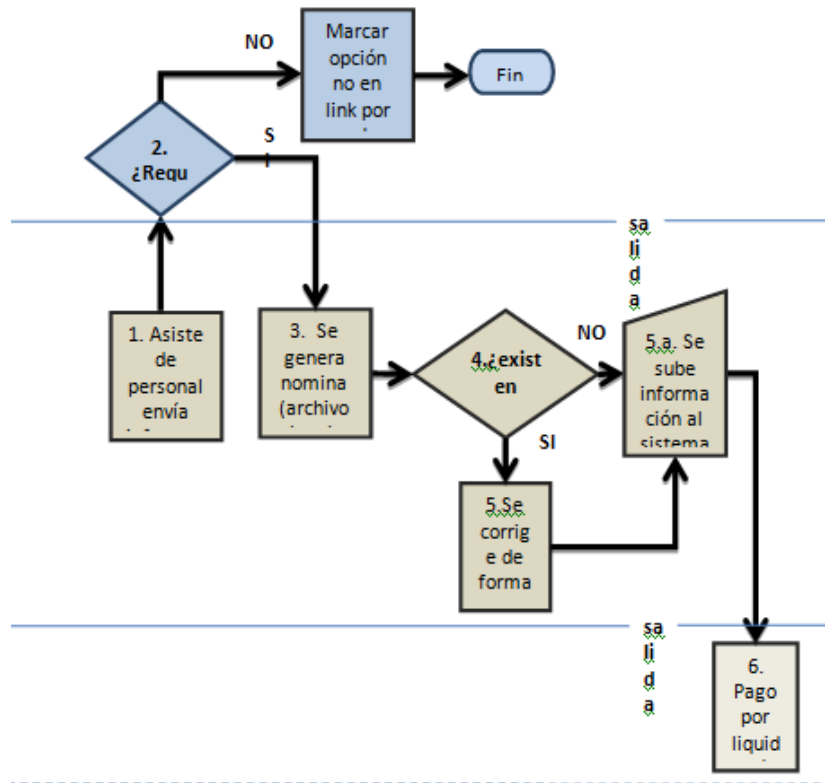
### Flujo del Pago del Bono de Escolaridad



