



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

“Diseño de un Modelo de Gestión, basado en un Sistema integrado, para el departamento de Recursos Humanos de una empresa comercializadora de productos alimenticios al por mayor”

PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

BRYAN FRANCISCO ROSERO LOOR

YOSHUA ALFONSO NUÑEZ YANEZ

Guayaquil – Ecuador

2016

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORIA Y CONTADURIA PUBLICA AUTORIZADA

INFORME DEL PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA de los
señores

Bryan Francisco Rosero Loor

Yoshua Alfonso Núñez Yánez

Con el tema del proyecto integrador ***“Diseño de un Modelo de Gestión, basado en un Sistema integrado, para el departamento de Recursos Humanos de una empresa comercializadora de productos alimenticios al por mayor”*** previa a la obtención del título de Ingeniero en Auditoria y Contaduría Pública autorizada, me permito informar que he leído el contenido y he revisado el formato del proyecto integrador, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo en que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil,

EFRAIN RAFAEL QUIÑONEZ JAEN

PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

Agradecimientos

Agradecemos a Dios, a nuestros padres y en especial a nuestros profesores en general ya que gracias a los sólidos conocimientos brindados durante estos cinco años de carrera, gracias a ello hemos concluido este proyecto.

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado a mis Padres, Hermanos, que gracias a sus palabras de aliento y consejos he llegado al final de esta larga pero inolvidable carrera.

Yoshua Núñez

Dedicado a todas las personas que de alguna manera confiaron en mí, me dieron fuerza y me apoyaron, pero en especial mis papás, hermanos y mi querida novia.

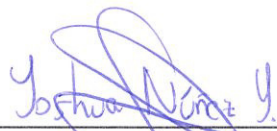
Bryan Rosero



Declaración Expresa

“La responsabilidad del contenido de este proyecto de materia Integradora, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



Yoshua Alfonso Núñez Yáñez



Bryan Francisco Rosero Loo

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORIA Y CONTADURIA PUBLICA AUTORIZADA

INFORME DEL PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

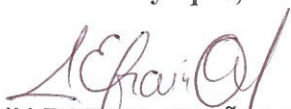
Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA de los
señores

Bryan Francisco Rosero Loor

Yoshua Alfonso Núñez Yáñez

Con el tema del proyecto integrador ***“Diseño de un Modelo de Gestión, basado en un Sistema integrado, para el departamento de Recursos Humanos de una empresa comercializadora de productos alimenticios al por mayor”*** previa a la obtención del título de Ingeniero en Auditoria y Contaduría Pública autorizada, me permito informar que he leído el contenido y he revisado el formato del proyecto integrador, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo en que el mismo se lo ha desarrollado conforme a los lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.

Guayaquil,



EFRAIN RAFAEL QUÍÑONEZ JAEN

PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

Resumen

El diseño de un modelo de gestión basado en un sistema integrado, permite a las empresas tener un panorama más claro del control de las operaciones internas de la compañía.

Este proyecto trata de establecer los lineamientos para que el departamento de Recursos Humanos de una empresa que comercializadora de productos alimenticios al por mayor, mejore la administración, gestión y control de sus funciones, a través de un enfoque basado en procesos.

Partiendo desde fundamentos básicos como el análisis de la misión, visión y valores, hasta el análisis y estructura de los procesos, la identificación y levantamiento de las condiciones encontradas en la compañía y finalizando con las recomendaciones y mejoras basadas en los hallazgos de cumplimiento y no cumplimiento.

Tabla de Contenido

Introducción	1
Capítulo 1	2
1.1 Objetivo General	2
1.2 Objetivo Específico	2
1.3 Alcance del Proyecto	2
1.4 Justificación	2
1.5 Términos y Definiciones	2
1.6 Resumen de las normas usadas	5
1.6.1 Normativa de calidad:	5
1.6.2 Normativa de Seguridad y Salud Ocupacional	5
1.6.3 Normativa de Gestión Ambiental	6
1.7 Metodología y Herramientas de Análisis de Auditoría	6
Capítulo 2	8
2.1 Misión	8
2.2 Visión	8
2.3 Valores	8
2.4 Estructura Organizacional	8
2.5 Clientes y Proveedores	9
2.6 Área de Human Resources	9
2.7 Principales Procesos del Área	10
2.7.1 Procesos HR – Trainee	10
2.7.2 Procesos Assistant Administrative	19
2.7.3 Procesos HR – Analyst	26
2.7.4 Procesos HR Manager	28
Capítulo 3	31
3.1 Mapa de procesos	31
3.1.1 Cadena de valor del Proceso de Recursos Humanos	31
3.1.2 Análisis del Macro-Ambiente	31
3.2 Diagramas de análisis y procesos críticos	33
3.2.1 Identificación de Riesgos y Puntos críticos de cada proceso clave.	33
3.2.2 Matriz de Impacto	34

3.2.3	Determinación de problemas y análisis de causas	35
3.3	Cédulas de Hallazgos	39
3.4	Matriz de Aspectos e impactos Ambientales	40
3.5	Matriz de Identificación de Peligros y Evaluación de riesgos laborales.	43
Capítulo 4		45
4.1	Política de Gestión Integrada	46
4.2	Objetivos de Calidad	46
4.2.1	Estrategias FO, DO, FA, DA, del análisis FODA.....	47
4.3	Estructura de Indicadores de Gestión	47
4.3.1	Higiene y Seguridad Industrial (OHSAS 18001).....	57
4.3.2	Medio Ambiente (ISO 14001:2004)	58
4.3.3	Calidad (ISO 9001).....	59
Conclusiones		64
Recomendaciones		65
Bibliografía		66
ANEXO A		67
ANEXO B		78

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz de Riesgo-----	33
Tabla 2: Valoración de Riesgos-----	34
Tabla 3: Tabla de Frecuencias-----	35
Tabla 4: Cedula de Hallazgo 1 -----	39
Tabla 5: Cedula de Hallazgo 2 -----	40
Tabla 6: Criterios y Valoración de los impactos ambientales -----	42
Tabla 7: Valoración de la importancia de los impactos -----	42
Tabla 8: Acciones a tomar por cada nivel de riesgo-----	45
Tabla 9: Indicadores de Gestión-----	77
Tabla 10: Indicadores del Departamento de Recursos Humanos-----	101

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama de la Compañía-----	8
Ilustración 2: Organigrama d Recursos Humanos -----	9
Ilustración 3: Diagrama de Flujo de Compras -----	11
Ilustración 4: Diagrama de Flujo de Compras 2-----	12
Ilustración 5: Diagrama de Flujo de Compras 3-----	13
Ilustración 6: Diagrama de Flujo de Beneficio de Leche por un año -----	14
Ilustración 7: Diagrama de Flujo de Vacaciones-----	15
Ilustración 8: Diagrama de Flujo de Asignación de Car Plan y Company Car-----	16
Ilustración 9: Diagrama de Flujo de Proyecto de Responsabilidad Social -----	17
Ilustración 10: Diagrama de Flujo de Higiene y Salud en el Trabajo-----	18
Ilustración 11: Diagrama de Flujo de Servicios Generales -----	19
Ilustración 12: Diagrama de Flujo de Descuentos Generales -----	20
Ilustración 13: Diagrama de Flujo de Servicios Administrativos-Tickets-----	21
Ilustración 14: Diagrama de Flujo de Servicios Administrativos-Transporte -----	22
Ilustración 15: Diagrama de Flujo de Servicios Administrativos-Hospedaje-----	23
Ilustración 16: Diagrama de Flujo de Servicios Administrativos-Eventos -----	24
Ilustración 17: Diagrama de Flujo de Asistencia Gerencial-----	25
Ilustración 18: Diagrama de Flujo de Alta de Empleados -----	26
Ilustración 19: Diagrama de Flujo de Baja de empleados-----	27
Ilustración 20: Diagrama de Flujo de Capacitación-----	28
Ilustración 21: Diagrama de Flujo de Selección -----	29
Ilustración 22: Diagrama de Flujo de Comunicación Interna-----	30
Ilustración 23: Matriz de Impactos -----	34
Ilustración 24: Diagrama de Pareto-----	36
Ilustración 25: Resumen de Causas de Revisión de la Nomina -----	37
Ilustración 26: Resumen de causas de Entrega de Novedades -----	38
Ilustración 27: Valoración de la Probabilidad y Consecuencias -----	44
Ilustración 28: Diagrama de flujo de Remuneración -----	67
Ilustración 29: Mapa de Procesos de la Compañía-----	68
Ilustración 30: Mapa de Subprocesos de Recursos Humanos -----	69
Ilustración 31: Análisis FODA-----	70
Ilustración 32: Diagrama de ISHIKAWA 1-----	71
Ilustración 33: Diagrama de ISHIKAWA 2-----	72
Ilustración 34: Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales -----	73
Ilustración 35: Matriz IPER -----	74
Ilustración 36: Objetivos de Calidad-----	75
Ilustración 37: Objetivos organizacionales, departamentales y de calidad -----	76

Introducción

El ambiente Macroeconómico y los factores externos a la compañía, han generado un impacto directo sobre los resultados financieros de la compañía. Por tales motivos se pretende estudiar los procesos internos de cada área de trabajo con la finalidad de reducir todo tipo de tareas y actividades que no agreguen valor al servicio final que recibe el cliente.

Durante el 2015, el gobierno nacional emprendió el proyecto de barreras arancelarias de la resolución No. 011-2015, donde el gobierno nacional estableció que los productos de nutrición infantil y complementos alimenticios incluyen dentro de este plan con una salvaguardia del 45%, con lo que afectó todas las importaciones del producto estrella del negocio (1).

Por tales motivos la COMPAÑÍA, ejecutó un plan de ahorro a nivel corporativo con la finalidad de reducir todos los gastos corrientes y tareas innecesarias en todos los procesos internos de la COMPAÑÍA.

La importancia del diseño del sistema es que permitirá al área de Recursos Humanos a tener procesos que agregaran valor a la empresa.

Capítulo 1

Marco Teórico

En este primer capítulo se da a conocer la introducción a la compañía, objetivos y alcance del proyecto en general; se detallan todos los aspectos teóricos y conceptos relacionados con la terminología y temas tratados relacionados con la gestión, adicionalmente se da una breve explicación de las normas usada para el desarrollo del modelo de gestión.

1.1 Objetivo General

Realizar el diseño de un modelo de gestión para el departamento de Recursos Humanos de una empresa comercializadora de productos alimenticios al por mayor, basado en un sistema integrado de gestión, que afecte positivamente al clima y cultura organizacional.

1.2 Objetivo Específico

- Diseñar un modelo de gestión basado en Normas establecidas internacionalmente.
- Conocer la lógica del negocio y establecer metodologías adecuadas para la ejecución del presente proyecto.
- Identificar los procesos críticos del área de Recursos Humanos de la compañía, establecer sus respectivos puntos de control, los riesgos laborales, y, sus impactos y aspectos ambientales.
- Entregar la documentación del diseño del sistema de gestión, incluyendo soportes y evidencia necesarios.

1.3 Alcance del Proyecto

El proyecto aplica al departamento de Recursos Humanos de una empresa comercializadora de productos alimenticios al por mayor. Diseñando un modelo de gestión interna, el cual tendrá como resultado la entrega del levantamiento y diseño de todos los procesos internos del área seleccionada, además procedimientos, instructivos y el manual integrado (Calidad, Medio Ambiente, Seguridad).

1.4 Justificación

Diseñar un modelo de gestión integrada que le permita al área de Recursos Humanos, reducir tareas que no agregan valor, mejora y optimización en el uso y administración de los recursos, mejor del clima y la cultura organizacional, identificación de los peligros a los que están expuestos los trabajadores.

1.5 Términos y Definiciones

Auditoría

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (2).

Criterios de auditoría

Grupo de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia y contra los cuales se compara la evidencia de auditoría (2).

Evidencia de la Auditoría

Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables (2).

Hallazgos de la auditoría

Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría (2)

Conclusiones de la auditoría

Resultado de una auditoría, tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría (2).

Riesgo

(De Auditoría), efecto de la incertidumbre en los objetivos (2).

Sistema de Gestión

Sistema para establecer políticas y objetivos y para alcanzar dichos objetivos (2).

Riesgo aceptable

Riesgo que se ha reducido a un nivel que puede ser tolerado por la organización teniendo en consideración sus obligaciones legales y su propia política de SST (3).

Mejora continua

Proceso recurrente de optimización del sistema de gestión de la SST para lograr mejoras en el desempeño de la SST global de forma coherente con la política de SST de la organización (3).

Acción correctiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad (3.11) detectada u otra situación indeseable (3).

Peligro

Fuente, situación o acto con potencial para causar daño en términos de daño humano o deterioro de la salud (3.8), o una combinación de estos (3).

Documentos

Información y su medio de soporte (3).

Identificación de peligros

Proceso mediante el cual se reconoce que existe un peligro (3.6) y se definen sus características (3).

Deterioro de la salud

Condición física o mental identificable y adversa que surge y/o empeora por la actividad laboral y/o por situaciones relacionadas con el trabajo (3).

Incidente

Suceso o sucesos relacionados con el trabajo en el cual ocurre o podría haber ocurrido un daño, o deterioro de la salud (sin tener en cuenta la gravedad), o una fatalidad (3).

Seguridad y salud en el trabajo (SST)

Condiciones y factores que afectan, o podrían afectar a la salud y la seguridad de los Empleados o de otros trabajadores (incluyendo a los trabajadores temporales y personal Contratado), visitantes o cualquier otra persona en el lugar de trabajo (3).

Sistema de gestión ambiental

Parte del sistema de gestión usada para gestionar aspectos ambientales, cumplir los requisitos legales y otros requisitos, y abordar los riesgos y oportunidades (4).

Política ambiental

Intenciones y dirección de una organización, relacionadas con el desempeño ambiental, como las expresa formalmente su alta dirección (4).

Medio ambiente

Entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones (4).

Aspecto ambiental

Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúa o puede interactuar con el medio ambiente (4).

Condición ambiental

Estado o característica del medio ambiente, determinado en un punto específico en el tiempo (4).

Impacto ambiental

Cambio en el medio ambiente, ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización (4).

Indicador

Representación medible de la condición o el estado de las operaciones, la gestión, o las condiciones (4).

Desempeño ambiental

Desempeño relacionado con la gestión de aspectos ambientales (4).

Mentoring

Metodología de aprendizaje interpersonal donde se asigna una persona con experiencia y conocimiento (mentor) que apoya a un empleado a comprender su desarrollo profesional (12).

Coaching

Proceso interactivo y transparente mediante el cual el **coach** o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades (13).

HeadCount

Posición en el organigrama la cual puede estar vacante o no.

KAM

Siglas que resumen el cargo de Key Account Manager (14).

Skills

Habilidades, destrezas (14).

Performance Connection

Término que se le da a la evaluación de desempeño (14).

1.6 Resumen de las normas usadas

1.6.1 Normativa de calidad:

Las siguientes normas de Gestión de Calidad permitirán establecer un marco de referencia claro en el análisis de gestión por procesos, en cuanto a las normas de control de calidad:

ISO 9001

Esclarece requisitos para un sistema de gestión de calidad que satisfaga los requerimientos del cliente, con la finalidad que un tercero pueda certificar que el sistema cumpla con los requisitos de la norma.

Las cláusulas que aplican en el diseño del sistema integrado para una empresa comercializadora de productos alimenticios al por mayor son:

- 1 Requisitos generales
- 5.3 Política de la calidad
- 5.4.1 Objetivos de la calidad
- 5.5.3 Comunicación interna
- 6.2.2 Competencia, formación y toma de consciencia
- 8.2.2 Auditoria Interna
- 8.5.1 Mejora Continua
- 8.5.2 y 8.5.3 Acción Correctiva y Acción preventiva

ISO 19001

Brinda las directrices para auditar un sistema de gestión integral, programas de auditoria, riesgos de auditoria, entre otros.

En resumen, de las clausulas se establecerá un procedimiento para auditoría

1.6.2 Normativa de Seguridad y Salud Ocupacional

Código de trabajo

Todos los artículos de este documento esclarecen de qué forma se ejecutan las relaciones entre empleadores y colaboradores dentro del territorio ecuatoriano (5).

Decreto Ejecutivo 2393

Aplica a toda actividad laboral, en todo centro de trabajo, que tiene como fin mitigar los diferentes riesgos laborales y mejoramiento del medioambiente de trabajo (6).

Resolución CD 333

Tiene como finalidad normar los procesos de auditoria de riesgo de trabajo con la finalidad de prevenir los riesgos de trabajo de todos los empleadores y trabajadores afiliados al seguro social (7).

OHSAS 18001

Se usa como una referencia para diseñar sistemas de salud y seguridad ocupacional para la demanda que genera el mercado. Esta norma es compatible con las normas de gestión de la calidad ISO 9001:2000 y de la norma ambiental 14001:2004.

1.6.3 Normativa de Gestión Ambiental

ISO 14001:2004

Garantiza que los procesos de la compañía sean amigables con el medio ambiente y no afecten de forma negativa.

1.7 Metodología y Herramientas de Análisis de Auditoría

FODA:

Herramienta que sirve para identificar factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos como (Oportunidades y Amenazas), lo que permite establecer 4 tipos de estrategias para conseguir los objetivos trazados por la compañía.

Diagrama de Causa y Efecto:

Permite identificar cual es la causa raíz de un hallazgo bajo la comparación con los criterios.

Ciclo de Deming

Metodología que permite implementar un sistema de gestión bajo las estepas de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (8).

Enfoque en Procesos

Principio de calidad que sugiere transformar las actividades internas de la compañía en secuencia de pasos ordenados para la mejor administración y control.

Matiz de Puntos Críticos

Identificar cuál de todos los procesos internos son los más críticos (los de mayor impacto económico y frecuencia)

Diagrama de Pareto

Sirve para identificar los principales problemas de una compañía, con la base del 80/20, 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

Principios de Calidad

Permiten la mejora del desempeño de la compañía a través de 7 principios fundamentales para la gestión de calidad:

Enfoque al cliente.

Liderazgo

Compromiso de las personas

Enfoque en Procesos

Mejora

Toma de decisiones basadas en evidencia

Gestión de las relaciones (8).

Principios de Auditoría

Hacen de la auditoria una herramienta eficaz para el apoyo para en el control:

Integridad, presentación ecuánime, debido cuidado profesional, confidencialidad, independencia, enfoque basado en la evidencia.

Matriz de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos de Trabajo

No necesariamente hay un formato establecido, pero el formato que utilizaremos es el INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España), la cual multiplica el impacto por la ocurrencia del peligro identificado, relacionado al factor de riesgo.

Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales

Permite identificar las diferentes afectaciones al medioambiente que producen los procesos internos de la compañía, permitiendo evaluar cuál de todas es la que causa el mayor impacto ecológico negativo.

Capítulo 2

Información de la Empresa

En este capítulo encontraremos la parte de los fundamentos básicos de la compañía como la misión, visión y valores; también revisaremos la estructura actual de la compañía, clientes, proveedores y los procesos del área de RRHH

2.1 Misión

Nutrir a los niños del mundo para que tengan el mejor inicio en la vida (9).

2.2 Visión

Ser la compañía líder mundial en nutrición para bebés.

2.3 Valores

- Mejora continua en todo lo que hacemos.
- Calidad de nuestros productos.
- Integridad inquebrantable en cada relación que tenemos y acción que tomamos.
- Un ambiente de apertura, respeto y alto desempeño

2.4 Estructura Organizacional

El organigrama de la compañía muestra las 59 posiciones de los colaboradores dentro de la compañía, y se divide en 6 equipos principales que son: Finanzas, RRHH, Logística, Marketing, Ventas Médicas y Ventas a clientes Mayoristas. Por requerimientos regionales por cada 20 colaboradores debe haber un agente de Recursos Humanos, por lo que Ecuador cumple con esa disposición que tiene la compañía a nivel global.

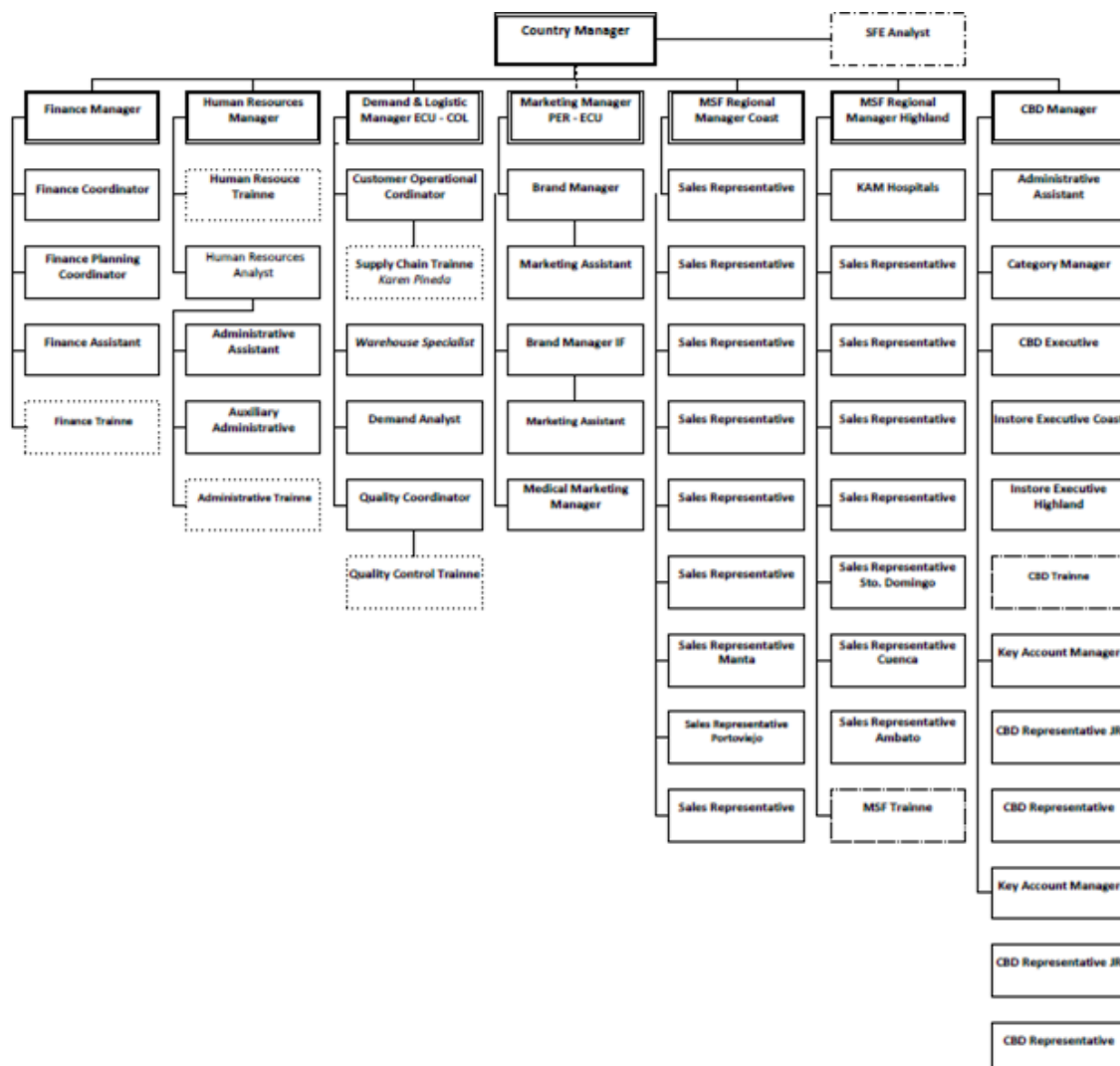


Ilustración 1: Organigrama de la Compañía

2.5 Clientes y Proveedores

Principales Clientes:

- Canales de distribución farmacéutica, a nivel nacional
- Canales de distribución de productos de consumo diario, a nivel nacional

Principales Proveedores:

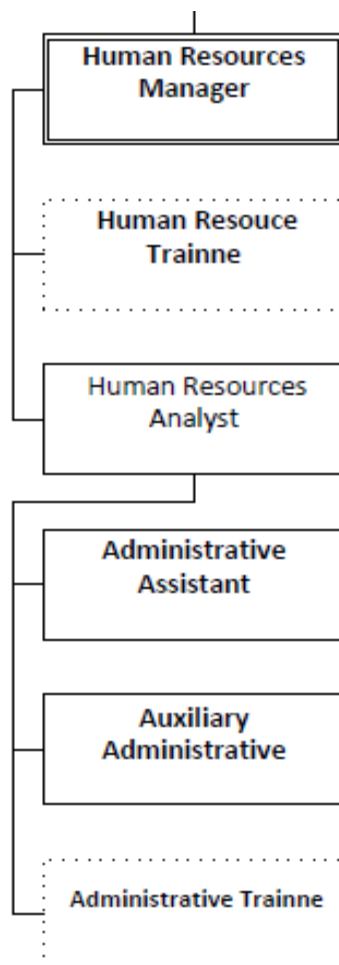
- Sede productora en México y Sucursal Supervisora en Perú.

Empresas Relacionadas:

- Bufets de abogados.
- Empresas de servicios tecnología.
- Operadores logísticos
- Empresas de servicio de Merchandising
- Empresas de servicios de limpieza.
- Empresas facilitadoras de Suministros.
- Entre otras.

2.6 Área de Human Resources

Este es fragmento del organigrama correspondiente al equipo de RRHH, el cual muestra las 2 posiciones de RRHH y también muestra las posiciones administrativas que están en supervisión de RRHH.



*Ilustración 2: Organigrama d
Recursos Humanos*

2.7 Principales Procesos del Área

Los procesos se levantarán de la siguiente manera:

1. Los Procesos de la posición Trainee.
 - a. Human Resources Trainee
 - i. Novedades de nómina (Vacaciones)
 - ii. Beneficios leche por un año
 - iii. Novedades de nómina (Seguros de vida)
 - iv. Clima laboral
 - v. Capacitaciones
 - vi. Selección de pasantes
 - vii. Responsabilidad social
 - viii. Seguridad y Salud ocupacional
 - ix. Novedades de nómina (Car-plan, company-car)
 - b. Administrative Trainee
 - i. Archivos y Files de RRHH
 - ii. Confirmaciones escritas del departamento.
 - iii. Comunicación y clima de la región sierra.
2. Los Procesos de las posiciones Auxiliares y Asistencia.
 - a. Administrative Assistant & Recepción
 - i. Solicitud de Tickets para viajes
 - ii. Coordinación de Break.
 - iii. Soporte administrativo para el área de ventas
 - iv. Responsable de Servicios Generales
 - v. Mensajería Interna
3. Los Procesos de Mandos Medios.
 - i. Human Resources Analyst
 - ii. Beneficios Internos
 - iii. Negociaciones
 - iv. Supervisión Administrativa
 - v. Inducciones al Personal
 - vi. Nómina y Compensaciones
4. Los procesos Gerenciales
 - a. Human Resources Manager.
 - i. Necesidades de Capacitación
 - ii. Performance Connection
 - iii. Reclutamiento y Selección

2.7.1 Procesos HR – Trainee

Las Ilustraciones 3, 4 y 5 representan el flujo ayuda a la descripción del proceso de compras a través del Portal de compras SAP para el Departamento de Recursos Humanos.

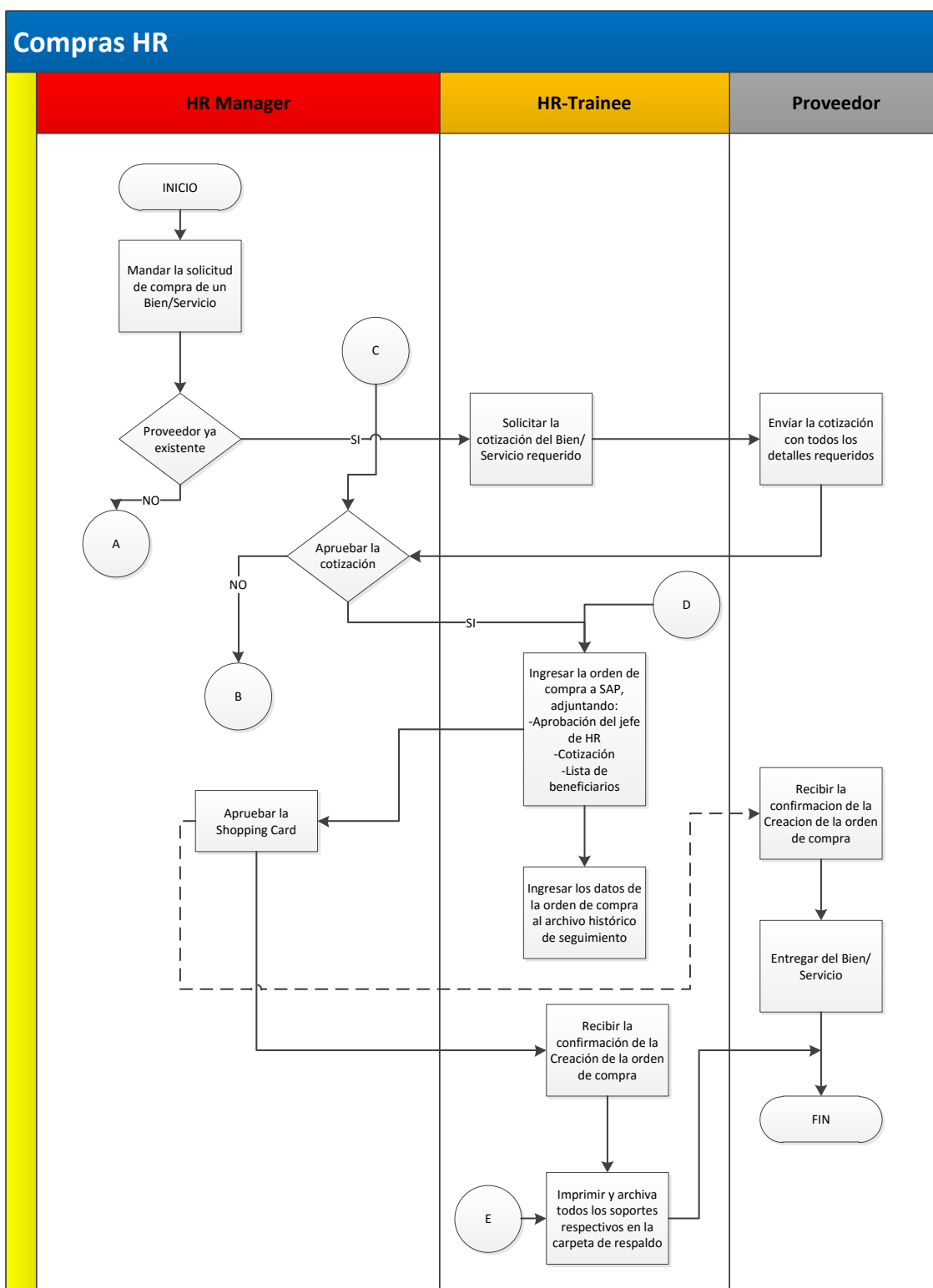


Ilustración 3: Diagrama de Flujo de Compras

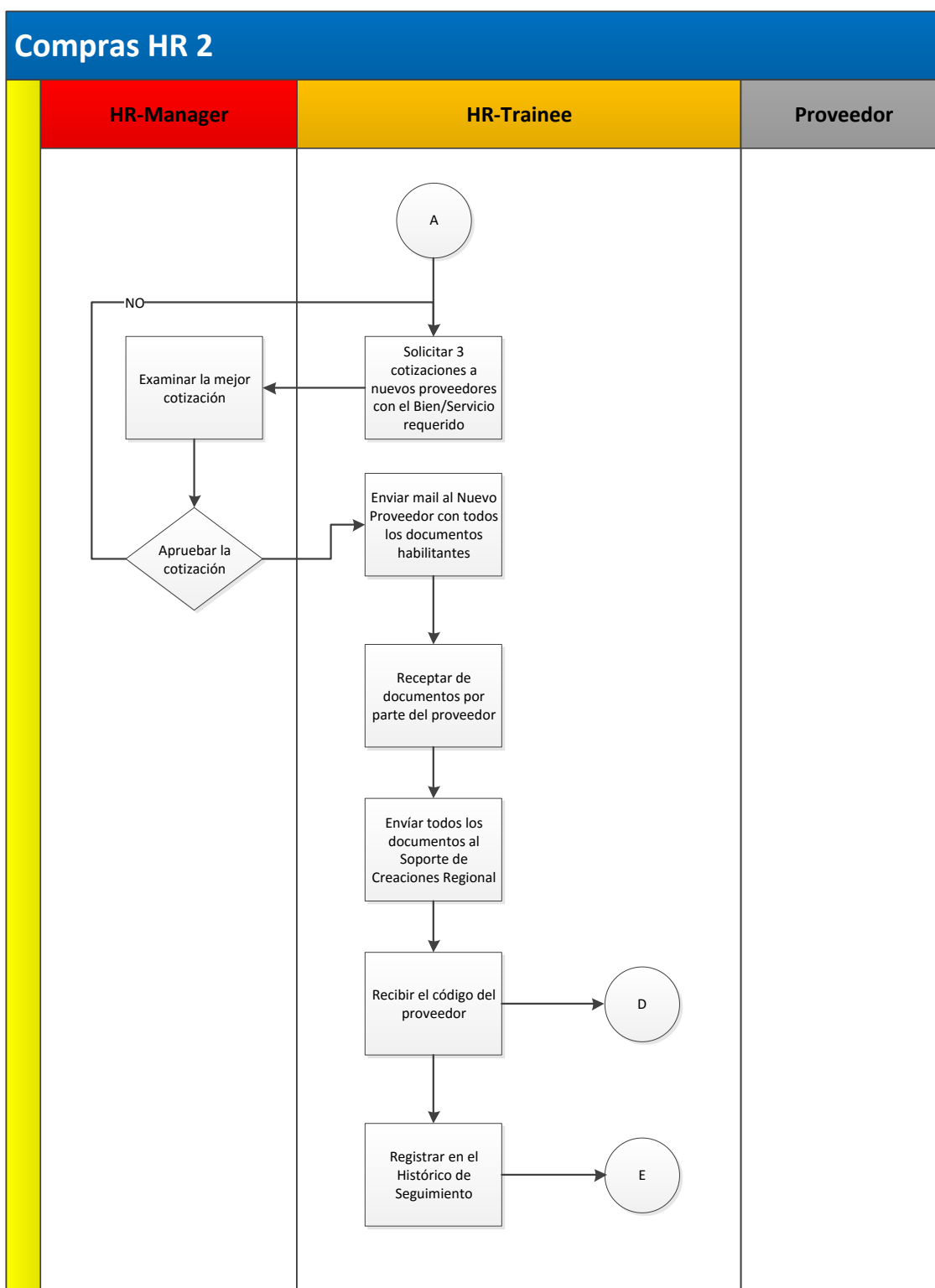


Ilustración 4: Diagrama de Flujo de Compras 2

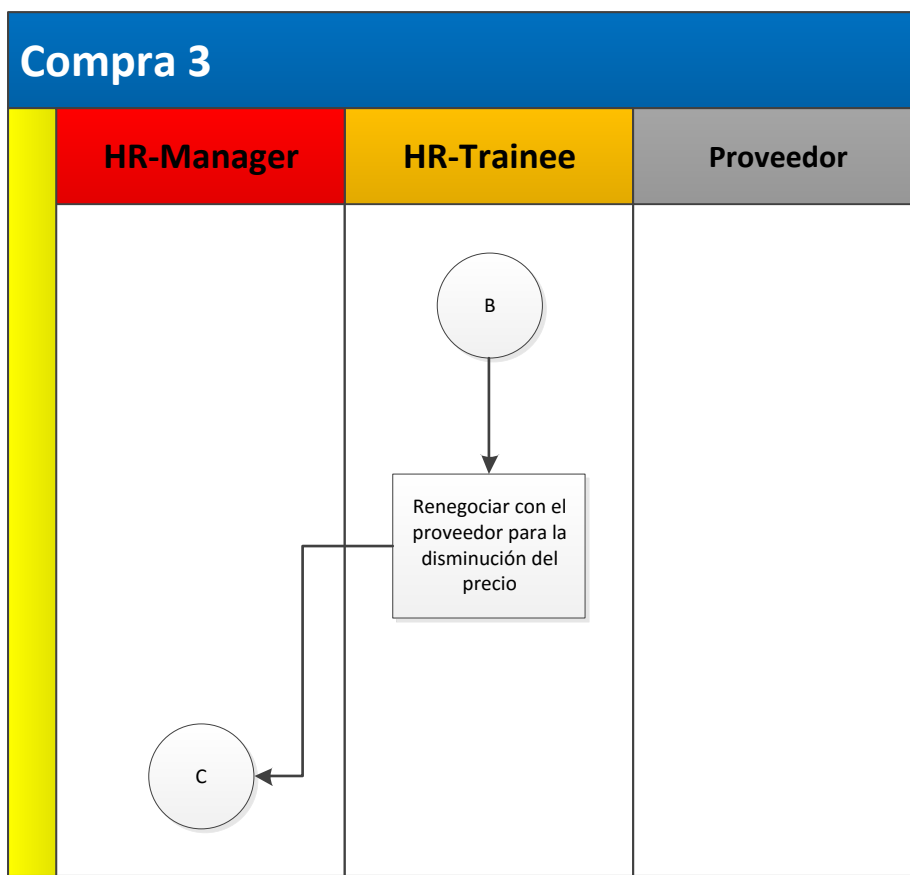


Ilustración 5: Diagrama de Flujo de Compras 3

La Ilustración 6 es el flujo que muestra uno de los beneficios manejados por el departamento de Recursos Humanos, el cual se le brinda al colaborador fórmulas infantiles para su hijo o hija hasta que el recién nacido cumpla un año.

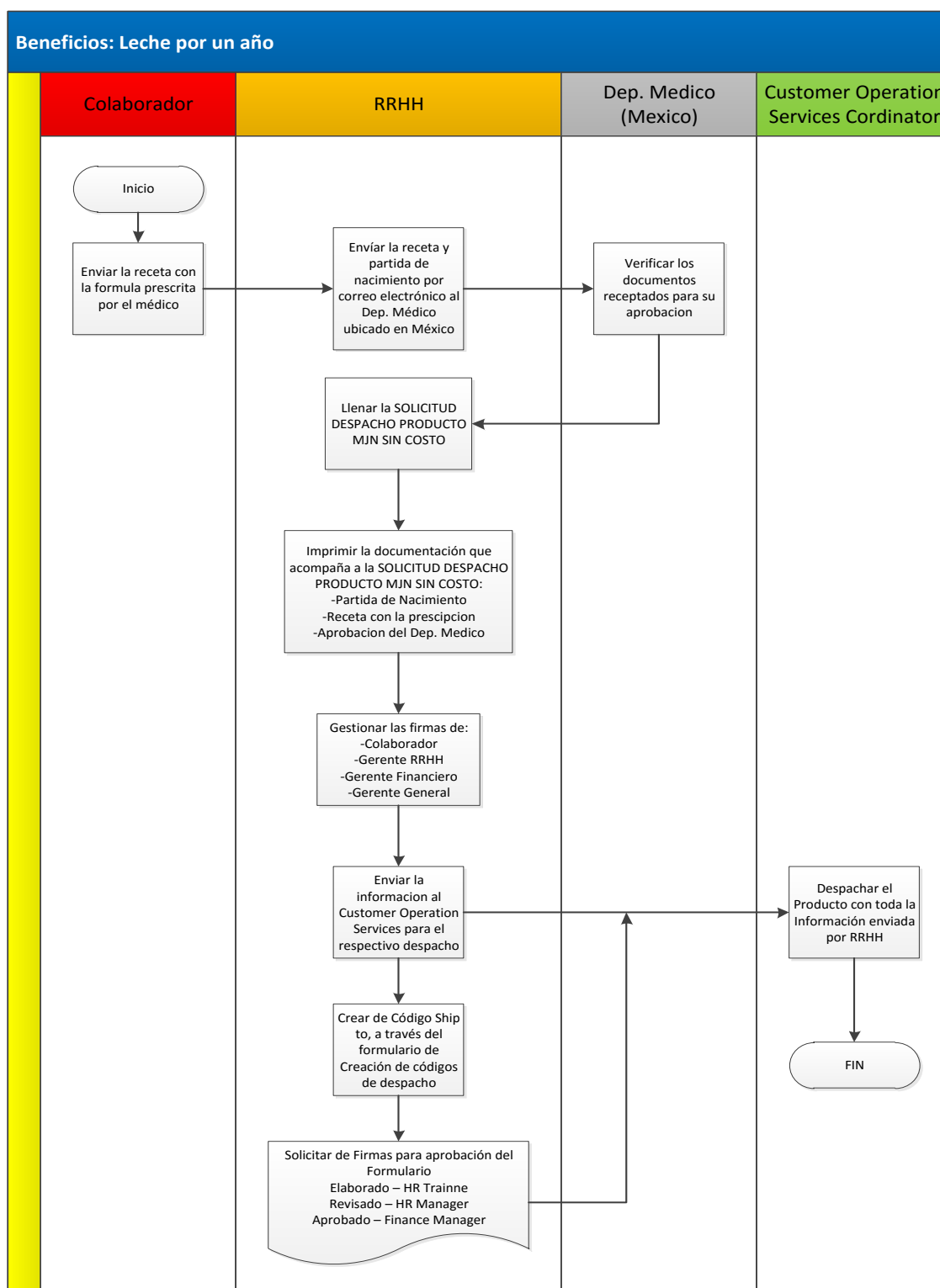


Ilustración 6: Diagrama de Flujo de Beneficio de Leche por un año

La Ilustración 7 es el flujo que representa la obligación de todo empleado para otorgar sus subordinados 15 días de vacaciones anuales.

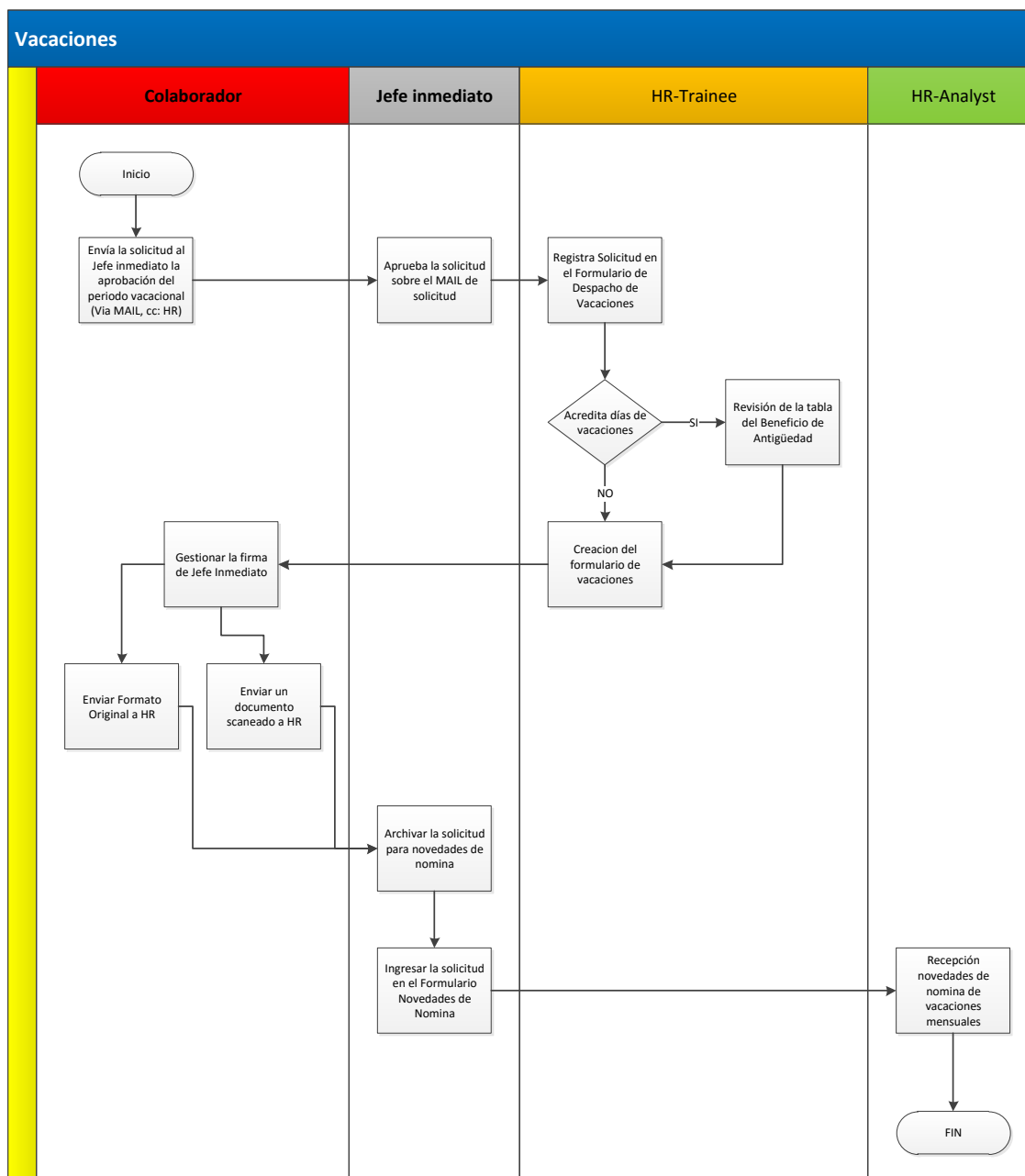


Ilustración 7: Diagrama de Flujo de Vacaciones

La Ilustración 8 representa el flujo del beneficio de la asignación de un vehículo que en el caso de ser Car Plan, se considera como una herramienta de trabajo, y en el caso de ser Company Car, se considera como un beneficio competitivo y diferenciador entre las otras empresas debido a que es solo de asignación Gerencial.