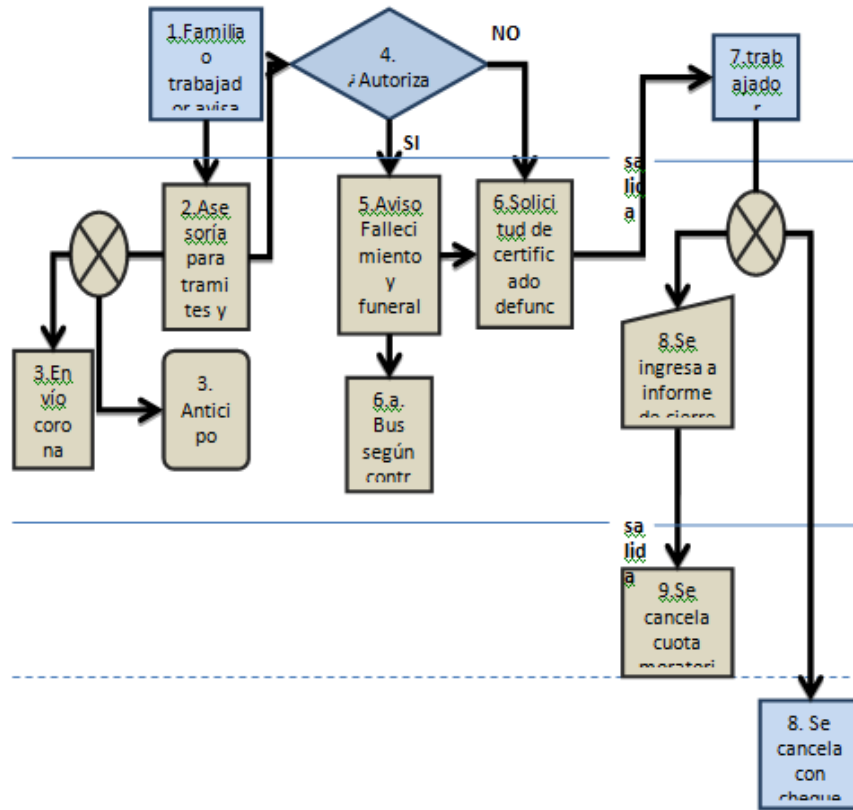
### Flujo Préstamo Escolar



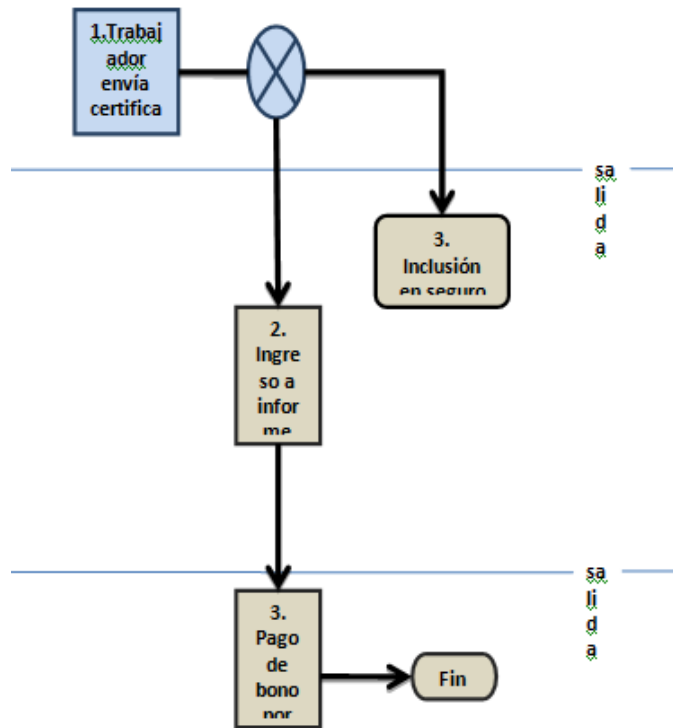
### Flujo de Préstamo Vacaciones



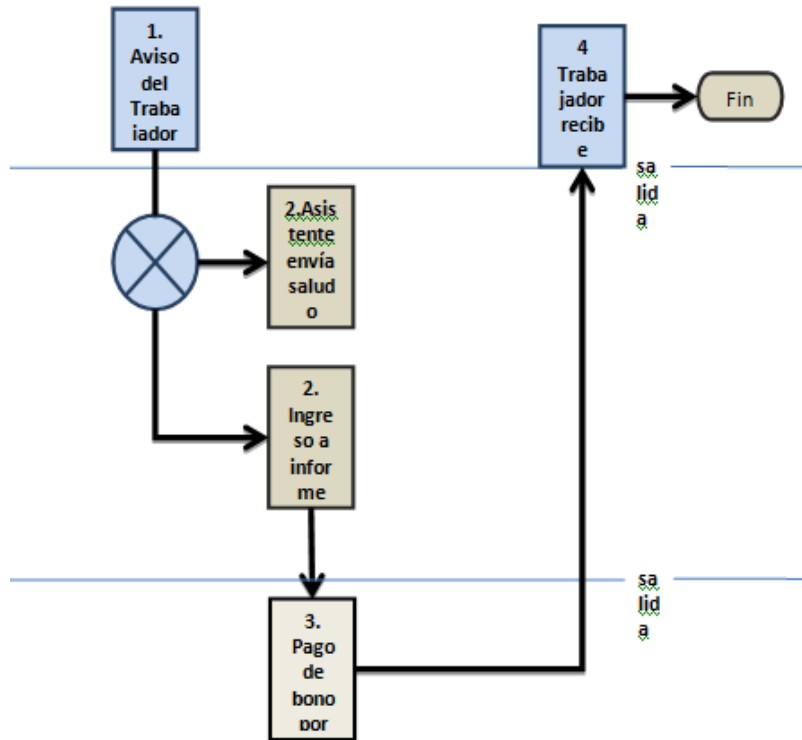
### Flujo de Cuota Mortuoria y Pago Funeral