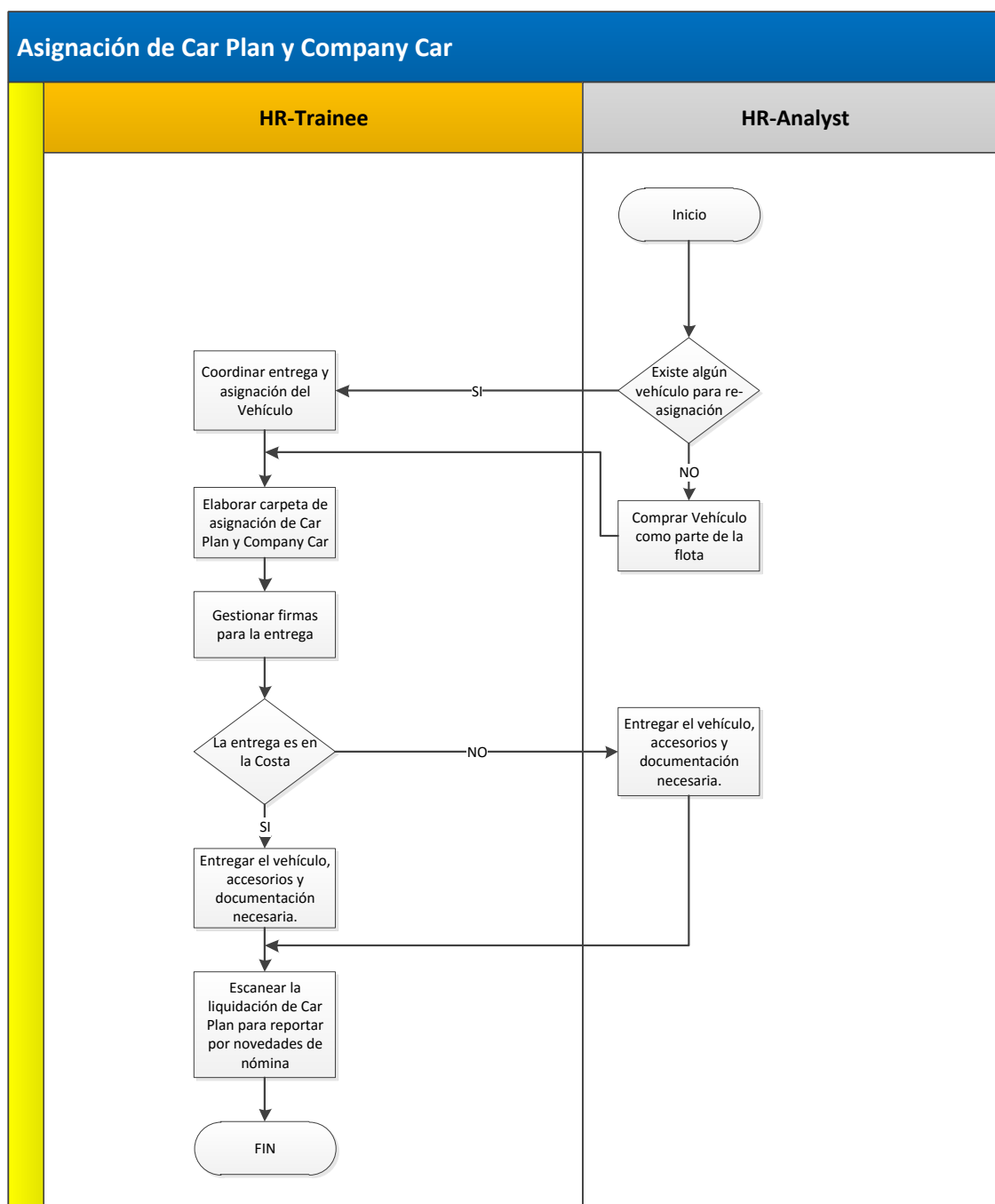


Ilustración 8: Diagrama de Flujo de Asignación de Car Plan y Company Car

La Ilustración 9 es el flujo que representa el proceso del proyecto de responsabilidad social que maneja la empresa con la Organización no Gubernamental Seleccionada.

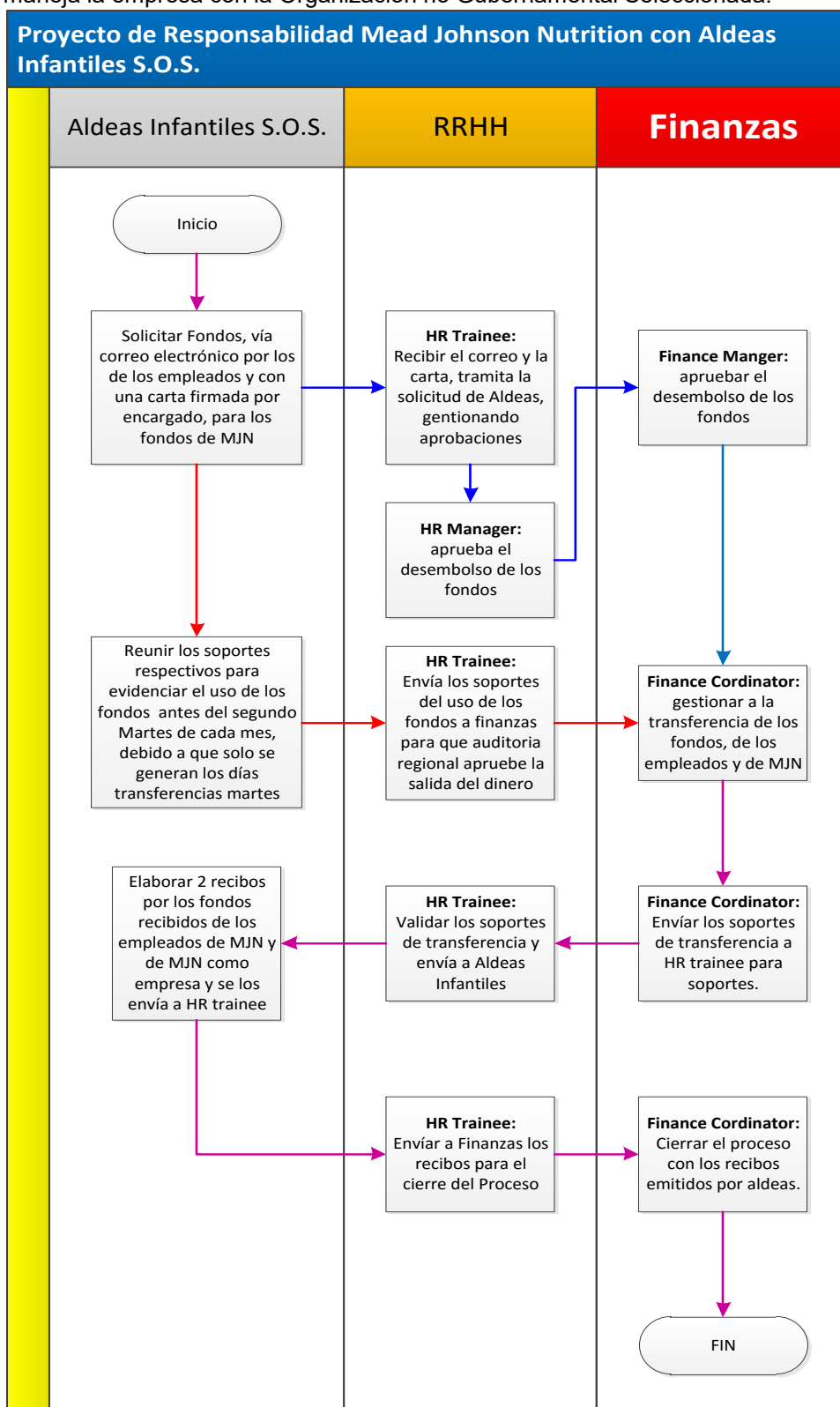


Ilustración 9: Diagrama de Flujo de Proyecto de Responsabilidad Social

La Ilustración 10 es el flujo que muestra el proceso de ejecución de las actividades planificadas para satisfacer los requerimientos impuestos por el ministerio de Relaciones Laborales.

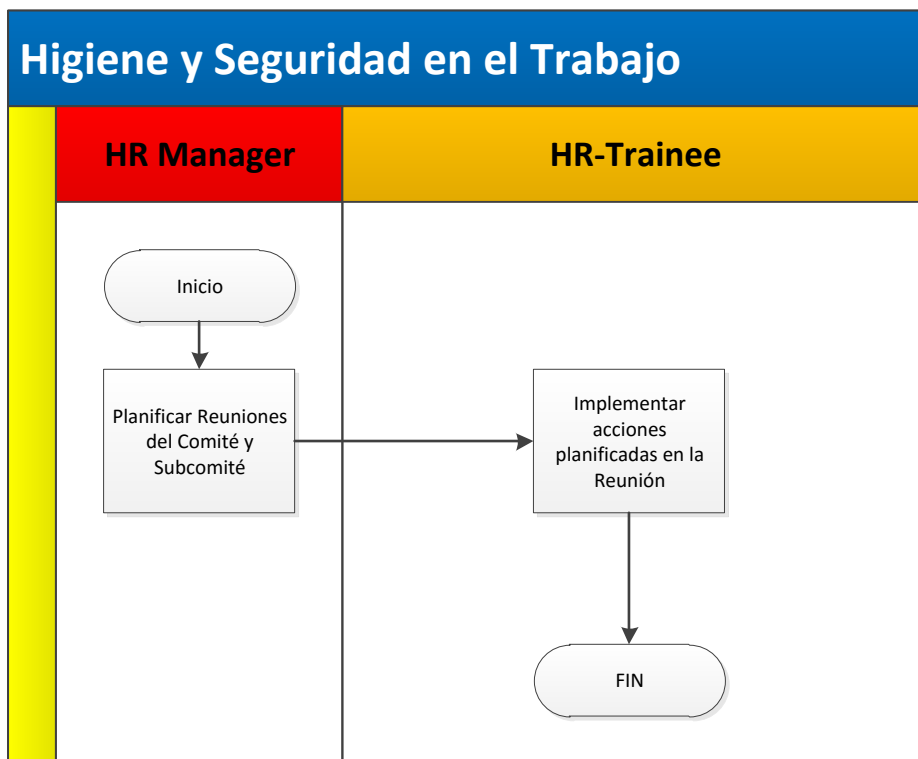


Ilustración 10: Diagrama de Flujo de Higiene y Salud en el Trabajo

2.7.2 Procesos Assistant Administrative

La Ilustración 11 es el flujo del proceso de adquisición de Servicios Generales para la compañía.

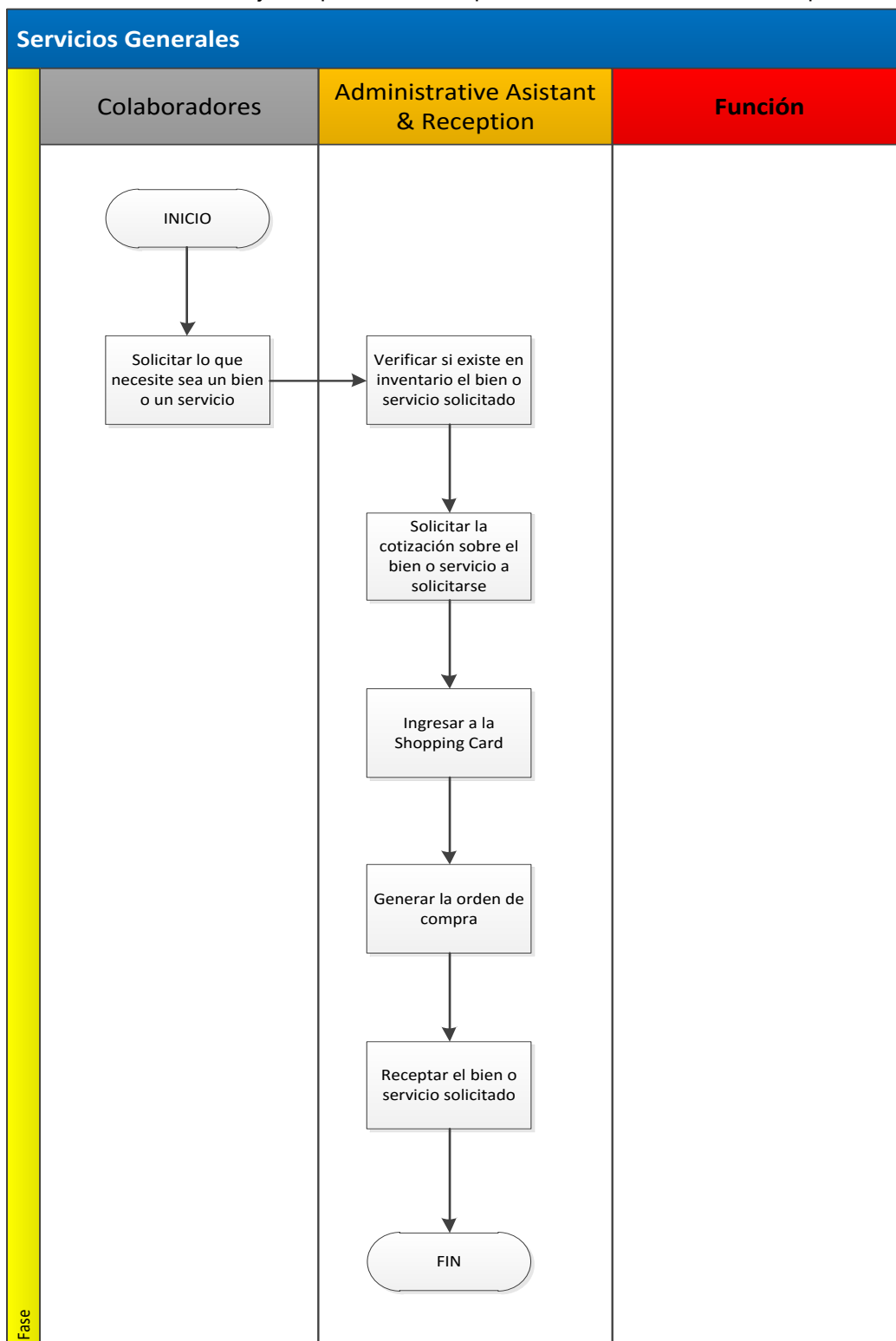


Ilustración 11: Diagrama de Flujo de Servicios Generales

La Ilustración 12 es el flujo muestra el proceso para reportar las novedades de nómina con respecto a descuentos por planes de celulares corporativos.

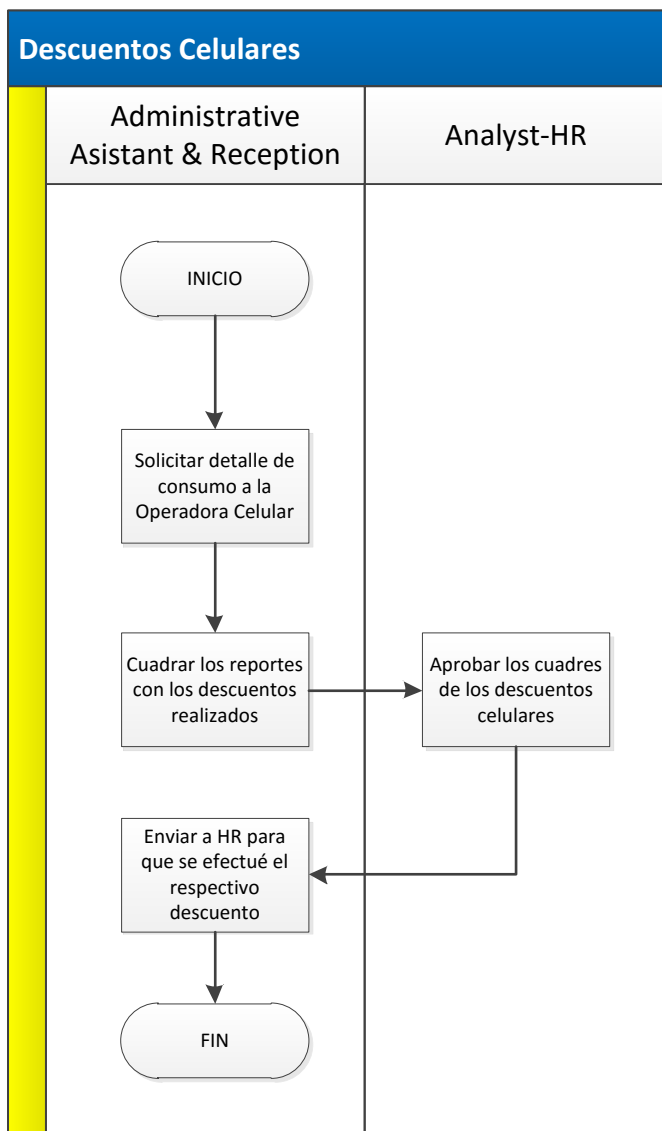


Ilustración 12: Diagrama de Flujo de Descuentos Generales

La Ilustración 13 es el flujo permite observar el flujo de pasos con las actividades que se deben realizar, al momento de solicitar tickets y viajes.

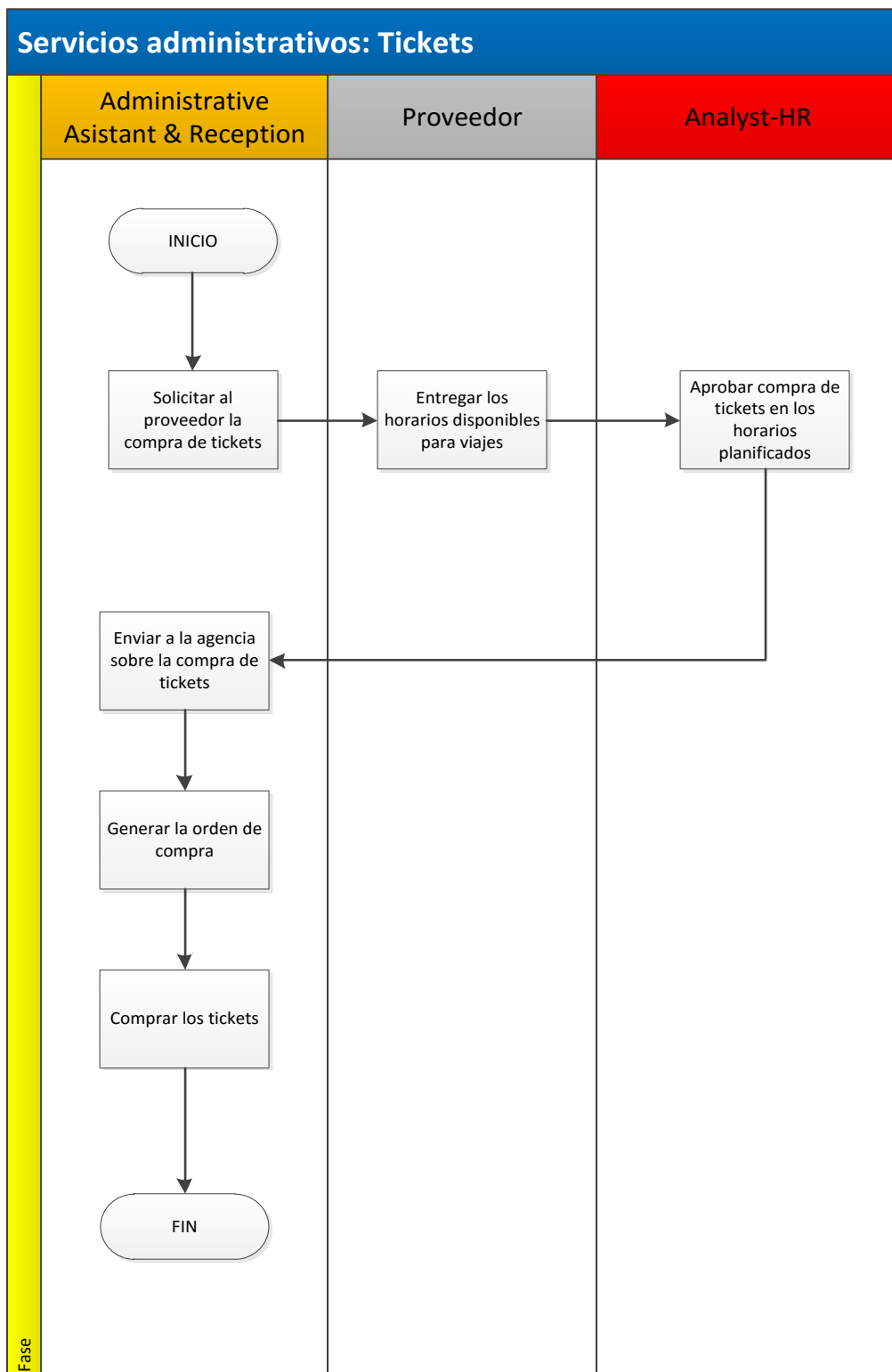


Ilustración 13: Diagrama de Flujo de Servicios Administrativos-Tickets

La Ilustración 14 es el flujo muestra las actividades básicas al momento que solicitan algún tipo de transfer para los viajes que se hacer fuera de la región de trabajo.

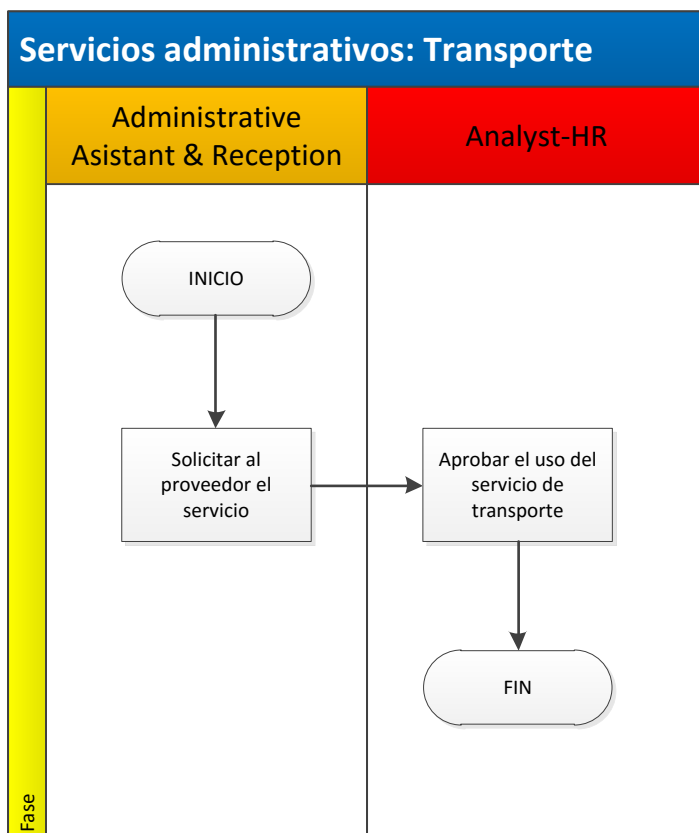


Ilustración 14: Diagrama de Flujo de Servicios Administrativos-Transporte

La Ilustración 15 es el flujo que muestra el proceso para solicitar los hospedajes para los viajes de los empleados fuera de la ciudad.

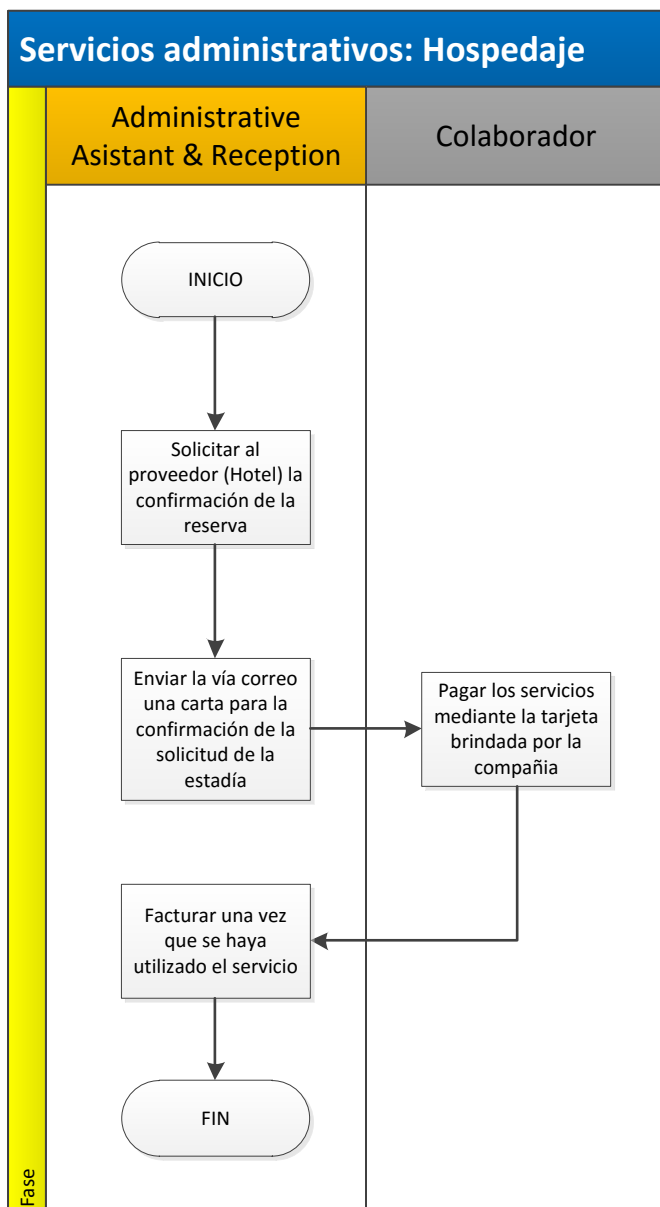


Ilustración 15: Diagrama de Flujo de Servicios Administrativos-Hospedaje

La Ilustración 16 es el flujo que muestra el soporte de la posición en los diferentes tipos de eventos que se realizan dentro de la compañía.