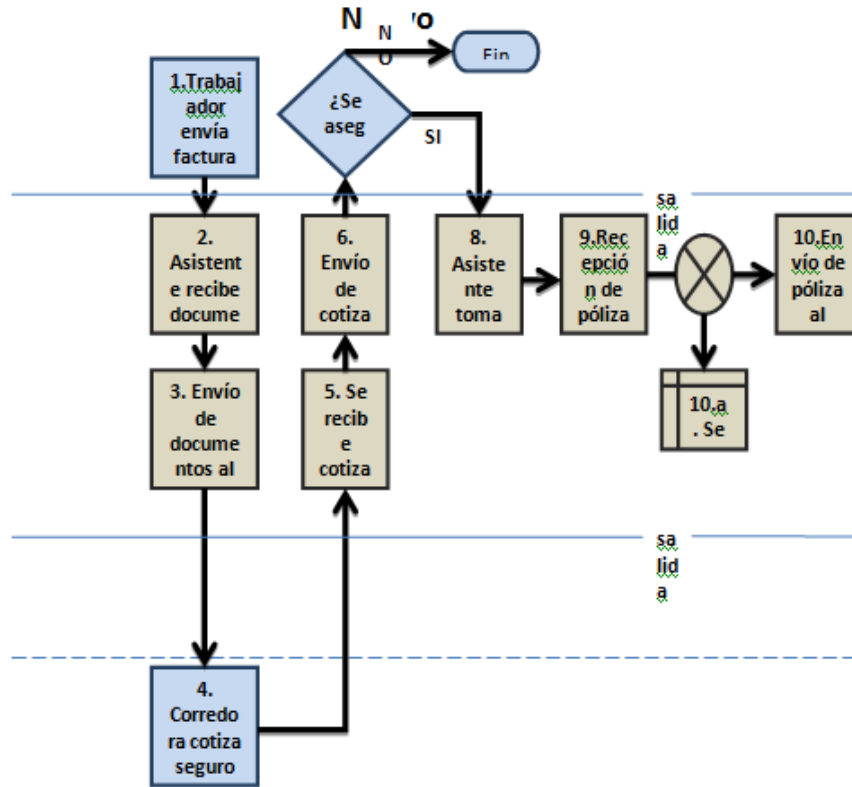
### Flujo de Beneficios por Matrimonio



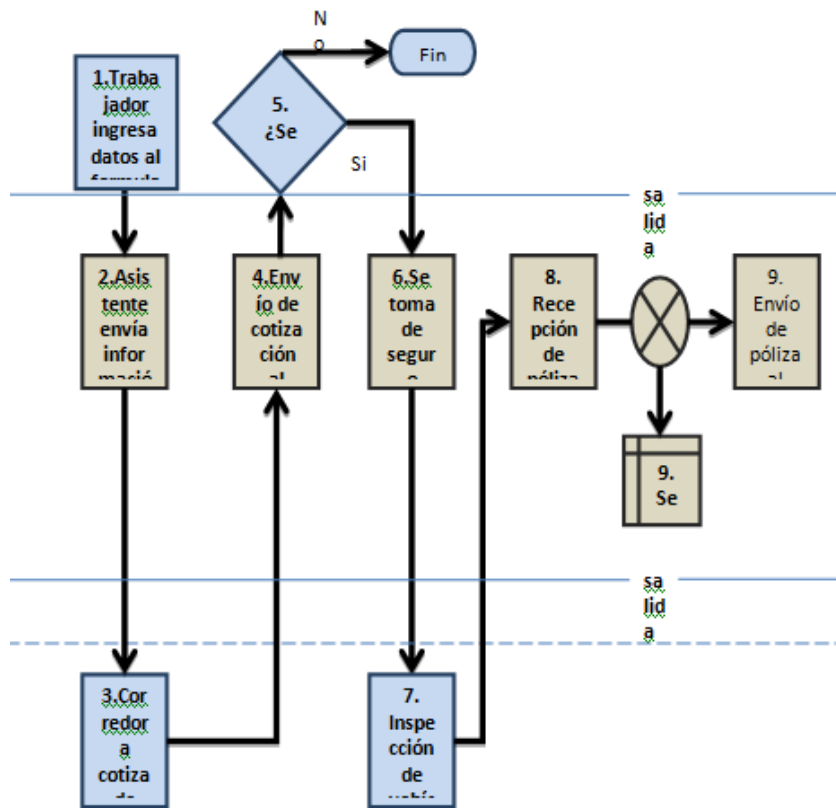
### Flujo Beneficios por Nacimiento



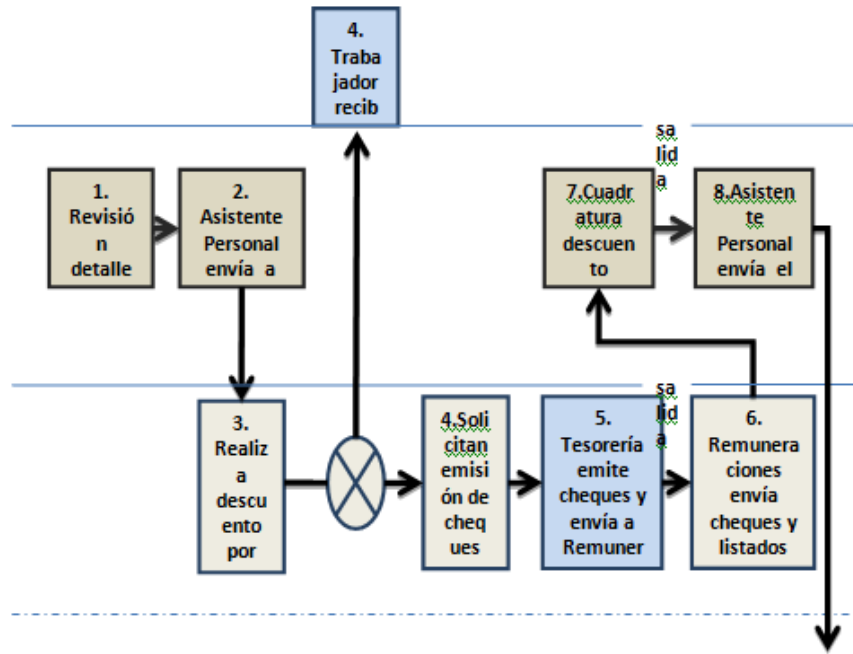
### Flujo de Seguros Generales Inclusión de Vehículo