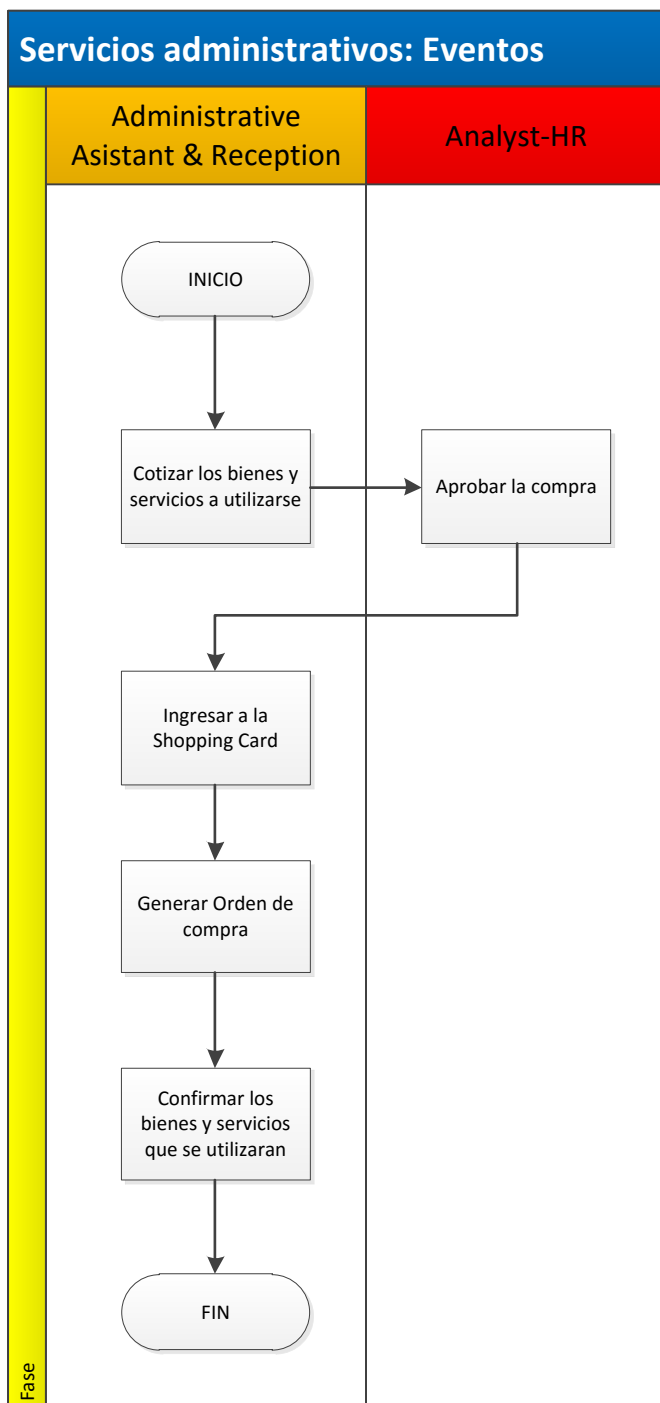


Ilustración 16: Diagrama de Flujo de Servicios Administrativos-Eventos

La Ilustración 17 muestra la secuencia de pasos para establecer los pasos a seguir en la asistencia a la gerencia general.

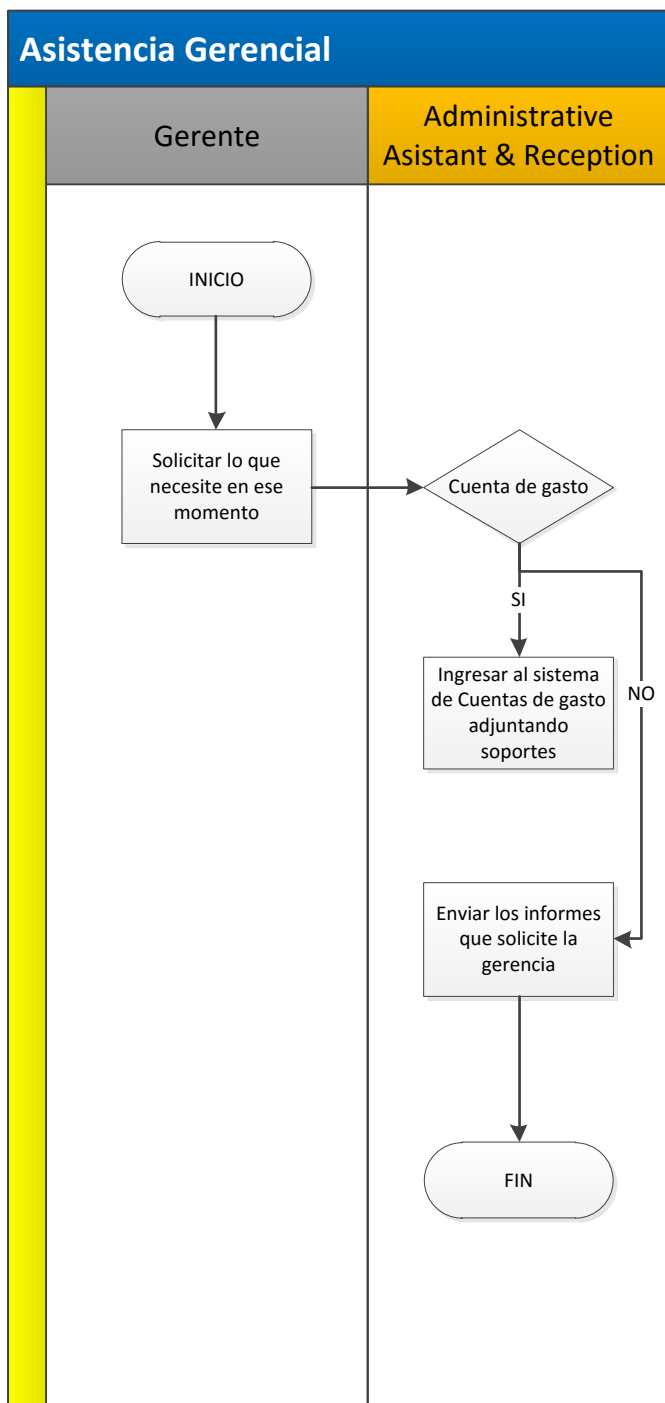


Ilustración 17: Diagrama de Flujo de Asistencia Gerencial

2.7.3 Procesos HR – Analyst

Proceso mensual de la compensación y remuneración (Ver Ilustración 23: Diagrama de Flujo de Remuneración en ANEXO A)

(V).

La Ilustración 18 es el diagrama permite observar la secuencia de pasos que se necesitan ejecutar para darle alta a un empleado dentro de la compañía.

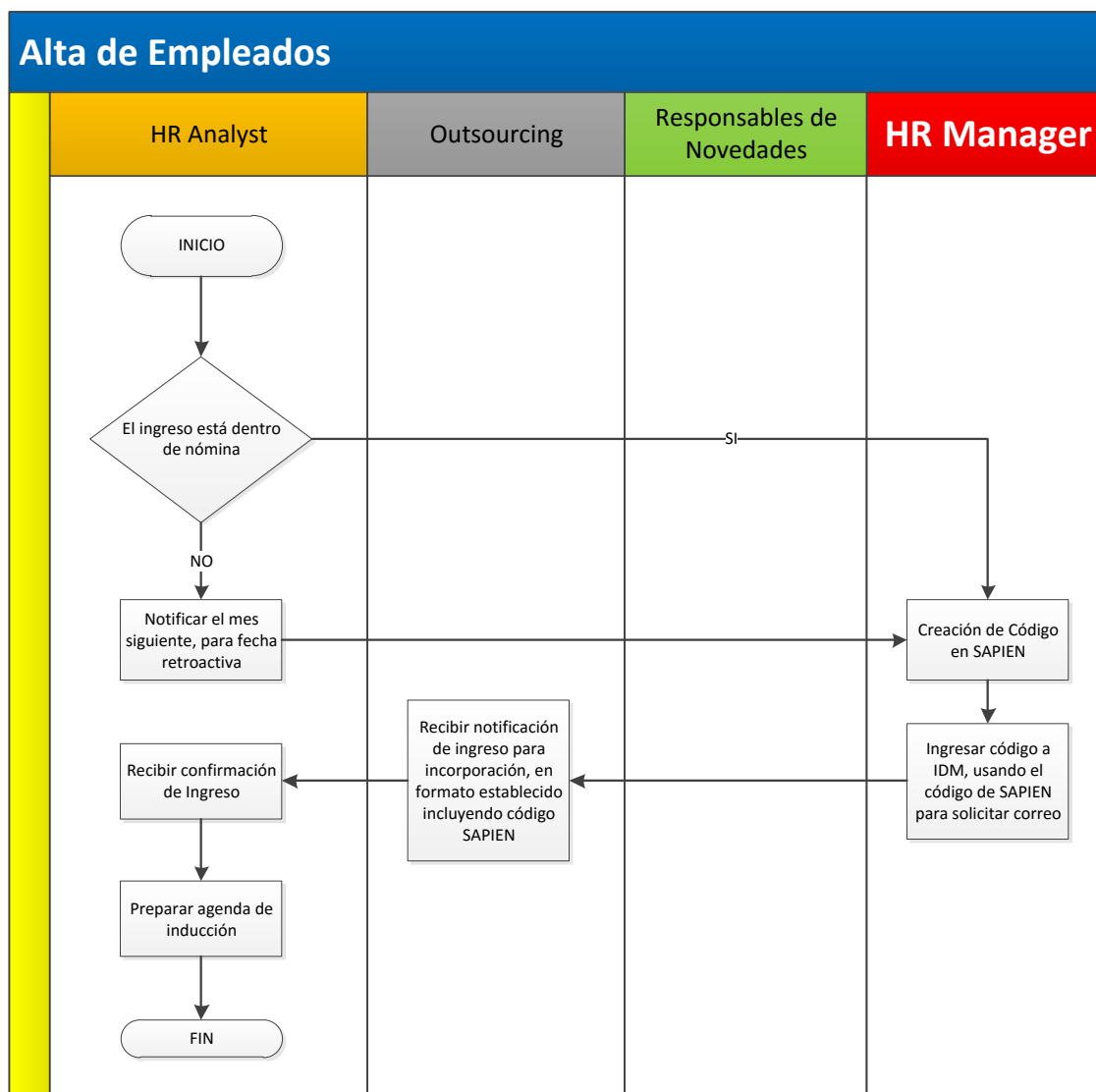


Ilustración 18: Diagrama de Flujo de Alta de Empleados

La Ilustración 19 es el que muestra la secuencia de paso que se necesitan ejecutar para dar de baja a un empleado en el sistema de la compañía

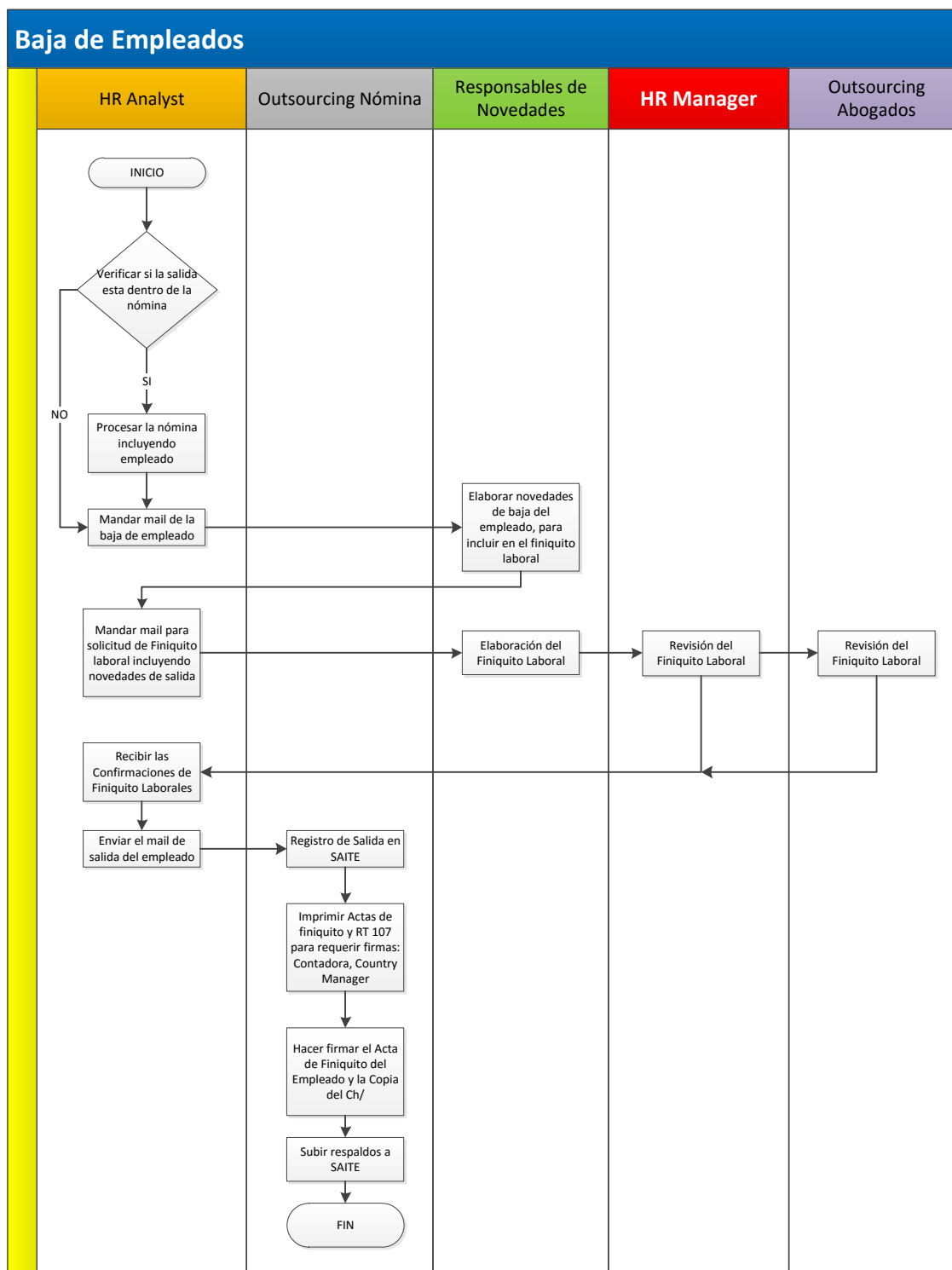


Ilustración 19: Diagrama de Flujo de Baja de empleados

2.7.4 Procesos HR Manager

La Ilustración 20 es el proceso muestra la forma correcta de realizar el levantamiento del plan de capacitación anual.

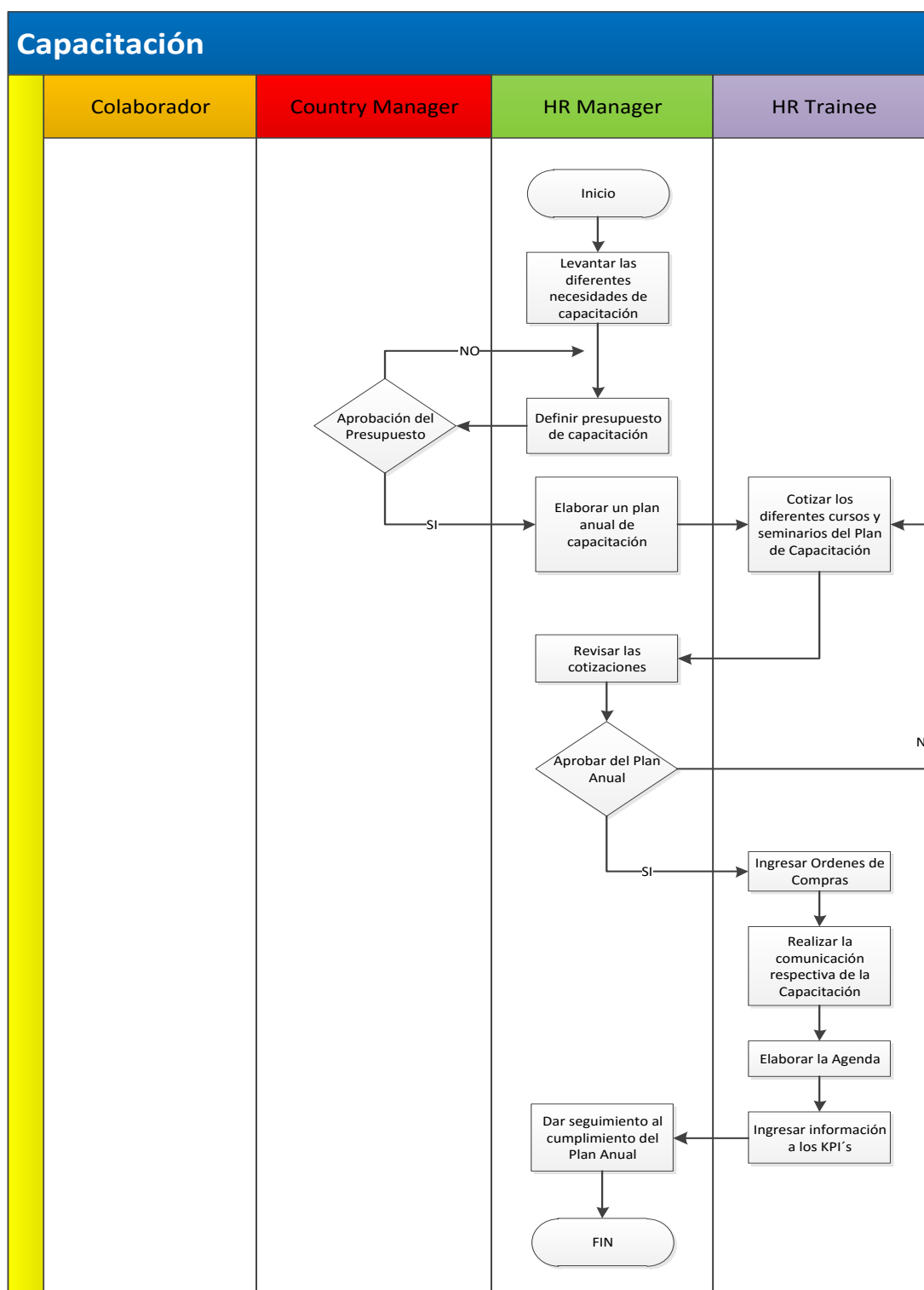


Ilustración 20: Diagrama de Flujo de Capacitación

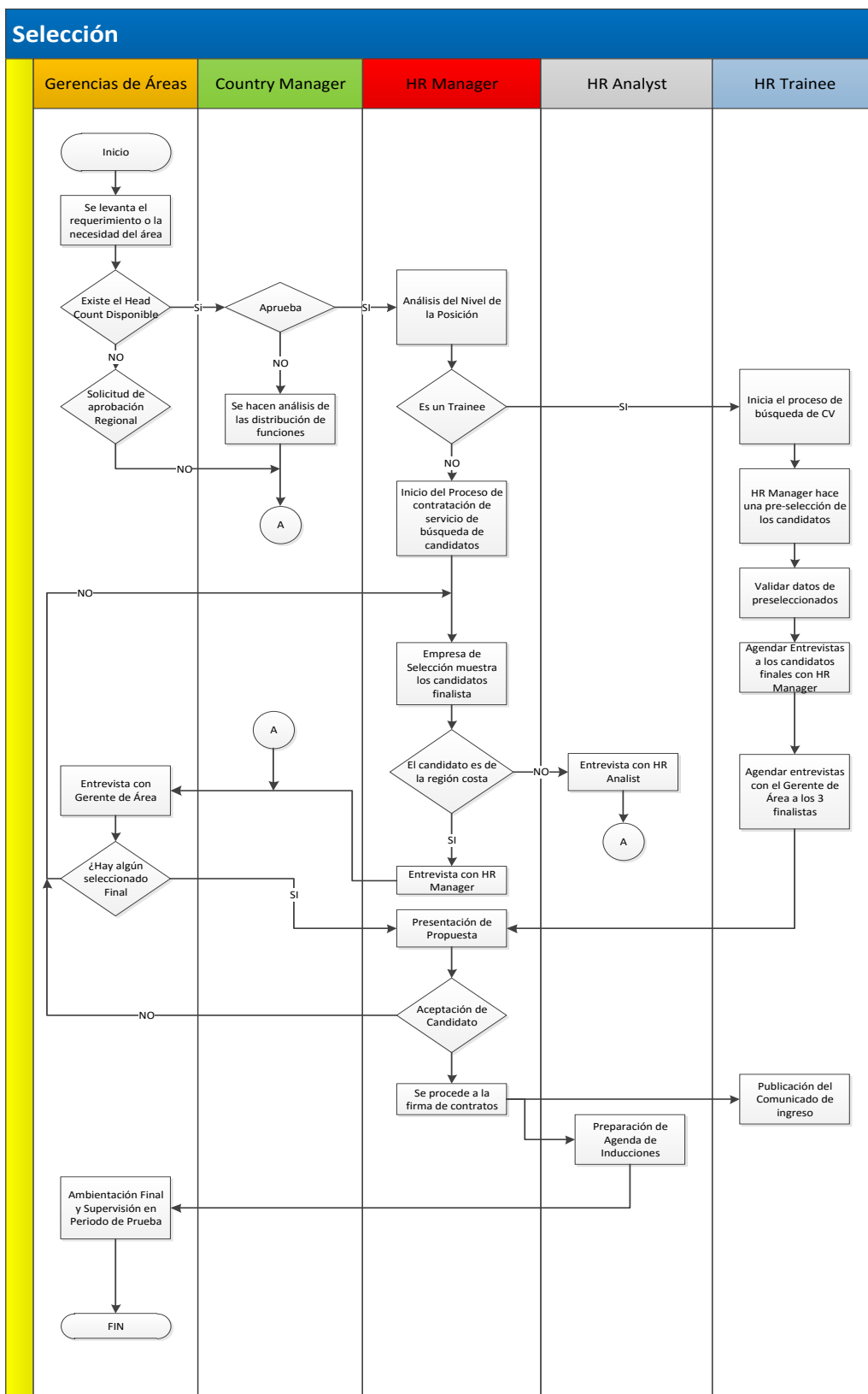


Ilustración 21: Diagrama de Flujo de Selección

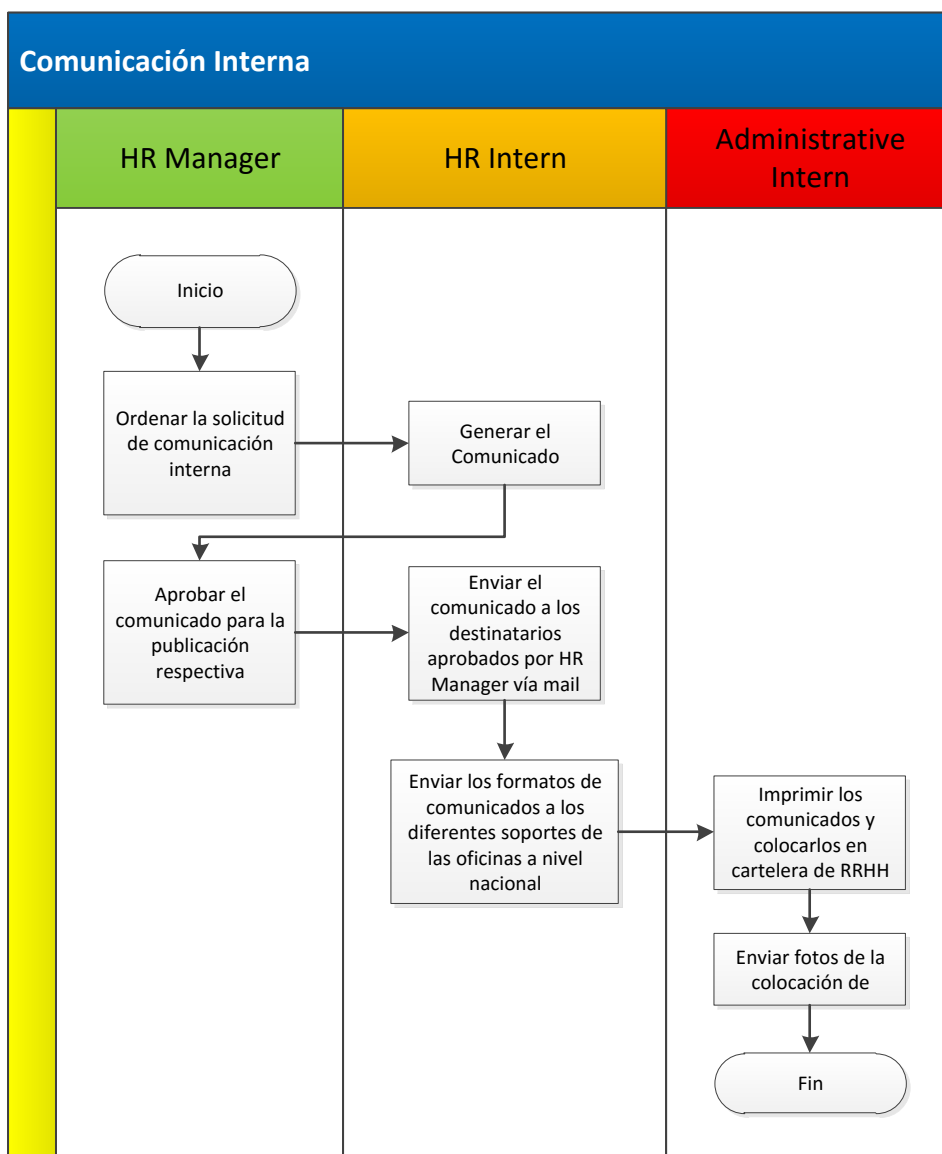


Ilustración 22: Diagrama de Flujo de Comunicación Interna

Capítulo 3

Análisis de Procesos Claves de la Compañía

En este capítulo analizaremos los procesos del departamento de Recursos Humanos de la compañía y adicionalmente se aplicarán herramientas administrativas para la categorización y determinación de los que serían los procesos claves.

Después del Levantamiento de los procesos del área de Recursos Humanos en el capítulo 2, el siguiente paso es determinar cuál de todos los procesos levantados se consideran como claves del área de Recursos Humanos

Cuando se hayan determinado los procesos claves, se identifica cuáles son los factores de riesgos que afectan el cumplimiento del objetivo del proceso.

Para finalizar esta etapa realizaremos un análisis de causas para conocer cuáles son las posibles consecuencias que de alguna forma generan impactos negativos (Efectos), no deseados, por lo que se levantaron cédulas de hallazgos de auditoría, en las cuales se estipularon conclusiones con la finalidad de establecer indicadores que de alguna forma controlen y monitoreen el avance del cumplimiento de los objetivos o la corrección de los efectos negativos.

3.1 Mapa de procesos

Para una mejor visualización de la estructura de los diferentes procesos de la compañía, se elaboró el Mapa de procesos; en el cual se identificó los procesos estratégicos, los claves y los de apoyo (Ver Ilustración 29: Mapa de Procesos de la organización en ANEXO A). El mapa de procesos de la compañía, permite conocer cuáles serán los procesos claves sobre los que debemos trabajar dentro del departamento para determinar cuáles son las causas que generan los no cumplimientos en el departamento.

Los procesos de la compañía se clasificarán de la siguiente forma:

Claves: Importaciones, Marketing, Visita Médica, Ventas y Servicio al Cliente.

Estratégicos: Análisis de la Demanda, Planificación Financiera, Marketing Médico, Ventas Públicas.

Apoyo: Recursos Humanos, Logística, Merchandising, Servicios Legales.

3.1.1 Cadena de valor del Proceso de Recursos Humanos

El presente proyecto se limita solamente al departamento de Recursos Humanos, para lo cual se realizó un pequeño mapa de los subprocesos que podemos encontrar dentro de Recursos Humanos (Ver Ilustración 30: Mapa de Procesos de Recursos Humanos en ANEXO A), la ilustración permite apreciar la estructura de la cadena de valor y la diferencia de los procesos que conforman el departamento.

Como se lo mencionaba anteriormente, se realizarán los análisis de los procesos claves del departamento, se los considera procesos claves debido a un factor elegido para la medición e influencia sobre el resultado del área, los factores elegidos son, repetitividad e impacto económico al no cumplimiento del proceso.

Los Procesos se clasificarán de la siguiente forma:

Procesos Claves: Remuneración, Compras, Vacaciones.

Procesos Estratégicos: Selección, Beneficio Producto, Asignación de Vehículos, Responsabilidad Social.

Procesos de Apoyo: Capacitación, Servicios Administrativos, Asignación de Celulares, Ingresos/Salidas, Higiene y Seguridad en el Trabajo

3.1.2 Análisis del Macro-Ambiente

El análisis FODA que se realizó se encuentra enfocado al departamento de Recursos Humanos, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran; además se identificó las estrategias para aprovechar las fortalezas, oportunidades, mejorar las debilidades halladas y disminuir las amenazas a las que se encuentra expuesto (Ver Ilustración 31: Análisis FODA de Recursos Humanos en ANEXO A), el FODA representa el estudio del macro ambiente del

departamento, permite identificar características internas y externas, con las cuales se construirán las estrategias bases para el establecimiento de la política y objetivos de calidad.

El resultado del estudio es el siguiente:

F (Fortalezas): Personal preparado y capacitado

D (Debilidades): Sobrecarga interna de trabajo

O (Oportunidades): Cuenta con soporte de HR Manager Perú

A (Amenazas): Falta de control sobre información confidencial

Las estrategias que se establecen para controlar el macro ambiente se establecen de la siguiente manera:

FO: Estrategia donde uso mis *fortalezas* departamentales para aprovechar las *oportunidades* externas en el mercado.

FA: Estrategia donde uso mis *fortalezas* departamentales para evitar las *amenazas* externas en el mercado.

DO: Estrategia donde supero mis *debilidades* departamentales para beneficiarme de las *oportunidades* externas en el mercado.

DA: Estrategia donde supero mis *debilidades* departamentales para que no me afecten las *amenazas* externas en el mercado.

Si unimos los factores internos y externos al departamento nuestras estrategias serían las siguientes:

FO: Con ayuda de la región seguir perfeccionando a los colaboradores internos del departamento para poder cumplir con el 100% de los objetivos anuales.

FA: Establecer un correcto proceso de comunicación que permita jerarquizar el flujo de la información y sus destinatarios.

DO: Analizar el manual de funciones y perfiles de cargo para poder realizar las correcciones respectivas según la realidad ecuatoriana.

DA: Realizar Sesiones de Coaching, Mentoring e Integración de Líder, para poder tener un departamento sin ninguna barrera de comunicación

Los objetivos de calidad para poder alcanzar el principio de mejora continua para el departamento se podrán revisar en el capítulo 4 de este documento debido a que primero debemos determinar los riesgos que afecten a la buena calidad de los procesos.

3.2 Diagramas de análisis y procesos críticos

En esta sección del capítulo 3, reconoceremos los factores de riesgo sobre los procesos que se determinaron son los claves para el departamento, una vez analizado los factores aplicaremos técnicas administrativas para el análisis de los mismo y finalizaremos con las cédulas de hallazgos.

3.2.1 Identificación de Riesgos y Puntos críticos de cada proceso clave.

Para la identificación de riesgos y problemas se tomó los 3 sub-procesos claves del Proceso de Recursos Humanos, se determinó mediante entrevistas a los miembros del departamento cuáles son los tentativos Riesgos/Problemas y para cada uno de ellos establecer su probabilidad de ocurrencia cuantas veces al ocurría y su impacto sobre los resultados y tiempos establecidos para el pago de la nómina. El campo Número solo nos permite enumerar los factores determinados.

Vale recalcar que para determinar si un factor es alto, medio o bajo se debe revisar la siguiente tabla clasificatoria:

Factor	Valoración del Factor	Probabilidad	Impacto
Bajo	1	1 a 4 veces al año	Ajustes $\geq$ \$ 1 y $<$ \$ 100
Medio	2	5 a 9 veces al año	Ajustes $\geq$ \$ 100 y $<$ \$ 500
Alto	3	10 a 12 veces al año	Ajustes mayores a \$ 500

Sub-proceso	Riesgos/Problemas	Probabilidad	Impacto	Número
Remuneración y compensación	Atraso de entrega de nómina por parte del Outsourcing	Alto	Alto	1
	Retraso de responsables de novedades en entrega de documentación	Medio	Alto	2
	Retraso en revisión de nómina	Alto	Medio	3
	Errores en cálculos de nómina y novedades	Alto	Alto	4
Compras	Aprobación de compras sin respaldo suficiente	Bajo	Alto	5
	Ingreso no autorizado de proveedores	Bajo	Medio	6
	Retraso en entrega de bien/Servicio por parte del proveedor	Medio	Bajo	7
Vacaciones	Errores en cálculos matemáticos	Bajo	Medio	8
	Retraso en firma por parte del jefe inmediato del colaborador	Medio	Bajo	9

Tabla 1: Matriz de Riesgo

3.2.2 Matriz de Impacto

La matriz presentada representa los riesgos y la prioridad que se le debe asignar a cada uno al momento del análisis. Dicha matriz permite tener una apreciación visual a través de los colores cuales son los factores sobre los que vamos a centrarnos en el análisis.

Teniendo los problemas como los más críticos el 1 y el 4, y siendo los altos los problemas 2 y 3.

PROBABILIDAD	A		3	1 ; 4
	M	7 ; 9		2
	B		6 ; 8	5
		B	M	A

IMPACTO

Ilustración 23: Matriz de Impactos

Tipo	Valoración	Color
BAJO	1, 2	
MEDIO	3, 4	
ALTO	6	
CRITICO	9	

Tabla 2: Valoración de Riesgos

La ubicación en matriz de impactos se da mediante el resultado de multiplicar el número de la valoración de cada factor asignado en la tabla 1: Matriz de riesgo, algunos ejemplos de ellos son los siguientes:

Riesgo Problema #1: Atraso de entrega de nómina por parte del Outsourcing, **tiene Probabilidad Alta**, debido a que el contrato con el Outsourcing, en la cláusula # 6 RESPONSABILIDADES dice: “Después de 2 días que la empresa haya entregado las novedades internas, el Outsourcing debe entregar la nómina procesada”, lo cual no se cumple, debido a que cada mes hay retrasos en el envío de la nómina procesada, al año la probabilidad de ocurrencia de la misma es de 10/12.

De la misma manera el **impacto que tiene este riesgo es Alto** debido a que en el flujo de proceso Remuneración en el factor económico, cada retraso en nómina puede generar grandes pérdidas por ajustes por lo que concluiremos es un riesgo alto.

3.2.3 Determinación de problemas y análisis de causas

Para la determinación de la prioridad de los problemas planteados en el 3.2.1 se procedió a realizar una evaluación cuantitativa de los riesgos o problemas con un nivel CRÍTICO o ALTO. Para ello se utilizó la metodología del diagrama de Pareto para determinar cuál de ellos se priorizará para la aplicación de los controles respectivos. Luego de esto se procede a determinar las causas de dichos problemas mediante el diagrama de ISHIKAWA. Posterior a estos análisis se procederá a definir los controles respectivos.

3.2.3.1 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto consiste en crear una lista con los problemas detectados en un área de trabajo y por cada problema establecer la frecuencia con la que se replica durante una medida de tiempo establecida, la frecuencia #2 se determina dividiendo la frecuencia sobre el total determinado, y la acumulada es la suma en orden de la frecuencia #2. Por ejemplo:

Para el primer problema en la tabla (Etiqueta A), tiene una frecuencia anual de 12, pero en frecuencia #2 dividimos lo asignado en frecuencia sobre el total de la suma, para esta etiqueta sería $12/32 = 0,375 \approx 0,38$, la acumulada sigue siendo 0,38 debido a que no se ha sumado con nada.

ETIQUETA	PROBLEMAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA	ACUMULADA
A	RETRASO EN REVISION DE NOMINA	12	0,38	0,38
A B	RETRASO DE ENTREGA DE NOVEDADES	10	0,31	0,69
C	RETRASO DEL OUTSOURCING	7	0,22	0,91
D	ERRORES EN CALCULOS DE NOMINA	3	0,09	1,00
	TOTAL	32		

Tabla 3: Tabla de Frecuencias

Nota: Para determinar la frecuencia se tomó datos de manera anual.

En base a lo establecido por Pareto, se tiene que el 80% de los problemas se encuentran en el 20% de las causas, es decir en nuestro caso tenemos que los dos primeros problemas representan casi un 80% del total de fallas en el proceso.

Teniendo como prioridad a resolver los problemas de Retraso en revisión de nómina y el retraso en entrega de novedades por parte de los responsables.

El siguiente gráfico representa la influencia de cada uno de los problemas sobre el total del resultado del área.

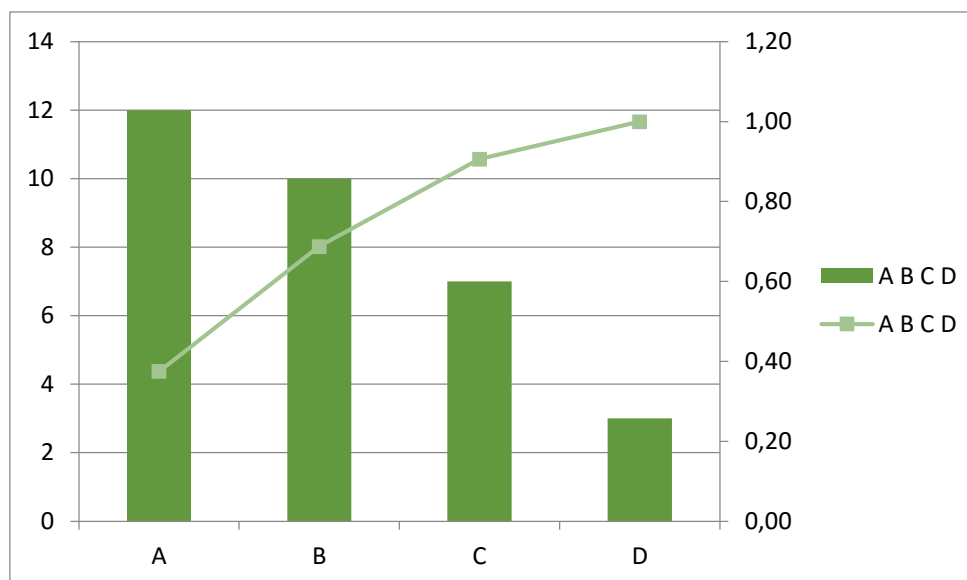


Ilustración 24: Diagrama de Pareto

3.2.3.2 Diagrama de ISHIKAWA

Luego de realizar el diagrama de Pareto, identificamos cuáles son los principales problemas y se los prioriza, realizamos un análisis de causas utilizando la Metodología de ISHIKAWA, basado en esta metodología encontramos las causas raíces para cada una de los problemas. (Ver *Ilustración 32: Diagrama de Ishikawa del Retraso en la Revisión de la Nómina* e *Ilustración 33: Diagrama de Ishikawa del Retraso en entrega de Novedades en ANEXO A*), con lo que identificaremos cada una de las causas de los 4 tipos diferentes que se pueden encontrar: Hombre, Entorno, Material, Método. Es necesario conocer todas y cada una de las causas para poder redactar de forma correcta las conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan 2 diagramas resumiendo las causas más importantes con la finalidad de estimular en una sola causa final el origen de los conflictos dentro del departamento quedando de la siguiente forma:

Causa Final #1: Deficiente capacidad de respuesta en todos los involucrados en la nómina.

Causa Final #2: Sobrecarga de funciones en el personal del área de RRHH.

3.2.3.3 Resumen de las Causas

Retraso en la revisión de la nómina

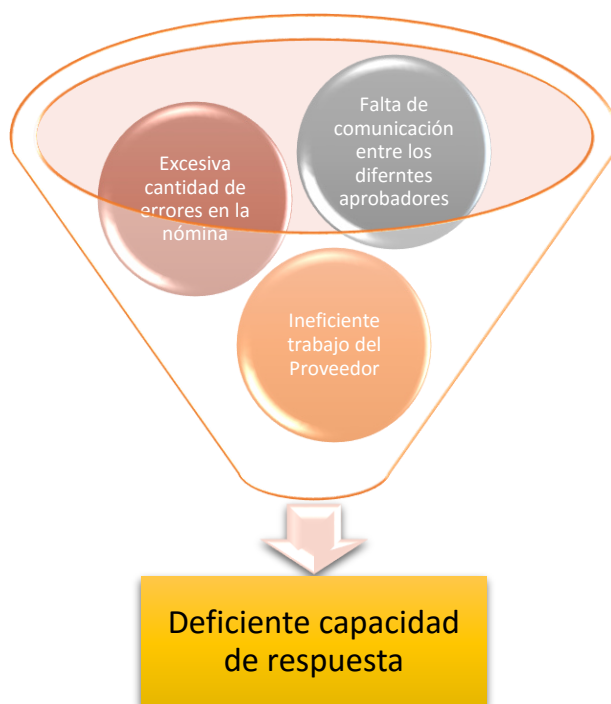


Ilustración 25: Resumen de Causas de Revisión de la Nomina

Retraso en la entrega de novedades de nómina

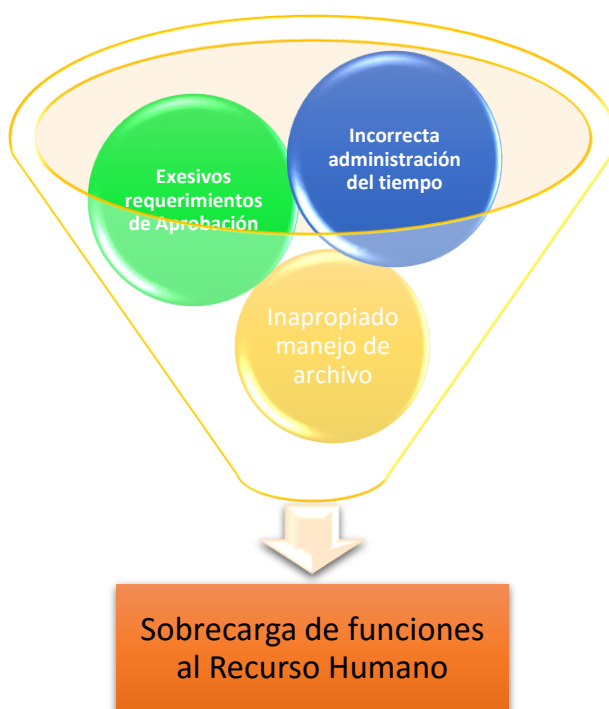


Ilustración 26: Resumen de causas de Entrega de Novedades

Como fase final de esta primera etapa aplicaremos las cédulas de hallazgos, cumpliendo requisitos de las normas estipuladas, las cédulas permitirán tomar acciones sobre la comparación con los criterios y podremos tener de tipo cumplimiento y no cumplimiento.

3.3 Cédulas de Hallazgos

Área: Recursos Humanos
Sub- Sistema: Nómina
Hallazgo: Retraso en la entrega de novedades de nómina
Fecha: 20 de enero del 2015

Característica	Expresión
Condición	Se evidencio que en los diferentes reportes de nómina procesados se encuentra una gran cantidad de errores que de alguna manera se corrigen en la nómina siguiente.
Criterio	Manual de Funciones/Perfiles de Cargo y Procedimiento de las posiciones del área de RRHH
Efecto	Por cada 20 colaboradores de otras áreas, existe una posición en RRHH, en total solo hay 2 personas que manejan todos los subprocesos, las 8 horas de trabajo al día no alcanzan para realizar el trabajo necesario para el cumplimiento de los objetivos.
Causa	Sobrecarga de trabajo al recurso humano del departamento
Conclusión	Inadecuada distribución de funciones
Recomendación	Se deben establecer controles para que se puedan se tenga una mejor apreciación macro de los procesos en general, principalmente en los tiempos de respuesta. Se debe realizar un estudio de las funciones estipuladas en los manuales, para de alguna forma realizar en análisis de carga laboral que tiene esas posiciones en particular.

Tabla 4: Cedula de Hallazgo 1

Las cédulas se componen de la siguiente manera, Condición, es lo que encontramos dentro del departamento, Criterio, es con que estándar lo estamos comparando para determinar cumplimiento o no, causa, es lo que ocasiona los problemas y lo que determinamos como origen de los problemas y los efectos son los que los colaboradores en las entrevistas nos dijeron que ocurren, al final redactamos una conclusión de lo encontrado y una recomendación.

Área: Recursos Humanos
Sub- Sistema: Nómina
Hallazgo: Retraso en la revisión de la nómina
Fecha: 20 de enero del 2015

Característica	Expresión
Condición	Se notó que, en los mails de respaldos de algunos meses, la fecha en la que los gerentes responsables de la aprobación para el pago de la nómina, lo realizan el mismo día.
Criterio Efecto	Política de Compensación y Remuneración, MJN-ECU - 2010 La política dice que, en los países pequeños como Ecuador, no es necesaria la contratación de un colaborador encargado para la nómina, esas funciones de las debe asignar a un proveedor externo que de soporte al departamento de RRHH.
Causa	Deficiente capacidad de respuesta del proveedor
Conclusión	Inadecuada distribución de funciones
Recomendación	Se debe acordar en buenos términos con el proveedor una mejor atención al ingreso de novedades para obtener una reducción considerable de errores

Tabla 5: Cedula de Hallazgo 2

3.4 Matriz de Aspectos e impactos Ambientales

En la identificación de aspectos ambientales y su respectivo impacto, elaboramos la matriz de Aspectos e impactos ambientales para cada subproceso de Recursos Humanos (Ver *Ilustración 34: Matriz de Aspectos e Impactos ambientales en ANEXO A*).

La matriz sirve para describir la situación en la que una entidad cualquiera que sea pueda identificar cual de todas las actividades internas sea la que más afecta al medio ambiente.

La tabla se compone de 2 partes:

La primera es la estructuración e identificación de las diferentes situaciones que se presentan en los procesos, las columnas o campos que confirman la primera parte son los siguientes:

1. Nombre de los procesos del departamento
2. Detalle de la(s) actividades involucradas en cada uno del proceso descritos en el punto 1
3. Mencionar el tipo de "Aspecto Ambiental" en el que influyen las actividades mencionadas en el punto 2 de cada proceso del punto 1
4. El impacto ambiental que generan los aspectos ambientales (Consumo de Papel, Energía, otros recursos)

La segunda parte de este cuadro es ponderar cada una de las actividades de los procesos de la parte uno de acuerdo a una valoración como lo indica el siguiente cuadro.