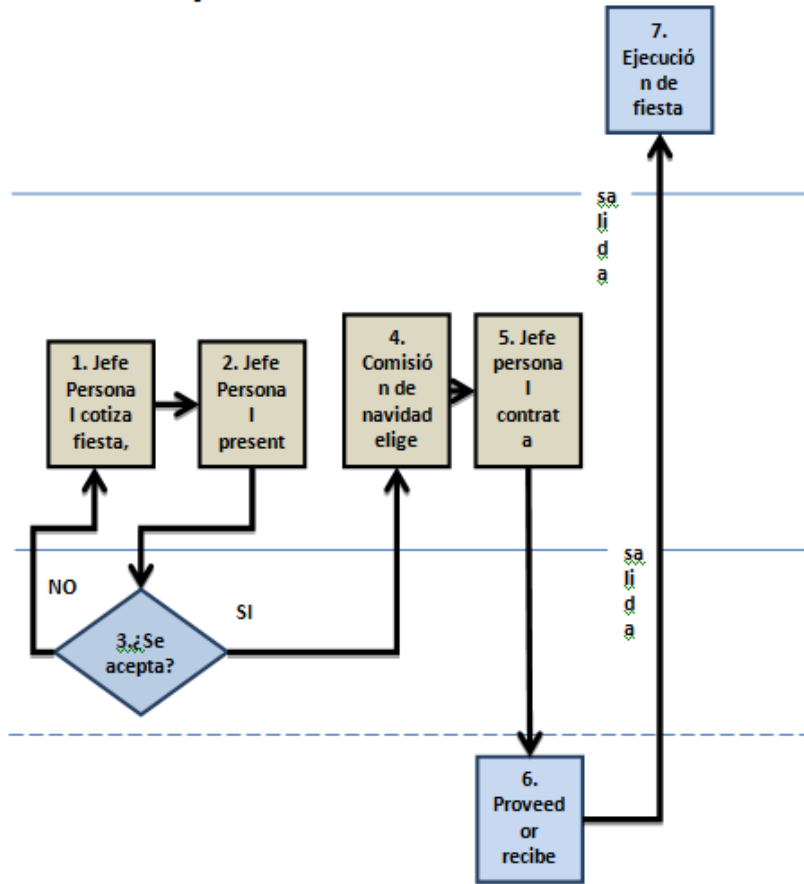
## Flujo de Seguros Inclusión de Vehículo Usado



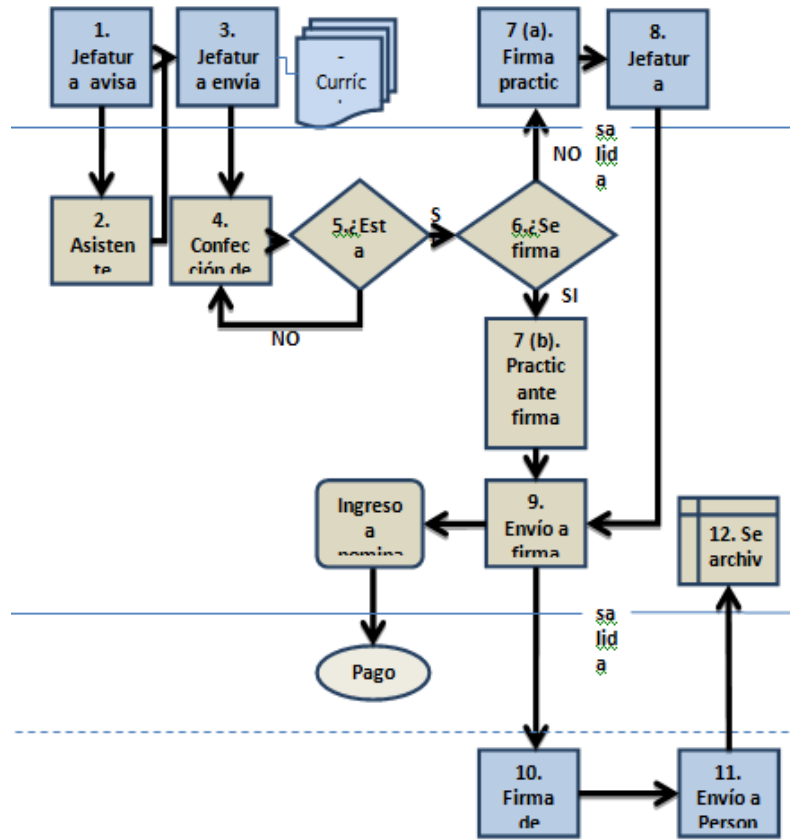
### Flujo de Pago de Seguros



### Flujo Contratación de Fiesta de Navidad



### Flujo de Convenio de Prácticas





## 6. Levantamiento de información de los procesos.

### PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. Nace la necesidad de reclutar ya sea por nuevos proyectos, reemplazo, aumento del personal o por renuncia voluntaria.
2. Se da aviso al Gerente de RR. HH. o al Jefe de Personal que se solicita una vacante.
  - 2.1 Si se trata de un cargo alto realiza el proceso el Gerente de RR. HH. o el Jefe de Personal.
  - 2.2 Si se trata de un cargo medio lo realizan los Asistentes de personal.
  - 2.3 Si se trata de personal externo el Gerente de RR. HH. o el Jefe de Personal da aviso al Asistente de personal.
    - 2.3.1 El Asistente de personal da aviso a la empresa transitoria que se requiere un operario, adjuntando el perfil de cargo.
    - 2.3.2 La empresa transitoria selecciona un operario y da aviso al Asistente de personal.
    - 2.3.3 El Asistente se contacta con el operario para realizar entrevista técnica y con RR. HH.
    - 2.3.4 El Asistente de personal realiza inducción de seguridad al operario.
    - 2.3.5 El Asistente de personal da aviso y el operario puede ingresar a trabajar.
3. El Gerente de RR. HH. o el Jefe de personal dan aviso al Asistente de personal de que necesita realizar un reclutamiento.
4. El Asistente de Personal analiza los requerimientos de la persona que necesita reclutar.
5. El Asistente de Personal evalúa si se puede realizar Reclutamiento Interno.
  - 5.1 El Asistente de Personal envía un aviso que comunique que se comenzará a realizar un proceso de reclutamiento interno, dando a conocer los requisitos de la posición vacante.
  - 5.2 El Asistente de Personal revisa el registro de personal.
  - 5.3 El Asistente de Personal decide si existe un trabajador que cumpla con las condiciones para ocupar con la vacante.
  - 5.4 Si existe el trabajador, el Asistente de Personal da aviso al Gerente de RRHH o al Jefe de Personal.
  - 5.5 El Gerente de RR. HH. y/o Jefe de Personal toman la decisión de transferir al trabajador.
  - 5.6 Se da aviso de la decisión al Asistente de Personal, si es aceptado se procede a modificar el contrato y se da aviso a Remuneraciones, si no es aceptado se comienza con el Reclutamiento externo.
6. Si no están las condiciones para realizar reclutamiento interno, se procede a realizar el proceso de reclutamiento externo.
  - 6.1 El Asistente de Personal se contacta con la empresa externa especializada en el cargo de la persona que se necesita reclutar.
  - 6.2 La empresa externa envía una lista de candidatos al Asistente de Personal.
  - 6.3 El Asistente de personal envía al Gerente de RR. HH. o al Jefe de personal la lista de candidatos aptos para el cargo con sus respectivos datos.
  - 6.4 El Asistente de personal le envía a la empresa externa la lista de los candidatos aptos para el cargo.
  - 6.5 La empresa externa se contacta con los candidatos y le realizan las pruebas psicolaborales.
  - 6.6 La empresa externa envía la terna al Asistente de personal.