CRITERIOS	CLASE DE IMPACTOS
Severidad (S)	-Positivos (modifican la calidad ambiental en manera positiva) Valoración: 1
	-Medios (modifican la calidad ambiental en escala media) Valoración: 2

	-Negativos (modifican la calidad ambiental en manera negativa) Variación: 3
Probabilidad de ocurrencia (P)	-Muy poco probable Valoración: 1
	-Poco Probable Valoración: 2
	-Cierto Valoración: 3
RELEVANCIA DEL IMPACTO (T)	T = S x P (Severidad x Probabilidad)
	(Relaciona la probabilidad de ocurrencia con la severidad del impacto)
Extensión E	-Puntuales (afectan un área muy reducida) Valoración: 0
	-Parciales (el área de extensión es mayor) Valoración: 1
	-Alta (abarcan la totalidad de área de influencia del proyecto) Valoración: 2
Intensidad (I)	-Baja Valoración: 0
	-Moderada Valoración: 1
	-Alta Valoración: 2
Duración (DU)	-Corto plazo (su permanencia es breve o acortada en el tiempo) Valoración: 0
	-Mediano plazo (su permanencia es en mediano tiempo) Valoración: 1
	Permanente (su permanencia es Permanente) Valoración: 2
Desarrollo (DE)	-Largo plazo (desarrollo del impacto en un plazo largo) Valoración: 0
	-Medio plazo (desarrollo del impacto en mediano tiempo) Valoración: 1
	-Inmediato (desarrollo del impacto de inmediato) Valoración: 2
Recuperación (R)	-Reversibles (el medio volverá al estado inicial) Valoración: 0
	-Mitigables (existen acciones tendientes a reducirlo a través de mitigación o compensación) Valoración: 1

	-Irreversible (no hay ninguna posibilidad de volver a la situación inicial) Valoración: 2
Interacción (IA)	-Simple (no tiene relación con ningún otro) Valoración: 0
	-Acumulativo (el impacto adiciona a otro y la situación se agrava) Valoración: 1
	-Sinérgico (además de adicionar a otro, se combina de manera tal de desencadenar procesos de degradación). Valoración: 2

Tabla 6: Criterios y Valoración de los impactos ambientales

Luego calculamos la magnitud del impacto (Mg):

$$Mg = E + I + Du + De + R + IA$$

Determinamos la Importancia (Imp) del mismo:

$$Imp = Mg \times T$$

Finalmente colocamos el grado de riesgo de acuerdo al resultado obtenido en la importancia, de acuerdo a lo establecido en el siguiente cuadro:

GRADO DE RIESGO	PUNTAJE	ACCIONES
No Significativo	<= 6	No requiere acción.
Bajo	7 a 12	El grado de riesgo es tolerable. No requiere controles adicionales. Se requiere monitoreo operativo, para asegurar que se mantengan los controles existentes.
Medio	13 a 24	Requiere planificar medidas para reducir el grado de riesgo o mantenerlo bajo control (ej. Definir Procedimientos, planes de acción). Requiere monitoreo del jefe de Sector para asegurar que se
Alto	25 a 72	Tomar medidas para reducir el grado de riesgo en forma inmediata. Requiere monitoreo del Comité de Riesgos y Cambios para asegurar la implementación de las medidas
Intolerable	<=100	El trabajo NO DEBE empezar ni continuar hasta que el riesgo se haya reducido, con la implementación de una medida de mitigación.

Tabla 7: Valoración de la importancia de los impactos

Una vez que hayamos identificado que impactos son los más significativos, establecemos las acciones necesarias para mitigarlos. Algunas de las formas de controlar el impacto de y controlarlo para disminuirlo se implementarán indicadores con el fin de tener mediciones mensuales o en cualquier otro periodo de tiempo.

3.5 Matriz de Identificación de Peligros y Evaluación de riesgos laborales.

Las normas y leyes aplicables referentes a la salud y seguridad en el trabajo exigen que se identifiquen los peligros y evalúen los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en cada una de sus actividades del puesto de trabajo, para ello se elabora la Matriz IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de riesgos)(Ver *Ilustración 35: Matriz IPER en ANEXO A*), y la metodología que utiliza el INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) Evaluación de Riesgos Laborales la cual se describe a continuación:

La matriz IPER, permite conocer cuan grave es el impacto de los riesgos detectados en las instalaciones de la empresa los cuales pueden ser controlados mediante toma de muestras (indicadores) e información que se levanta en el proceso de la implementación.

Como primer paso se debe establecer los puestos de trabajo de cada subproceso, luego se enlistan los peligros que se tienen por cada factor de riesgo que se conoce (Mecánicos, Físicos, Químicos, Biológicos, Psicosociales y ergonómicos). Como se muestra a continuación en el siguiente cuadro:

Físico:	De Inseguridad:	· Contacto con fluidos corporales
· Ruido	· Atrapamiento	· Inhalación o ingestión de microorganismos
· Vibraciones	· Golpeado por o contra	· Contacto con macroorganismos
· Presiones anormales	· Proyección de partículas	
· Radiaciones ionizantes (rayos X, gama, beta, alfa y neutrones)	· Manipulación de materiales	Ergonómico:
	· Locativos (condiciones de pisos, paredes y techos)	· Posiciones de pie prolongadas
· Radiaciones no ionizantes (radiación UV, visible, infrarroja, microondas y radiofrecuencia)	· Caída de alturas	· Posiciones sentadas prolongadas
	· Caída al mismo nivel	· Movimientos repetitivos
· Calor	· Contacto indirecto (alta y baja tensión)	· Sobreesfuerzos
· Frío	· Contacto directo (alta y baja tensión)	· Hiperextensiones
· Iluminación deficiente	· Contacto con electricidad	· Flexiones repetitivas (tronco o piernas)
· Iluminación en exceso	· Contactos con electricidad estática	Psicosocial: / Riesgos Públicos
Químico:	· Incendios	· Conflictos interpersonales
· Gases y vapores	· Explosiones	· Altos ritmos de trabajo
· Aerosoles líquidos (nieblas y rocíos)	· Salpicadura de químicos	· Monotonía en la tarea
	· Contacto con objetos calientes	· Supervisión estricta
· Aerosoles sólidos (polvos orgánicos o inorgánicos, humo metálico o no metálico y	· Tránsito	· Capacitación insuficiente
	· Prácticas deportivas	· Sobrecarga de trabajo
	Biológico:	· Agresiones (clientes, jefe, compañeros)
	· Ingestión de alimentos contaminados	· Atracos, secuestros y asesinatos

Según el INSHT se tienen dos criterios a tomar en cuenta:

1. Severidad del daño

Permite establecer el nivel de gravedad que tiene una influencia de algún factor de riesgo sobre un colaborador, ambos criterios tendrán que ser valorados en 3 niveles, bajo (1), medio (2) y alto (3)

Para determinar la potencial severidad del daño, debe considerarse:

- Partes del cuerpo que se verán afectadas
- Naturaleza del daño, graduándolo desde ligeramente dañino a extremadamente dañino.

Ejemplos de ligeramente dañino:

- Daños superficiales: cortes y magulladuras pequeñas, irritación de los ojos por polvo.
- Molestias e irritación, por ejemplo: dolor de cabeza, disconfort.

Ejemplos de dañino:

- Laceraciones, quemaduras, conmociones, torceduras importantes, fracturas menores.
- Sordera, dermatitis, asma, trastornos músculo-esqueléticos, enfermedad que conduce a una incapacidad menor.

Ejemplos de extremadamente dañino:

- Amputaciones, fracturas mayores, intoxicaciones, lesiones múltiples, lesiones fatales.
- Cáncer y otras enfermedades crónicas que acorten severamente la vida.

2. Probabilidad de que ocurra el daño

La probabilidad de que ocurra el daño se puede graduar, desde baja hasta alta, con el siguiente criterio:

- Probabilidad alta: El daño ocurrirá siempre o casi siempre
- Probabilidad media: El daño ocurrirá en algunas ocasiones
- Probabilidad baja: El daño ocurrirá raras veces **(10)**

Luego se procede a valorar cada criterio, por puesto de trabajo y peligro identificado de la siguiente manera:

		CONSECUENCIAS		
		LIGERAMENTE DAÑINO (1)	DAÑINO (2)	EXTREMADAMENTE DAÑINO (3)
PROBABILIDAD	BAJA (1)	RIESGO TRIVIAL (1)	RIESGO TOLERABLE (2)	RIESGO MODERADO (3)
	MEDIA (2)	RIESGO TOLERABLE (2)	RIESGO MODERADO (4)	RIESGO IMPORTANTE (6)
	ALTA (3)	RIESGO MODERADO (3)	RIESGO IMPORTANTE (6)	RIESGO INTOLERABLE (9)

Ilustración 27: Valoración de la Probabilidad y Consecuencias

Donde se multiplicará la probabilidad de ocurrencia por el impacto dañino, con lo que se clasificará de acuerdo al nivel de riesgo que se tenga se los clasificará en las siguientes escalas:

Trivial -> 1
 Tolerable -> 2
 Moderado -> 3, 4
 Riesgo Importante -> 6
 Riesgo Intolerable -> 9

Luego de ello se tiene cada acción a tomar de acuerdo a la estimación del riesgo:

RIESGO	INTERPRETACION (Recomendación)
TRIVIAL	No se requiere acción específica si hay riesgos mayores.
TOLERABLE	No se necesita mejorar las medidas de control pero deben considerarse soluciones o mejoras de bajo costo y se deben hacer comprobaciones periódicas para asegurar que el riesgo aún es tolerable.
MODERADO	Se deben hacer esfuerzos por reducir el riesgo y en consecuencia debe diseñarse un proyecto de mitigación o control. Como está asociado a lesiones muy graves debe revisarse la probabilidad y debe ser de mayor prioridad que el moderado con menores consecuencias.
IMPORTANTE	En presencia de un riesgo así no debe realizarse ningún trabajo. Este es un riesgo en el que se deben establecer estándares de seguridad o listas de verificación para asegurarse que el riesgo está bajo control antes de iniciar cualquier tarea. Si la tarea o la labor ya se ha iniciado el control o reducción del riesgo debe hacerse cuanto antes.
INTOLERABLE	Si no es posible controlar este riesgo debe suspenderse cualquier operación o debe prohibirse su iniciación.

Tabla 8: Acciones a tomar por cada nivel de riesgo

Una vez determinada que riesgos son los más significativos, se establece un plan de acción.

Según el INSHT un plan de acción es:

El resultado de una evaluación de riesgos debe servir para hacer un inventario de acciones, con el fin de diseñar, mantener o mejorar los controles de riesgos. Es necesario contar con un buen procedimiento para planificar la implantación de las medidas de control que sean precisas después de la evaluación de riesgos. **(11)**

Adicional a la matriz de riesgos se necesita levantar una serie de documentos soportes que permiten mejorar la gestión y administración de todas las situaciones que se pueden transformar en futuros contingentes.

Por lo que se generan unos procedimientos que permitirán tener en forma coherente y ordenada toda la información correspondiente a los temas de Salud y Seguridad en el Trabajo.

Capítulo 4

Resultados y Planes de Acción

Esta sección contiene todos los resultados de los análisis de los procesos realizados en el capítulo anterior, adicionalmente se encuentran los procedimientos, formatos y toda documentación que exija la normativa aplicable a este proyecto.

Aquí enunciamos todos los controles para mejorar todo el departamento como tal, y también en cada parte del sistema del modelo del sistema de gestión.

Se encuentran cada uno de los indicadores de gestión para controlar los procesos y además los planes de acción para la parte de Higiene en el trabajo y ambiental del departamento.

Lo más importante de este capítulo es que podremos estudiar cómo utilizar los indicadores para medir el cumplimiento de las metas para alcanzar los objetivos, y la buena y correcta toma de decisiones.

Para finalizar esta parte se encuentran las conclusiones del impacto al departamento de RRHH y las recomendaciones planteadas a la compañía.

4.1 Política de Gestión Integrada

El fin de establecer una política de calidad tiene como finalidad tener un compromiso integral de la compañía y de los empleados con el modelo de gestión para involucrar en el cumplimiento de los objetivos para el alcance de las metas. La política se soporta juntamente con la misión, visión y valores para que sirva como motor principal de motivación en el desarrollo de las estrategias que se establecerán más adelante.

La compañía es una empresa privada que se dedica a la importación y comercialización de productos alimenticios infantiles al por mayor, expresa su compromiso mediante:

- EL cumplimiento con los requisitos, mejora continua de la eficacia del modelo de gestión diseñado, la calidad de sus productos en el punto de venta, la prevención de lesiones y enfermedades que afecten a la salud de sus colaboradores, o cualquier persona que se encuentre dentro de las instalaciones de la compañía referente a los riesgos laborales a los que están expuestos.
- Revisión periódica y cumplimiento de los objetivos de calidad, seguridad y salud ocupacional y medio ambiente.
- Cumplimiento de las de normativas y legislación técnica vigente en temas de Seguridad y Salud ocupacional y medio ambiente.
- Velar por cuidado y la armonía con el medio ambiente, reduciendo el impacto ecológico que generan los procesos internos de la compañía.
- La presente política se aplicará y estará disponible para todas las partes interesadas, será difundida y se actualizará periódicamente.

La siguiente etapa será utilizar nuestras estrategias del análisis de macro ambiente del capítulo 3, para poder establecer de forma confiable nuestros objetivos.

Ya con los objetivos definidos levantar las metas a través del año para vigilar el cumplimiento.

Para terminar, solo implementaremos una tabla de indicadores de seguimiento para poder seguir con el apoyo de ellos en la gestión del departamento

4.2 Objetivos de Calidad

Los objetivos de calidad de la compañía se establecen en base al cumplimiento y compromiso con la política integrada de gestión y relacionándolos con el estudio interno y externo del departamento.

Todos los objetivos que se establecen deben estar bajo la metodología SMART (Específicos, Medibles, Accionables, Realistas y debe tener un horizonte de tiempo).

(Ver Ilustración 36: *Objetivos De calidad* en ANEXO A)

La ilustración 36, es un resumen de la combinación de la política con las estrategias del macro ambiente, las mismas darán como resultado los objetivos que son los siguientes:

1. Asegurar que los colaboradores del departamento realicen sus funciones de forma correcta en el tiempo óptimo.
2. Modificar los manuales de funciones y perfiles de cargo para ajustarlos a la realidad ecuatoriana.
3. Establecer un calendario de las actividades y un esquema de priorización de actividades para la mejora de los resultados.
4. Comprometer a los colaboradores del departamento a ser ejemplo en cada una de las actividades que realizamos.

4.2.1 Estrategias FO, DO, FA, DA, del análisis FODA

FO:

Con la ayuda de HR Manager de PER - ECU, establecer objetivos anuales de crecimiento profesional para los colaboradores del departamento para que puedan de alguna forma puedan aprender técnicas que mejores los resultados de sus procesos.

DO:

Realizar un análisis de las funciones que realizan cada uno de los miembros del equipo de RRHH y contrastarla con el perfil de cargos y manual de funciones lo cual permitirá identificar las áreas grises y la sobrecarga al colaborador.

FA:

Establecer un proceso de comunicación claro que permita categorizar la información para que se restrinja a ciertos colaboradores, con la finalidad de evitar que la información de carácter confidencial se cuide.

DA:

Convocar a los miembros del departamento a sesiones de Coaching, Mentoring y a talleres de Leader Integración, para poder de alguna forma romper la barrera de la mala comunicación que se evidencia en el departamento.

4.3 Estructura de Indicadores de Gestión

Para elaborar los indicadores de gestión se procede a la comparación de los aspectos que conforman la política de Calidad contrastándolos con las estrategias del análisis FODA y fijando metas las cuales permitirán tener un panorama claro de hacia dónde se debe llegar, como lo muestra la ilustración 37 (*Objetivos Organizacionales, departamentales, de calidad en ANEXO A*)

Para poder establecer indicadores se debe considerar la realidad de la compañía como país debido que para hacerlo de forma correcta se deben considerar también los objetivos como país, la ilustración 37 permite conocer dichos objetivos organizacionales (como país Ecuador)

Los indicadores resultantes servirán para tomar las mediciones mensuales de los avances de cumplimiento que permitirán controlar la gestión del departamento de recursos humanos.

(Ver *Tabla 9: Indicadores de Gestión en ANEXO A*)

Los indicadores de la tabla 9 son indicadores que como tales controlarán la gestión y el cumplimiento del resumen de la ilustración 36, dichos indicadores son análisis de tareas realizadas, cumplimiento con el cronograma y reciclaje.

Todos los indicadores son una división entre una medida en el numerador y en el denominador, un indicador no solo sirve para controlar el cumplimiento de los objetivos, sino que también sirve para controlar factores tales como: Eficiencia, Eficacia, Economía y Ética.

La tabla # 10 es una tabla que muestra los indicadores de seguimiento y control de los procesos, la tabla 10 muestra el indicador con su objetivo de creación, estructura y meta en intervalos de tiempo cuatrimestrales, a continuación, se dará el ejemplo del uso de un indicador y se explicará el sistema semafórico del proceso de selección.

En Selección:

Indicador rotación del personal, tiene como finalidad medir la rotación del personal dentro de la compañía lo cual permite saber por cada meta cuantas personas salen, la gerencia de Recursos Humanos podrá tomar decisiones al respecto según lo que le diga el indicador, retener a los colaboradores a través de un plan de incentivos, mejorar el clima, una retroalimentación en el caso que haya sido una mala contratación.

Por lo tanto, cada indicador es una herramienta importante y necesaria para tomar decisiones dentro del departamento.

La tabla # 11 es un ejemplo de la semaforización de simulación del avance del indicador, una muestra de datos del periodo pasado que permiten explicar de qué forma se pueden establecer los intervalos para saber si estamos cumpliendo o no.

Primero se encasillan los indicadores por proceso con la finalidad de tener una apreciación clara del mismo, segundo se establecen por indicador unos niveles de cumplimiento mínimos y máximos que permitirán conocer el avance es el adecuado.

Como ya conocemos los objetivos y metas, solo llenamos los valores en todas las casillas para las celdas formuladas nos permitan saber el avance.

Vale recalcar que la toma de datos puede realizarse de forma mensual, lo cual permitirá tener una mejor capacidad de respuesta, pero a su vez se tendrá que hacer una configuración extra a la tabla para poder ingresar los datos.

Con todo lo antes mencionado, tendremos claro el funcionamiento de la matriz de indicadores y de la tabla semafórica del mismo.

A continuación, explicaremos la funcionalidad de cada indicador para medir la gestión y el avance del cumplimiento de los objetivos de calidad integrada.

Una parte importante de este capítulo es explicar el uso correcto de cada grupo de indicador para cada uno de los procesos de los subsistemas de Recursos Humanos levantados.

Los procesos dentro del departamento de Recursos Humanos a los cuales les colocaremos indicadores son los siguientes: Selección, Compras, Beneficios, Responsabilidad Social, Asistencia General, Capacitación, Evaluación de Desempeño, Control Interno y Clima Laboral.

Se observa la Tabla 10, indicadores del departamento de Recursos Humanos, los cuales serán una herramienta indispensable en este modelo de gestión para poder tener una correcta y efectiva administración departamental.

A continuación, se explicará el funcionamiento semafórico de cada uno de los indicadores por departamento, con el resumen de las observaciones del periodo 2015-2016 de forma cuatrimestral:

Selección

Nombre del Indicador: Rotación del Personal						Valores		
CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES	Intervalos	Min	Max
ABRIL	0	50	0%			Bajos	0	0,01
AGOSTO	1	49	2%			Medios	0,01	0,02
DICIEMBRE	2	47	4%			Altos	0,02	1

Nombre del Indicador: Eficiencia del Reclutamiento						Valores		
CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES	Intervalos	Min	Max
ABRIL	2	5	40%			Bajos	0	0,1
AGOSTO	1	3	33%			Medios	0,1	0,25
DICIEMBRE	0					Altos	0,25	0,33

Nombre del Indicador: Reclutamiento						Valores		
CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES	Intervalos	Min	Max
ABRIL	\$ 3.351,60	\$ 5.130,00	65%		Se negocio una tarifa de descuento del 2% debido a que son 2 Reps de Vtas	Bajos	0	0,5
AGOSTO	\$ 1.710,00	\$ 1.778,40	96%			Medios	0,5	0,9
DICIEMBRE	\$ -	\$ 68,40	0%		Es lo que me sobro de esta partida	Altos	0,9	1

Nombre del Indicador: Requerimientos						Valores		
CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES	Intervalos	Min	Max
ABRIL	2	2	100%			Bajos	0	0,5
AGOSTO	1	1	100%			Medios	0,5	0,75
DICIEMBRE	0					Altos	0,75	1

Selección:

Los indicadores del proceso de selección son 4 y se los interpreta de la siguiente forma:

Rotación del Personal:

$$\text{Rot} = \frac{\text{Número de Empleados Separados}}{\text{Número de Empleados Promedio}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es que podemos analizar de acuerdo al resultado de las posibles causas por las cuales las personas entran o salen de la compañía.

Si el valor que arroje se aproxima a 0 puede interpretarse de la siguiente forma:

- El proceso de selección es efectivo, se contratan los talentos que más se apegan al perfil.
- El clima organizacional de la compañía es el mejor que hace que los talentos no quieran salir de la compañía.
- La compañía tiene un excelente sistema de compensaciones, beneficios y salarios.

Eficiencia en el Reclutamiento:

$$ER = \frac{\text{Número de Candidatos Admitidos}}{\text{Número de Candidatos Examinados}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es que podemos analizar de acuerdo al resultado de cuan efectivo es nuestro proceso de reclutamiento:

Si el valor que arroje se aproxima a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- Todos los candidatos entrevistados provienen de una excelente búsqueda.
- No se necesita volver a abrir búsquedas por las diferentes necesidades de la compañía.
- Sirve para contrastar con el indicador "Reclutamiento" para tener una mejor apreciación entre lo invertido y lo reclutado

Reclutamiento:

$$Rec = \frac{\text{Total de \$ usados en el reclutamiento del Cuatrimestre}}{\text{Total del Presupuesto Asignado}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es que podemos medir cuanto la empresa invierte en los procesos de reclutamiento del total invertidos en el cuatrimestre por concepto de Selección

Si el Valor se acerca a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- El proceso no se está administrando de forma eficiente debido a que se usan todos los recursos presupuestados.
- Se están haciendo entrevistas de forma incorrecta debido a que se vuelven a abrir procesos de búsquedas debido a que no se haya al candidato ideal.

Requerimientos:

$$Req = \frac{\text{Vacantes Cubiertas}}{\text{Vacantes Disponibles}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es que podemos medir cuanto la empresa invierte en los procesos de reclutamiento del total invertidos en el cuatrimestre por concepto de Selección

Si el valor se acerca a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- El proceso no se está administrando de forma eficiente debido a que se usan todos los recursos presupuestados.

Compras

Nombre del Indicador: Control de Compras

CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES
ABRIL	5886	10000	0,59		
AGOSTO	10420	10000	1,04		
DICIEMBRE	10954	10000	1,10		

Intervalos	Valores	
	Min	Max
Bajos	0	0,5
Medios	0,5	0,84
Altos	0,85	1

Compras:

Control de Compras

El indicador del proceso de compras permite conocer el porcentaje del monto presupuestado para las compras del cuatrimestre:

$$C = \frac{\text{Presupuesto Asignado} - \text{Presupuesto Ocupado}}{\text{Presupuesto Asignado}} * 100$$

Si el valor se acerca a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- El proceso no se está administrando de forma eficiente debido a que se usan todos los recursos presupuestados.

Beneficios

Nombre del Indicador: Leche por un año

CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES
ABRIL	25	30	83,33%		
AGOSTO	15	25	60,00%		
DICIEMBRE	20	15	133,33%		

Intervalos	Valores	
	Min	Max
Bajos	0	0,5
Medios	0,5	0,85
Altos	0,85	1

Nombre del Indicador: Vacaciones

CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES
ABRIL	10	50	20%		
AGOSTO	15	36	42%		
DICIEMBRE	64	64	100%		

Intervalos	Valores	
	Min	Max
Bajos	0	0,3
Medios	0,3	0,65
Altos	0,65	1

Nombre del Indicador: Vehículos

CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES
ABRIL	30	1	30		
AGOSTO	25	1	25		
DICIEMBRE	17	1	17		

Intervalos	Valores	
	Min	Max
Bajos	0	14
Medios	15	25
Altos	26	30

Beneficios:

Los indicadores del proceso de beneficios son 3 y se los interpreta de la siguiente forma:

Producto por un año:

$$BL = \frac{\text{Número de días promedio de despacho del Q actual}}{\text{Número de días promedio de despacho del Q anterior}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es que podemos analizar de acuerdo al resultado de cuánto tiempo se demoran los despachos de producto con respecto al periodo anterior

Si el valor que arroje se aproxima a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- No hay una correcta gestión de las solicitudes de aprobaciones para el despacho.
- No hay un buen control del stock de productos.
- Los códigos de despachos no están creados de forma correcta.