- 6.7 El Asistente de personal se contacta con los candidatos seleccionados para realizar la entrevista técnica y la entrevista con RR. HH.
- 6.8 Luego la Gerencia de RR. HH. y/o el Jefe de Personal seleccionan a la persona que ingresa a la empresa.
- 6.9 El Gerente de RR. HH. da aviso a los Asistentes de personal del ingreso de una persona enviando todos los datos.
7. Los Asistentes de Personal dan aviso de contratación a la Unidad y Remuneraciones.
  8. El Asistente de Personal ingresa datos al Sistema de Información.
  9. El Asistente de Personal se contacta con Supervisor de Seguridad Corporativa para solicitar fecha y hora de los exámenes.
  10. El Supervisor de Seguridad Corporativa manda la fecha y hora de los exámenes al Asistente de Personal.
  11. El Asistente de Personal informa al candidato la hora y el lugar de los exámenes.
  12. Una vez entregado los resultados se evalúa si se inicia el proceso de contratación.
    - 12.1 Los Asistentes de personal se contactan con el candidato seleccionado para que se dirija a la empresa a firmar la carta oferta y rellene la ficha de personal.
    - 12.2 Luego de firmar la carta oferta se informa a la Unidad y Gerencia de RRHH que se aceptan condiciones y fecha de ingreso.
    - 12.3 El Asistente de personal formula el contrato y debe solicitar a remuneraciones el numérico del “sueldo base” el cual debe ser integrado en contrato.
    - 12.4 El Asistente de Personal (solo si es necesario) se contacta con el Dpto. de T.I. para que prepare los equipos que necesite el nuevo personal, indicando fecha de ingreso.
    - 12.5 Se envía el contrato a Gerencia para que lo firmen el Gerente de RRHH y el Gerente de División.
    - 12.6 El Asistente de personal informa al candidato que tiene que firmar el contrato.
    - 12.7 El candidato se presenta y firma el contrato, pasando a ser trabajador de la empresa.
    - 12.8 El Asistente de personal realiza el enrolamiento al reloj control.
  13. El Asistente de Personal cita al trabajador indicando fecha para realizar la inducción.
    - 13.1 El Asistente de Personal da la bienvenida, expone presentación de la empresa y da a conocer el funcionamiento de la OXINET.
    - 13.2 Personal Presenta el Manual Seguridad e Higiene, Políticas y Procedimientos para desempeñar sus funciones.
    - 13.3 Descripción de las funciones del puesto.
    - 13.4 Presentación de jefes inmediatos y compañeros de trabajo.
    - 13.5 Recorrido por las Instalaciones y ubicación de trabajo.
    - 13.6 El Asistente de personal entrega copia del contrato al trabajador.

## **PROCESO DE TÉRMINO DE CONTRATO**

1. El Asistente de Personal revisa los primeros 5 días de cada mes si existen trabajadores que se les termina el contrato.
  1. Si existen el Asistente de personal consulta al Jefe de División si la persona continuará en la empresa (con copia a Remuneraciones).
  2. Sí continúa en la empresa el Asistente de personal prepara el contrato plazo indefinido o nueva prórroga.
  3. El área de Remuneraciones debe entregar un nuevo sueldo base, pasando el trabajador a contrato de plazo indefinido.

4. Si no continúa en la empresa, el área de Remuneraciones entrega numérico de finiquito (monto a pagar).
5. El Asistente de Personal solicita firma al Gerente de RR. HH. y Gerente de División o Área.
6. Trabajador firma el finiquito.
7. El Asistente de personal realiza el finiquito, tramita la firma y lo lleva a Notaría.
8. La Notaría legaliza el finiquito.
9. El Asistente de personal integra al archivador la desvinculación del año que corresponda.
10. Si la persona pertenece al Sindicato tiene que estar presente un participante de éste para que firme.

#### **PROCESO DE SOLICITUD Y REEMBOLSO GASTOS MÉDICOS FINANCIADOS POR OXIQUM**

1. El trabajador solicita y rellena ficha de datos para cubrir un gasto médico (ficha de datos contiene: el nombre del trabajador, Rut, concepto de gasto, valor, numero de cuotas, firma, datos del proveedor)
2. El trabajador envía la ficha al Asistente de Personal.
3. El Asistente de Personal envía ficha al Analista de RR. HH. quien gira los cheques.
4. El Analista hace la solicitud de cheque a Tesorería.
5. Tesorería gira el cheque y lo envía al Departamento de RR. HH. o al trabajador.
6. Si el cheque llega al Depto. de RR. HH., el Asistente de personal se contacta con el trabajador para hacerle entrega del cheque.
7. El trabajador recibe el cheque y realiza la atención médica.
8. El trabajador debe entregar toda la información referente al formulario del seguro complementario, las boletas originales etc.
9. El Asistente de personal recibe la información y timbra con cheque empresa.
10. El trabajador envía a METLIFE.
11. METLIFE analiza el gasto médico y envía respuesta al Depto. de RR. HH.
12. Si existe reembolso el Asistente de Personal da aviso a Remuneraciones.
13. Si no existe reembolso termina el proceso.

#### **PROCESO DE CARGO DEL GASTO MEDICO FINANCIADO POR OXIQUM Y FONDO DE SALUD**

1. El trabajador solicita formulario de enfermedad catastrófica al Asistente de Personal.
2. El trabajador rellena formulario de enfermedad catastrófica y entrega al Asistente de personal.
3. El Asistente de personal envía formulario a la Comisión de Salud, compuesta por Sindicato y trabajadores y evalúan el diagnóstico y la información.
4. La Comisión de Salud decide si el Fondo de Salud actúa.
5. Si el Fondo de Salud actúa se da aviso a Remuneraciones y al trabajador del porcentaje que cubre el Fondo de Salud.

#### **PROCESO DE PAGO DE BONO Y PRÉSTAMO ESCOLAR**

1. Comunicaciones envía informativo en Enero al grupo de trabajadores de la empresa indicando las fechas y pasos a seguir.
2. El trabajador debe actualizar su información sobre las cargas legales e indicar si requiere Préstamo Escolar a través de la OXIGES.
3. El trabajador debe indicar si requiere préstamo escolar.