Vacaciones:

$$V = \frac{\text{Número de solicitudes reportadas}}{\text{Número de solicitudes despachadas}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es que podemos revisar el número de solicitudes reportadas por los empleados del total despachado

Si el valor que arroje se aproxima a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- No hay una correcta gestión de las solicitudes de aprobaciones para el despacho.
- No hay un buen control del stock de productos.
- Los códigos de despachos no están creados de forma correcta.

Vehículos:

de días utilizado para el cambio

La información que nos brinda este indicador es que podemos revisar el número de días que los colaboradores se demoran en realizar el cambio de propietario.

Si el valor que arroje se aproxima a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- Que los contratos emitidos para el cambio no se entregan en el tiempo adecuado.
- Los colaboradores no gestionan el cambio a tiempo.
- El departamento de Recursos Humanos

Responsabilidad Social

Nombre del Indicador: Control de Compras						Valores		
CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES	Intervalos	Min	Max
ABRIL	5886	10000	0,59			Bajos	0	0,5
AGOSTO	10420	10000	1,04			Medios	0,5	0,84
DICIEMBRE	10954	10000	1,10			Altos	0,85	1

Responsabilidad Social:

Donaciones:

El indicador del proceso de responsabilidad social permite reconocer el número de días que Recursos Humanos y la fundación elegida por la empresa se demoran en realizar el traspaso de la donación mensual que la empresa realiza

de días que se demora ejecutar el proceso

Si el valor se acerca a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- El proceso no se está administrando de forma eficiente y se puede tener incumplimientos con la ONG.

Asistencia General

Nombre del Indicador: Suministros

CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES
ABRIL	5886	10000	58,86%		
AGOSTO	10420	10000	104,20%		
DICIEMBRE	10954	10000	109,54%		

Valores		
Intervalos	Min	Max
Bajos	0	0,5
Medios	0,5	0,85
Altos	0,85	1

Nombre del Indicador: Tickets

CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES
ABRIL	45	100	45%		
AGOSTO	57	168	34%		
DICIEMBRE	157	200	79%		

Valores		
Intervalos	Min	Max
Bajos	0	0,5
Medios	0,5	0,75
Altos	0,75	1

Nombre del Indicador: Cambios de Vuelos

CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES
ABRIL	5886	10000	58,86%		Se negocio una tarifa de descuento del 2% debido a que son 2 Reps de Vtas
AGOSTO	10420	10000	104,20%		
DICIEMBRE	10954	10000	109,54%		Es lo que me sobro de esta partida

Valores		
Intervalos	Min	Max
Bajos	0	0,5
Medios	0,5	0,85
Altos	0,85	1

Asistencia General:

Los indicadores del proceso de Asistencia General son 3 y se los interpreta de la siguiente forma:

Suministros:

$$Sm = \frac{\$ \text{ utilizados en el cuatrimestre}}{\$ \text{ asignados a servicios generales}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es que podemos analizar de acuerdo al resultado de cuál es el gasto total en proporción al presupuesto asignado en suministros

Si el valor que arroje se aproxima a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- No hay un uso adecuado del presupuesto de suministro.
- No hay un buen control del inventario de existencias, para evitar compras innecesarias.

Tickets:

$$Tk = \frac{\text{de Tks solicitado con menos de 15 días de anticipación}}{\text{total de tickets solicitados en el cuatrimestre}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es que podemos revisar el número de tickets que fueron emitidos fuera de fechas lo que incrementa los dólares gastados.

Si el valor que arroje se aproxima a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- El número de tickets emitidos fuera de políticas es casi el total emitido.
- Podría haber un problema con Auditoria en cuanto al incumplimiento de la política.

Cambio de Vuelos:

$$Cv = \frac{\text{total de \$ por concepto de cambio de vuelo}}{\text{total de \$ Gastados cuatrimestralmente en tks}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es el gasto total por comprar vuelos fuera de política.

Si el valor que arroje se aproxima a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- No hay apoyo y control de los gerentes de áreas que aprueban tickets fuera de fecha.

Capacitación

Nombre del Indicador: Presupuesto						Valores		
CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES	Intervalos	Min	Max
ABRIL	5886	10000	58,86%			Bajos	0	0,5
AGOSTO	10420	10000	104,20%			Medios	0,5	0,84
DICIEMBRE	10954	10000	109,54%			Altos	0,85	1

Capacitación:

Presupuesto:

El indicador del proceso de capacitación permite controlar las cantidades de dinero consumidos para tratar de cumplir con el plan de capacitación.

$$Pr = \frac{\text{Total usado para las contrataciones a la fecha}}{\text{Total \$ asignados al presupuesto de capacitación}} * 100$$

Si el valor se acerca a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- Se debe determinar en qué cuatrimestre del año están, debido a que si nos acercamos a uno puede ser que ya el dinero se ha gastado casi en un 100% y se cumplió con el plan o que se ha contratado las capacitaciones con proveedores no efectivos.

Evaluación de Desempeño

Nombre del Indicador: Mejora						Valores		
CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES	Intervalos	Min	Max
ABRIL	85	75	113,33%			Bajos	0	0,5
AGOSTO	50	67	74,63%			Medios	0,5	0,85
DICIEMBRE	100	85	117,65%			Altos	0,85	1

Nombre del Indicador: Cumplimiento						Valores		
CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES	Intervalos	Min	Max
ABRIL	10	10	100%			Bajos	0	0,3
AGOSTO	6	10	60%			Medios	0,3	0,65
DICIEMBRE	3	10	30%			Altos	0,65	1

Nombre del Indicador: Incremento Salarial						Valores		
CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES	Intervalos	Min	Max
ABRIL	3	52	5,77%			Bajos	0,1	0,2
AGOSTO	12	52	23,08%			Medios	0,2	0,3
DICIEMBRE	17	50	34,00%			Altos	0,3	1

Evaluación de Desempeño:

Los indicadores del proceso de Evaluación de Desempeño son 3 y se los interpreta de la siguiente forma:

Mejora:

$$ED = \frac{\text{Nota Actual del área identificada para mejora}}{\text{Nota anterior en el área de mejora}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es la mejora que tienen nuestros colaboradores en las evaluaciones de rendimientos.

Si el valor que arroje se aproxima a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- Hay respuesta positiva de los colaboradores en cuanto a las evaluaciones y los procesos se gestionarán de mejor forma.
- Se cuenta con un recurso humano apto para las necesidades internas de la compañía

Cumplimiento:

$$Ob = \frac{\# \text{ de Objetivos cumplidos al } 100\%}{\text{Total de Objetivos Establecidos}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es que podemos revisar cuantos objetivos están siendo cumplidos por cada colaborador.

Si el valor que arroje no se aproxima a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- El colaborador probablemente no pueda cumplir con sus objetivos establecidos para el alcanzar un rendimiento personal satisfactorio, por lo que será necesario.
- Se necesita más acercamiento de los colaboradores por parte de su Jefe inmediato.

Incremento Salarial:

$$IS = \frac{\text{Personas con objetivos cumplidos al } 100\%}{\text{Total de Colaboradores Activos}} * 100$$

La información que nos brinda este indicador es saber la cantidad de colaboradores tendrá un posible incremento salarial.

Si el valor que arroje se aproxima a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- La mayoría de los colaboradores está cumpliendo con los objetivos de la compañía eso incluye alcanzar el nivel de ventas.
- Presupuestar los valores necesarios por concepto de incrementos salariales del siguiente periodo.

Control Interno

Nombre del Indicador: Ausentismo

CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES
ABRIL	5886	10000	58,86%		
AGOSTO	10420	10000	104,20%		
DICIEMBRE	10954	10000	109,54%		

Intervalos	Valores	
	Min	Max
Bajos	0	0,5
Medios	0,5	0,84
Altos	0,85	1

Control Interno:

Ausentismo:

El indicador del proceso de Control Interno permite controlar las cantidades de horas que los colaboradores se ausentan por diversas causas.

$$IA = \frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Horas Trabajadas}} * 100$$

Si el valor se acerca a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- En promedio los colaboradores se ausentan demasiado de las horas de trabajo ya sea por enfermedad, vacaciones, percances familiares.

Clima Laboral

Nombre del Indicador: Fluidez						Valores		
CUATRIMESTRE	NUMERADOR	DENOMINADOR	RESULTADO	CUMPLE	OBSERVACIONES	Intervalos	Min	Max
ABRIL	3	52	5,77%			Bajos	0,1	0,5
AGOSTO	12	52	23,08%			Medios	0,5	0,75
DICIEMBRE	17	50	34,00%			Altos	0,75	1

Clima Organizacional:

Fluidez:

El indicador del proceso de Control Interno permite controlar el nivel de satisfacción interna que existe en la compañía o cuanto los colaboradores tienen desarrollado un sentido de pertenencia.

$$CI = \frac{\text{de Colaboradores con nivel de satisfacción mayor a 75}}{\text{Total de Empleados}} * 100$$

Si el valor se acerca a 1 puede interpretarse de la siguiente forma:

- La mayoría de los colaboradores se encuentra a gusto la compañía, esto se puede contrastar con una encuesta de clima laboral.

Adicional a los indicadores de gestión se proponen algunos controles adicionales para la correcta gestión como lo son las normas ISO y OHSAS como tales y otros adicionales como los que pueden encontrar en el anexo B.

Controles Aplicados

Para la implementación de los controles de cada área (Calidad, Seguridad y medio ambiente) nos basamos en la normativa correspondiente a cada una, estableciendo procedimientos integrados, identificando los riesgos laborales por puesto de trabajo, los impactos ambientales que genera cada subproceso, los objetivos con su respectivo indicador de gestión y toda la documentación necesaria para la implementación parcial de estas normas, ya que no es posible aplicar las normas en su totalidad debido a la limitación del proyecto que es solo al departamento de *Human Resources*.

A continuación, se detalla para cada norma que documento se elaboró y que cláusula de la norma se está cumpliendo.

4.3.1 Higiene y Seguridad Industrial (OHSAS 18001)

En lo que corresponde a la parte de Higiene, seguridad y salud ocupacional se basó en la normativa vigente OHSAS 18001:2007.

Para la implementación parcial de esta norma (solo al área de Recursos Humanos) se elaboró solamente la documentación aplicable para la gestión de la empresa en lo que refiere a Seguridad y Salud en el Trabajo.

A continuación, se detallará cada documento realizado y la cláusula existente en la norma OHSAS 18001:2007.

Clausula 4.2 Política S&SO

Se tiene una Política integrada donde se encuentra la Política de S&SO, Política de calidad y Política Ambiental.

Clausula 4.3.1 Identificación de peligro, evaluación de riesgo y determinación de controles

Se elaboró la Matriz IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos). Se elaboró solamente el análisis para el departamento de Recursos Humanos. (Ver *Ilustración 35: Matriz IPER en ANEXO A*),

Clausula 4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos

Se elaboró el Procedimiento de Identificación de Requisitos Legales, así como se tiene la matriz de identificación de requisitos legales. Este procedimiento aplica también para las normas ISO 9001:2008 y 14001:2004 (Ver *Procedimiento de Identificación de Requisitos Legales Aplicables y la Matriz de Identificación y Cumplimiento Legal en ANEXO B*).

Clausula 4.3.3 Objetivos y programa(s)

Se tienen los objetivos de calidad, seguridad y medio ambiente alineados a la política integrada y a los objetivos de la empresa. (Ver *Ilustración 36: Objetivos De calidad en ANEXO A*)

Clausula 4.4.2 Competencia, formación y toma de consciencia

Se tiene elaborado un Procedimiento de Competencia, formación y toma de consciencia de toda la compañía. De igual manera se elaboró los formatos correspondientes a: Solicitud de Capacitación, Identificación de Necesidades de Capacitación, Programa de Capacitación y Adiestramiento, Registro de Asistencia de Capacitaciones internas (Ver *procedimiento de competencia, formación y toma de consciencia y Formatos para Capacitaciones y Adiestramientos en ANEXO B*).

Clausula 4.4.3.1 Comunicación

Se tiene el flujo de comunicación del departamento de Recursos Humanos (**Ver Ilustración 22: Flujo de Comunicación del departamento**).

Clausula 4.5.3.2 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva

Se elaboró el Procedimiento de Acciones Correctivas, Acciones Preventivas y No conformidades, el cual maneja de manera integrada los procedimientos exigidos por las otras normas (**Ver procedimiento de acciones correctivas, preventivas y no conformidades en ANEXO B**).

Clausula 4.5.5 Auditoria interna

Se tiene el Procedimiento de Auditoria Interna de manera integrada en lo correspondiente a calidad, seguridad, y medio ambiente (**Ver Procedimiento de Auditoria Interna en ANEXO B**).

4.3.2 Medio Ambiente (ISO 14001:2004)

En lo correspondiente a la parte ambiental se basó en la normativa vigente ISO 14001:2004.

Clausula 4.2 Política Ambiental

Se tiene una Política integrada donde se encuentra la Política de S&SO, Política de calidad y Política Ambiental.

Clausula 4.3.1 Aspectos ambientales

Se elaboró la Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales donde se definieron todos los subprocesos de Recursos humanos y cada aspecto y su respectivo impacto al medio ambiente de cada actividad. (**Ver Ilustración 34: Matriz de Aspectos e Impactos ambientales en ANEXO A**).

Clausula 4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos

Se elaboró el Procedimiento de Identificación de Requisitos Legales, así como se tiene la matriz de identificación de requisitos legales. Este procedimiento aplica también para las normas ISO 9001:2008 y 14001:2004. (**Ver Procedimiento de Identificación de Requisitos Legales Aplicables y la Matriz de Identificación y Cumplimiento Legal en ANEXO B**).

Clausula 4.3.3 Objetivos y programa(s)

Se tienen los objetivos de calidad, seguridad y medio ambiente alineados a la política integrada y a los objetivos de la empresa (**Ver Ilustración 36: Objetivos De calidad en ANEXO A**).

Clausula 4.4.2 Competencia, formación y toma de consciencia

Se tiene elaborado un Procedimiento de Competencia, formación y toma de consciencia de toda la compañía. De igual manera se elaboró los formatos correspondientes a: Solicitud de Capacitación, Identificación de Necesidades de Capacitación, Programa de Capacitación y Adiestramiento, Registro de Asistencia de Capacitaciones internas (**Ver procedimiento de competencia, formación y toma de consciencia y Formatos para Capacitaciones y Adiestramientos en ANEXO B**).

Clausula 4.4.3.1 Comunicación

Se tiene el flujo de comunicación del departamento de Recursos Humanos (**Ver Ilustración 22: Flujo de Comunicación del departamento**).

Clausula 4.5.3 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva

Se elaboró el Procedimiento de Acciones Correctivas, Acciones Preventivas y No conformidades, el cual maneja de manera integrada los procedimientos exigidos por las otras normas **(Ver procedimiento de acciones correctivas, preventivas y no conformidades en ANEXO B)**.

Clausula 4.5.5 Auditoria interna

Se tiene el Procedimiento de Auditoria Interna de manera integrada en lo correspondiente a calidad, seguridad, y medio ambiente **(Ver Procedimiento de Auditoria Interna en ANEXO B)**.

4.3.3 Calidad (ISO 9001)

Para la parte de Calidad se utilizó con la norma ISO 9001:2008.

Clausula 4.1 Requisitos generales

Se realizó el levantamiento de procesos, la interacción entre ellos. Además, se elaboró una matriz de riesgo identificando los problemas más significativos que tiene el área de Recursos Humanos, y determinando controles para los mismos.

Clausula 5.3 Política de la calidad

Se tiene una Política integrada donde se encuentra la Política de S&SO, Política de calidad y Política Ambiental.

Clausula 5.4.1 Objetivos de la calidad

Se tienen los objetivos de calidad, seguridad y medio ambiente alineados a la política integrada y a los objetivos de la empresa **(Ver Ilustración 36: Objetivos De calidad en ANEXO A)**.

Clausula 5.5.3 Comunicación interna

Se tiene el flujo de comunicación del departamento de Recursos Humanos **(Ver Ilustración 22: Flujo de Comunicación del departamento)**

Clausula 6.2.2 Competencia, formación y toma de consciencia

Se tiene elaborado un Procedimiento de Competencia, formación y toma de consciencia de toda la compañía. De igual manera se elaboró los formatos correspondientes a: Solicitud de Capacitación, Identificación de Necesidades de Capacitación, Programa de Capacitación y Adiestramiento, Registro de Asistencia de Capacitaciones internas **(Ver procedimiento de competencia, formación y toma de conciencia y Formatos para Capacitaciones y Adiestramientos en ANEXO B)**.

Clausula 8.2.2 Auditoria Interna

Se tiene el Procedimiento de Auditoria Interna de manera integrada en lo correspondiente a calidad, seguridad, y medio ambiente **(Ver Procedimiento de Auditoria Interna en ANEXO B)**.

Clausula 8.5.1 Mejora Continua

Se tiene elaborado el Procedimiento de Mejora continua, el cual describe como mantendrá el seguimiento al sistema, la evaluación del mismo, las acciones a considerarse y la metodología para mejorar el modelo a medida que desarrolle el mismo **(Ver Procedimiento de Mejora Continua en ANEXO B)**.

Clausula 8.5.2 y 8.5.3 Acción Correctiva y Acción preventiva

Se elaboró el Procedimiento de Acciones Correctivas, Acciones Preventivas y No conformidades, el cual maneja de manera integrada los procedimientos exigidos por las otras normas (**Ver procedimiento de acciones correctivas, preventivas y no conformidades en ANEXO B**).

El anexo B está compuesto por documentos de control tales como:

- **Procedimiento de Identificación de requisitos legales aplicables**

Este documento permitirá tener una referencia de cómo proceder en la aplicación de cualquier requisito aplicable legal que el departamento necesite cumplir.

Describe las 3 etapas para la aplicación:

1. Encargado -> Responsable de la identificación de requisitos, pasarlos la matriz de identificación y evaluación de cumplimientos legales.

En esta matriz se encuentran los campos tales como Artículo a cumplir, criterios, evidencias de cumplimientos, Referencias de medición (resultado de indicadores), responsable, si cumple o no, observaciones.

2. Encargado de la Coordinación -> Actualización de la matriz y seguimientos de la misma.

3. Encargado de modelo -> Encargado de aplicar los criterios para verificar el buen cumplimiento de los requisitos.

Adicional a la matriz este procedimiento cuenta con un cuadro de control de registro, que será una lista de distribución en la que se ingresará la información básica de los documentos y adicional quienes tiene acceso y disposición del mismo.

También una ficha de control de cambios en el caso que las condiciones levantadas en el departamento tengan alguna modificación, esto permitirá tener un control de la documentación obsoleta y la de uso.

- **Procedimiento de Competencia, Formación y Toma de Conciencia**

Este documento permitirá tener un estándar para controlar todas las evoluciones en cuento a competencias y formación respecta.

Este documento se relaciona mucho con las mediciones de evaluación de desempeño, pero las responsabilidades de este procedimiento se dividen mediante la siguiente forma:

Equipo de Recursos Humanos - > Análisis de las evaluaciones de desempeño

Gerente de Recursos Humanos -> Recaudación de necesidades de capacitación

Asistente de Recursos Humanos -> Búsqueda de Proveedores de capacitación

Jefes Inmediatos -> Aprobaciones para la capacitación

Colaboradores -> Asistir a las capacitaciones aprobadas

Como los otros procedimientos este también tiene una tabla de control de cambios y una lista de distribución. Adicional tiene un formato de solicitud de capacitación que cada jefe inmediato debe llenar en el caso de requerir una solicitud de capacitación para su departamento.

Cuando el departamento de Recursos Humanos tenga todas las necesidades de capacitación levantadas las plasmará en la matriz de identificación de necesidades de capacitación.

Para controlar el avance y cumplimiento de las capacitaciones se monitorearán a través de la matriz de capacitaciones y adiestramiento.

Al final de las capacitaciones se llenará la matriz de registros de asistencia a las capacitaciones.

- **Procedimiento de Acciones preventivas y correctivas**

Este documento permitirá tener una referencia de las etapas de cierre de acciones preventivas y correctivas, levantadas al momento de comprar los criterios (levantados a través del procedimiento 1) con las condiciones (la realidad del departamento).

El departamento deberá elegir en base a la carga laboral colaboradores que realicen las siguientes actividades:

1. Buscar las debilidades en los procesos del departamento de Recursos Humano, identificar posibles incumplimientos.
2. Análisis de causas a todas las debilidades e incumplimientos del punto 1.
3. Se definirán acciones para poder cumplir con las no conformidades encontradas.
4. Se levantarán reportes de las no conformidades con sus respectivas, acciones correctivas y preventivas.

De igual este procedimiento tendrá una matriz de control de cambios y distribución.

- **Procedimiento de Auditoría Interna**

Este documento permitirá tener una guía de cuáles son las instrucciones para realizar las inspecciones de auditoría que se tiene que realizar para poder cumplir lo establecido en el procedimiento 3.

Los pasos a seguir para cumplir con este procedimiento son:

1. Se establecen los criterios sobre los que se va a realizar la auditoría, que para este proyecto serán las normas ISO y OHSAS.
2. Se elabora un plan de la auditoría con involucrados, encargados y procesos a evaluar.
3. La auditoría se realizará en base a la metodología tradicional:
 - a. Preparación de la auditoría
 - b. Realización de las actividades de auditoría
 - c. Reunión de apertura
 - d. Ejecución de auditoría
 - e. Reunión de cierre
4. Elaboración del informe
5. Revisión y aprobación del informe (levantamiento de no conformidades)
6. Cierre de no conformidades (acciones correctivas y preventivas)

Adicionalmente este procedimiento también cuenta con una lista de distribución y control de cambios.

- **Procedimiento de Mejora Continua**

Este documento permitirá alinear todos los procesos internos del departamento con la finalidad que tiene todo sistema de gestión, llevar a la mejora continua.

El departamento de recursos humanos pondrá en marcha la ejecución de las directrices de las normas aplicables en este sistema, las cuales se esclarecen en la parte 4.4 Controles de este capítulo.

Este procedimiento también tendrá la lista de distribución y el cuadro de control de cambios.

Conclusiones

1. Se Levantaron los procesos del departamento de Recursos Humanos, lo cual permitirá una mejor apreciación de los componentes y las etapas de los mismos de principio a fin.
2. Se establecieron indicadores de gestión para controlar las responsabilidades de cada uno de los colaboradores que conforman el departamento de Recursos Humanos **(Véase anexos)**
3. Se Implementaron los sistemas semafóricos para la gestión anual de los procesos del departamento de Recursos Humanos (Véase anexos).
4. Se diseñaron los procedimientos aplicables según las normas utilizadas para los modelos de gestión.
5. Se construyeron matrices de peligros y riesgos de trabajo, y también de gestión de impactos ambientales, las cuales complementaran el control del modelo de gestión.
6. Se aplicaron herramientas administrativas para la auditoria de procesos, con lo que se concluyó que uno de los problemas más críticos dentro del departamento es la semana de nómina y entrega de novedades.
7. Se elaboraron diferentes formatos para solicitudes de capacitación, inspecciones planeadas y otros procedimientos (Ver Anexo B)

Recomendaciones

1. Implementar los controles establecidos en el proyecto para corregir las falencias y debilidades que presentan los procesos del departamento de Recursos Humanos.
2. Mantener la toma de datos mensuales para llenar la matriz de indicadores los que permitirá tener el monitoreo de las operaciones.
3. Utilizar los procedimientos y formatos para que haya soportes de evidencias cuando haya auditorías al departamento, lo cual también cumplirá con el principio de integridad.
4. Establecer calendarios mensuales para las diferentes reuniones de control y seguimientos, con la finalidad de mejorar el flujo de comunicación interna en la ejecución de los procesos del departamento.
5. Realizar diferentes charlas, inducciones y capacitaciones para comunicar a los colaboradores los diferentes riesgos a los que se encuentran expuestos, los procedimientos de trabajo a seguir, planes de emergencia y todo lo referente a la seguridad y salud en el trabajo.
6. Ejecutar una campaña de reciclaje de papel y otros desechos que pueden ser reutilizados dentro de la compañía, para que el departamento tenga una fuente independiente de ingresos mensuales para realizar diferentes actividades motivacionales.