4. El trabajador debe enviar al Asistente de personal certificado respectivo que acredite matrícula.
5. El Asistente de Personal genera nómina de los trabajadores que han cumplido con los requisitos.
6. Si no ha cumplido con los requisitos el proceso entra en un evento de temporización esperar requisitos.
7. Si cumple con los requisitos el Asistente de Personal genera nómina para el pago del Bono y Préstamo Escolar si lo requiere.
8. El Asistente de personal envía nómina a Remuneraciones.

#### **PROCESO DE BONO Y PRÉSTAMO VACACIONES**

1. Comunicaciones envía informativo a principios de año al grupo de trabajadores de la empresa indicando las fechas y pasos a seguir.
2. El trabajador debe entregar al Asistente personal la papeleta firmada de acuerdo a la fecha que lo requiera, además de indicar si requiere Préstamo de Vacaciones en la misma.
3. Si el trabajador toma vacaciones entre los días 1 y el 15 del mes, debe entregar la papeleta antes del día 20 del mes anterior.
4. Si el trabajador toma vacaciones entre los días 16 y 30 del mes debe, entregar la papeleta antes del día 9 del mismo mes.
5. El Asistente de personal genera nómina de las personas que requieren Préstamo Vacaciones.
6. El Asistente de personal envía nómina a Remuneraciones.

#### **PROCESO DE CUOTA MORTUORIA Y PAGO FUNERAL**

1. El trabajador o familiar da aviso de fallecimiento.
2. El Asistente de personal se contacta con el trabajador o familiar para solicitar información sobre lo ocurrido.
3. El trabajador o familiar entrega información al Asistente de Personal.
4. El Asistente de personal realiza el envío de corona al lugar indicado.
5. El Asistente de Personal solicita la autorización para informar a la empresa.
6. Si autoriza informa a la empresa de fallecimiento y coordina bus de traslado.
7. El Asistente de personal gestiona entrega de bono correspondiente.
8. El Asistente de Personal verifica certificado de defunción.
9. Si cumple con las condiciones se realiza el informe de cierre y se envía a remuneraciones.

#### **PROCESO DE BENEFICIO POR MATRIMONIO**

1. El trabajador envía certificado (matrimonio o unión civil) al Asistente de personal.
2. El Asistente de personal envía formulario al trabajador para realizar la inclusión del cónyuge al seguro complementario.
3. El trabajador completa formulario y envía al Asistente de personal.
4. El Asistente de Personal envía formulario a METLIFE para realizar inclusión.
5. El Asistente de Personal ingresa a informe de cierre y envía a Remuneraciones.

#### **PROCESO DE BENEFICIO POR NACIMIENTO**

1. El trabajador da aviso al Asistente de personal del nacimiento de un hijo/a.
2. El Asistente de Personal incorpora al hijo/a como carga legal a la caja de compensación y al seguro complementario.
3. El Asistente de personal ingresa a informe de cierre y envía a Remuneraciones.
4. El Asistente de personal da aviso a comunicaciones del nacimiento de un hijo/a.

5. Comunicaciones envía saludo de parte de la empresa y solicita certificado de nacimiento.
6. Comunicaciones se contacta con la empresa Mi Primer Regalo enviándoles los datos necesarios para que hagan envío de un presente.
7. Comunicaciones genera la orden de compra vía SAP.
8. El trabajador recibe regalo.

#### **PROCESO DE SEGUROS INCLUSION DE VEHICULO NUEVO Y USADO**

1. El trabajador solicita el Seguro de Vehículo al Asistente de Personal.
2. Si es vehículo nuevo el trabajador debe enviar factura al Asistente de Personal.
3. Si es vehículo usado el trabajador debe rellenar el formulario que se encuentra en la OXINET.
4. El Asistente de Personal recibe la información y envía a Corredora de Seguros.
5. La Corredora de Seguros cotiza el seguro.
6. La Corredora de Seguros envía al Asistente de personal la cotización del valor para asegurar el vehículo.
7. El Asistente de personal recibe cotización y envía al trabajador.
8. El trabajador decide si asegurar el vehículo y envía decisión al Asistente de personal.
9. Si no asegura termina el proceso.
10. Si es vehículo nuevo el Asistente de Personal envía información a la Corredora de Seguros de que se aceptan las condiciones.
11. Si es vehículo usado el Asistente de personal envía información a la Corredora de Seguros para que se contacte con el trabajador y realice la inspección.
12. El Asistente de Personal agrega a la nómina el vehículo asegurado y envía a Remuneraciones.
13. La Corredora de seguros envía póliza al Asistente de personal.
14. El Asistente de personal recibe póliza y hace envío al trabajador.
15. El Asistente de personal revisa y envía detalle a Remuneraciones.
16. Remuneraciones envía cheques a Asistente de Personal.
17. El Asistente de personal realiza la cuadratura de descuento.
18. El Asistente de personal envía la cuadratura a la Corredora de Seguros.

#### **PROCESO DE CONTRATACIÓN DE FIESTA DE NAVIDAD**

1. El Asistente de Personal Realiza la cotización de juguetes.
2. El Asistente de Personal publica la cotización para que los trabajadores elijan los juguetes.
3. El trabajador elige juguetes.
4. El Asistente de Personal recibe elección y envía al Proveedor.
5. Se genera orden de compra y Proveedor gestiona.
6. Se realiza el pago a Proveedor.
7. Comunicaciones cotiza fiesta.
8. Comunicaciones presenta cotización a Jefe de Personal.
9. Si no acepta el Jefe de Personal se vuelve a cotizar.
10. Si acepta cotización Comunicaciones junto a la comisión de navidad eligen Proveedor.
11. Comunicaciones contrata fiesta y envía a Proveedor.
12. El Proveedor recibe.
13. El trabajador recibe información.

#### **PROCESO DE CONVENIO DE PRÁCTICAS**

1. Jefatura de Unidad da aviso al Asistente de personal de que se quiere incluir a un alumno en práctica.
2. El Asistente de personal solicita datos a Jefatura de Unidad.
3. Jefatura de Unidad envía datos al Asistente de personal.
4. Si cumple con los requerimientos el Asistente de Personal confecciona el convenio de práctica.
5. Si no cumple con los requerimientos se vuelven a solicitar los datos.
6. Se presenta el convenio al alumno en práctica.
7. Si está de acuerdo se firma el convenio por el practicante, Jefatura de Unidad y Gerencia de RR. HH.
8. Si no está de acuerdo termina el proceso.
9. El Asistente de Personal ingresa a Sistema de Información.

#### **PROCESO DE CAPACITACIÓN INTERNA**

1. El Asistente de Personal evalúa la información otorgada por la DNC.
2. El Asistente de Personal presenta las capacitaciones a la Gerencia de RR. HH. Pide disponibilidad financiera.
3. Si existe disponibilidad financiera el Asistente de Personal cotiza las capacitaciones y realiza la calendarización para llevar a cabo la capacitación
4. Si no existe disponibilidad financiera no se realiza el proceso de capacitación.
5. El Asistente de Personal informa a los posibles participantes del lugar y hora donde se realizará la capacitación.
6. El Asistente de Personal gestiona todo lo necesario para llevar a cabo la capacitación.
7. El Asistente de Personal gestiona el pago a los proveedores y consultores que participaron en la capacitación.
8. El Asistente de Personal genera un informe de resultados de la capacitación y los presenta a la gerencia de RR. HH.

## 7.Solicitud de Gastos Médicos financiados por Oxiquim.



## Solicitud de Gastos Médicos Financiados por Oxiquim

Fecha:

Datos del Trabajador	
Nombre:	Rut:
Teléfono:	
N° de Presupuesto:	
Tipo de Gasto Médico: Médico <input type="checkbox"/> Dental <input type="checkbox"/> Óptico <input type="checkbox"/>	
Valor: \$	N° de cuotas:

Autorizo que el cobro del Gasto Médico solicitado a la Compañía, se descuente de mi liquidación de sueldo, a contar del presente mes (se considera como fecha de cobro el día 20 de cada mes "cierre contable").

Sin perjuicio de lo anterior, si en el transcurso del pago de las cuotas, el Seguro Complementario de Salud, procede a realizar el Reembolso del Gasto Médico a la empresa, Recursos Humanos procederá a reliquidar el gasto; con la finalidad de rebajar este valor de la deuda total. El nuevo saldo, se descontará, aplicando el mismo criterio de cobro pactado anteriormente por el trabajador, el que se realizara a partir del mes en curso y en cuotas iguales y consecutivas, hasta saldar el 100% de la deuda.

Datos del Proveedor del Cheque
Rut:
Razón Social:
Dirección:
Teléfono:

Se le recuerda al trabajador que este documento debe contener el **timbre cheque empresa**, el que colocara el Asistente de Personal.

\_\_\_\_\_  
Firma del trabajador

## 8. Formulario para el Fondo de Salud.

**Formulario Fondo de Salud**

Fecha:

<b>Datos del Trabajador</b>	
Nombre:	Rut:
Teléfono:	
Beneficiario:	
Tipo de enfermedad:	
Diagnóstico:	

Se recuerda al trabajador que esta solicitud está sujeta a una evaluación, la cual se le informara a la brevedad.

---

Firma del trabajador