Bibliografía

- (1) Resolución No. 011-2015-Ministerio Comercio Exterior.
- (2) Norma ISO 19011, Directrices para la auditoria del Sistema de Gestión.
- (3) Norma OHSAS 18002:2008, sistema de salud y seguridad en el trabajo, directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007.
- (4) Norma ISO 14001:2015, sistema de gestión ambiental – requisitos con orientación para uso.
- (5) Art. 1 Ámbito del Código, Código de Trabajo.
- (6) Art. 1 Ámbito de aplicación, Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del trabajo.
- (7) Art. 1 Objetivo y Responsabilidades, Reglamento para el sistema de auditoria de riesgo de trabajo. “SRAT”.
- (8) Norma ISO 9001:2015, Sistema de gestión de la calidad.
- (9) Misión, Visión y Valores de una empresa comercializadora de productos alimenticios al por mayor.
- (10) http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Guias_Ev_Riesgos/Ficheros/Evaluacion_riesgos.pdf
- (11) http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Guias_Ev_Riesgos/Ficheros/Evaluacion_riesgos.pdf
- (12) <http://www.expansion.com/2011/06/01/empleo/desarrollo-de-carrera/1306952910.html>
- (13) <https://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>
- (14) Políticas de Recursos Humanos

ANEXO A

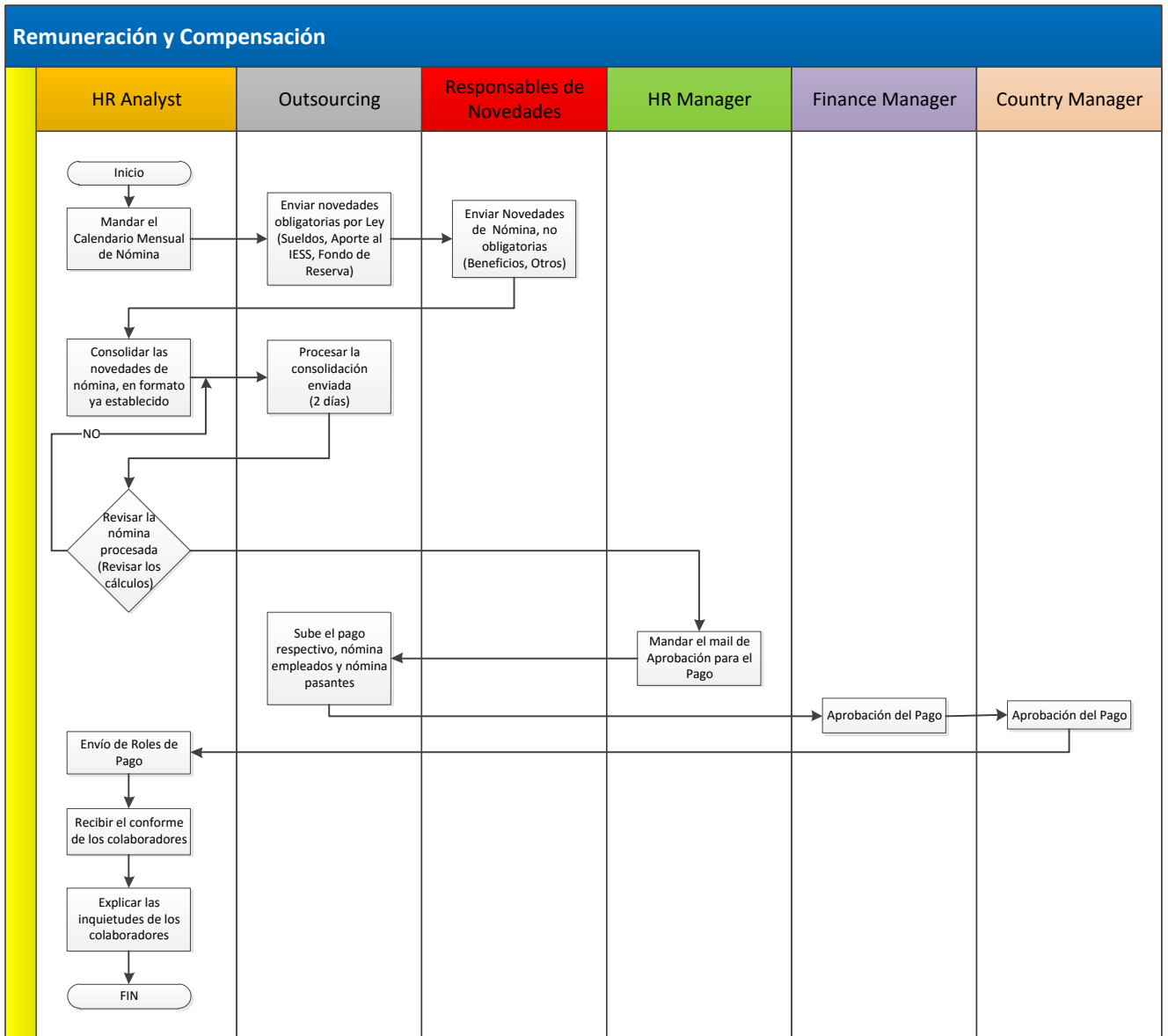


Ilustración 28: Diagrama de flujo de Remuneración

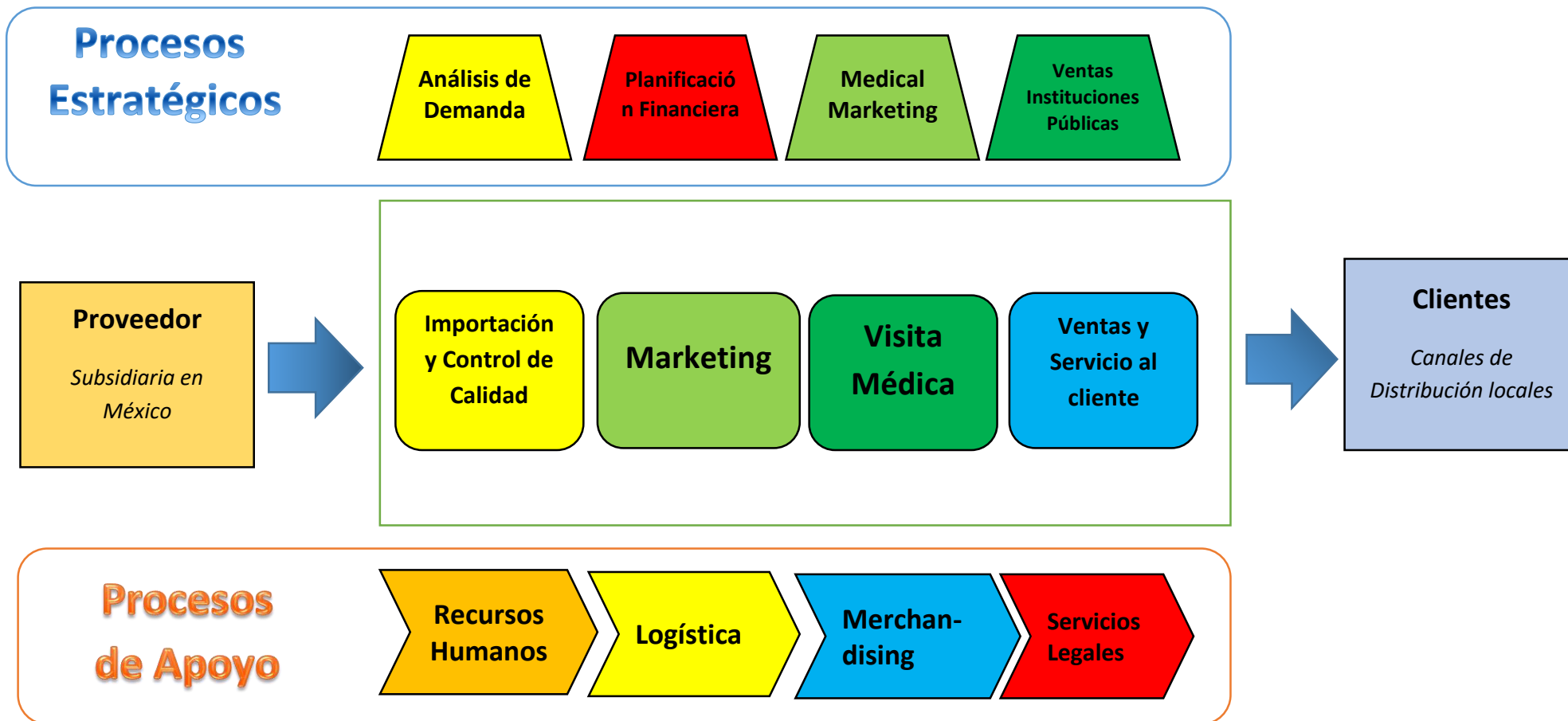


Ilustración 29: Mapa de Procesos de la Compañía

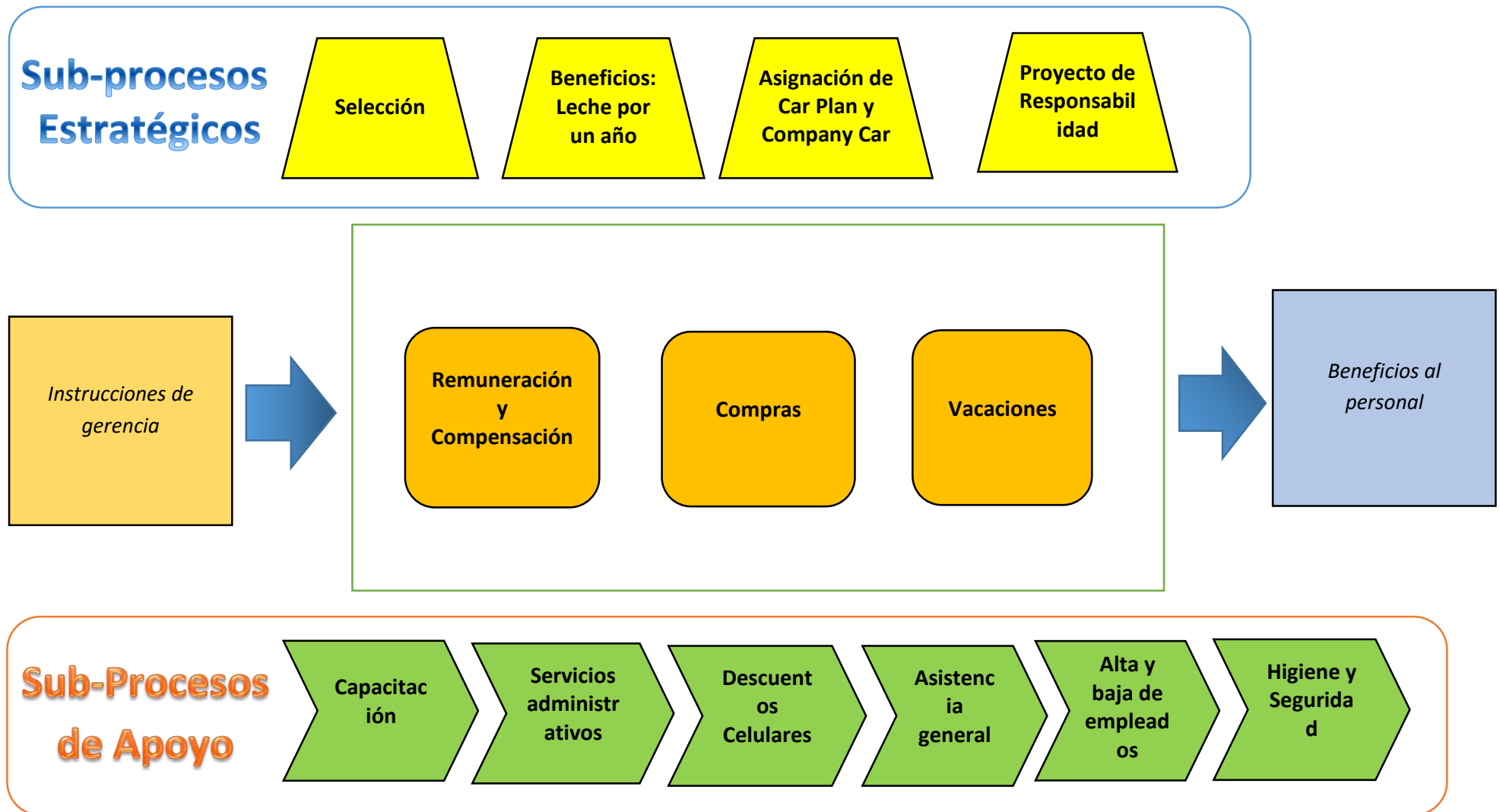


Ilustración 30: Mapa de Subprocesos de Recursos Humanos

FODA

Fortalezas:

- La compañía cuenta con un gran grupo de colaboradores aptos para desarrollar de forma eficaz su trabajo.

Debilidades:

- Existe un problemas evidente de comunicación entre los miembros del departamento.
- Muchas tareas que no se alcnzan a cumplir dentro de los timepos establecidos o requeridos.

Oportunidad:

- Cuenta con la dirección de HR Manager de Perú para temas correspondientes al orden y control de las operaciones de RRHH en Ecuador.

FO:

Con la ayuda de HR Manager de PER - ECU , establecer objetivos anualas de crecimiento profesional para los colaboradores del departamento para que puedan de alguna forma puedan aprender técnicas que mejores los resutados de sus procesos.

DO:

Realizar un análisis de las funciones que realizan cada uno de los miembros del equipo de RRHH y contrastarla con el perfil de cargos y manual de funciones lo cual permitirá identificar las áreas grises y la sobrecarga al colaborador

Amenazas:

- Otros departamentos conocen información de carácter confidencial del equipo de HR.
- Hay otros equipos de la misma compañía que tienen una mejor comunicación que el mismo departamento.

FA:

Establecer un procesos de comunicación claro que permita categorizar la información para que se restrinja a ciertos colaboradores, con la finalidad de evitar que la información de carácter confidencial se cuide.

DA:

Convocar a los miembros del departamento a secciones de Coaching, Mentoring y a talleres de Leader Integration, para poder de alguna forma romper la barrera de la mala comunicación que se evidencia en el departamento

Ilustración 31: Análisis FODA

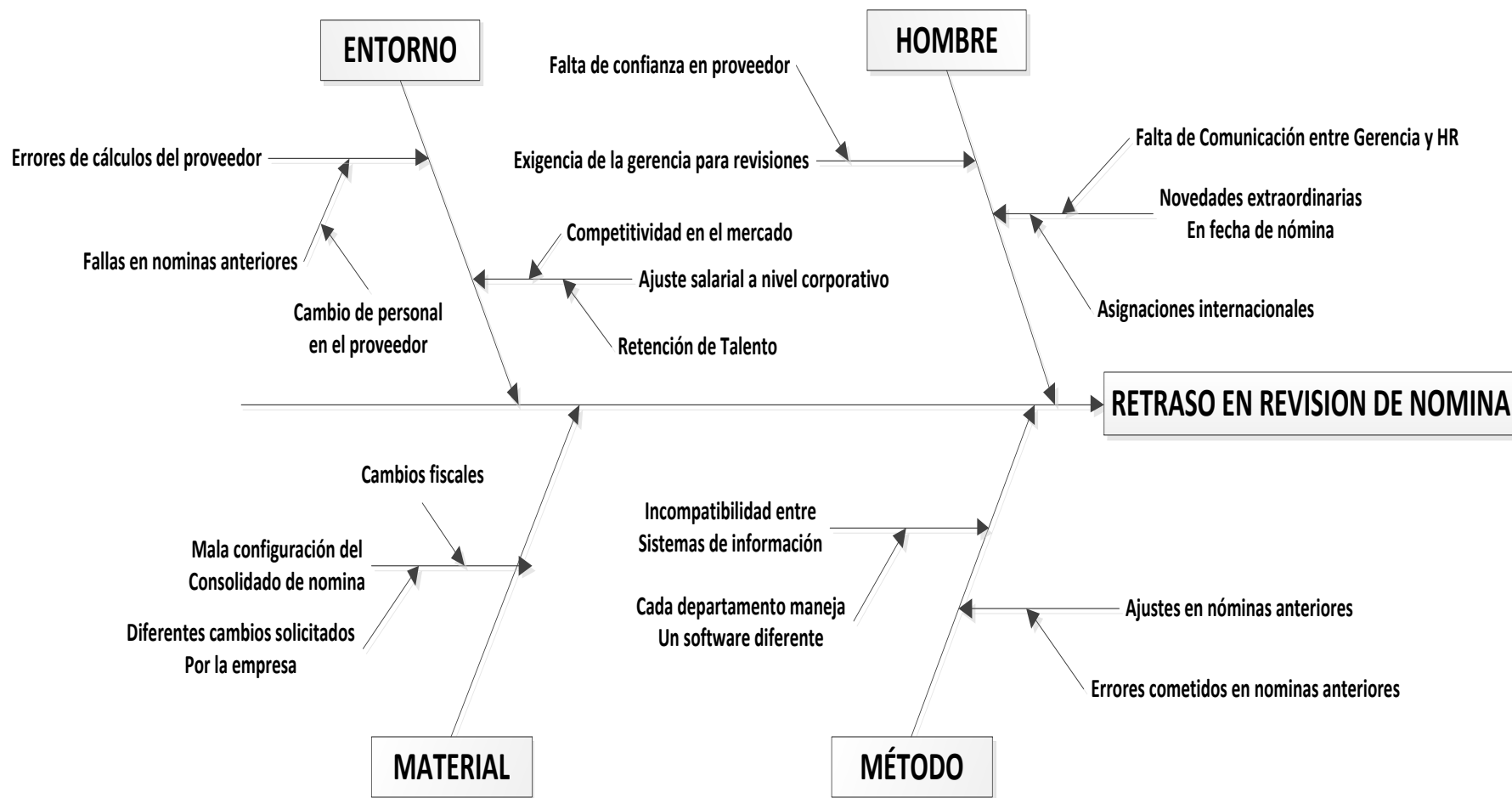


Ilustración 32: Diagrama de ISHIKAWA 1

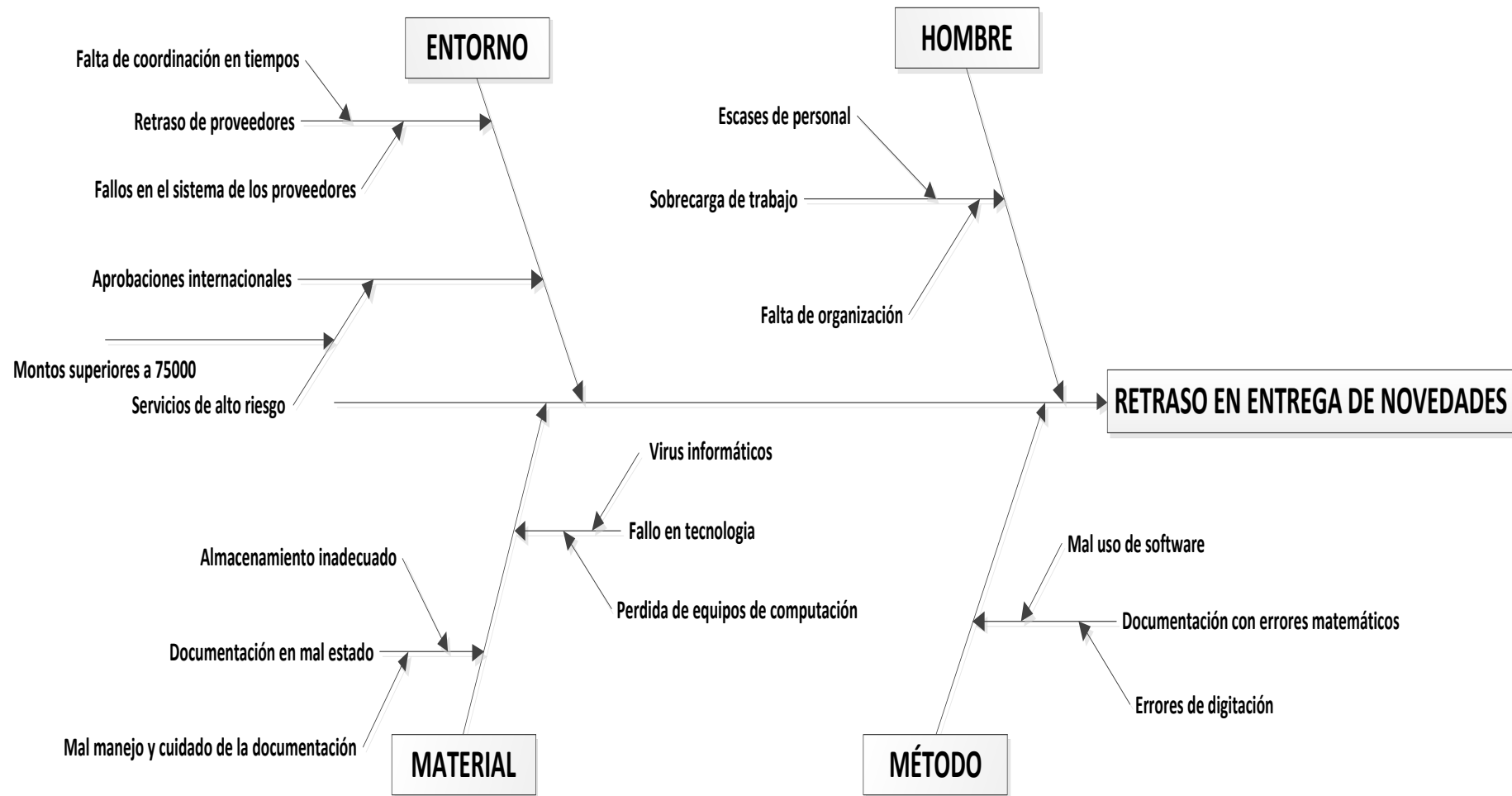


Ilustración 33: Diagrama de ISHIKAWA 2

CRITERIOS				IDENTIFICACION DE IMPACTOS AMBIENTALES PARA ESTE ESTUDIO																			VALORACION		GRADO DE RIESGO						
PROCESOS	ACTIVIDAD	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO	Severidad (S)			Probabilidad Ocurrencia (P)			(T)	Extensión (E)			Intensidad (I)			Duración (Du)			Desarrollo (De)			Recuperación (R)			Interacción (Ia)			(Mg)	(Imp)	
				1	2	3	1	2	3		0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1		2	0	1	2		
				positivo	medio	negativo	muy poco probable	poco probable	cierto	Relevancia del Impacto T=SxP	puntual	parcial	alta	baja	moderada	alta	corto plazo	mediano plazo	permanente	largo plazo	medio plazo	inmediato	reversible	mitigable		irreversible	simple	acumulativo	sinérgico	Magnitud del Impacto Mg = E + I + Du + De + R + Ia	Importancia del Impacto Imp = Mg x T
Selección	Contratación Empresa de Selección	CONSUMO DE ENERGÍA ELECTRICA	AGOTAMIENTO Y DESTRUCCION DE RECURSOS RENOVABLES Y NO RENOVABLE		2		1			2	0			0				1			1			0			3	6	No Significativo		
	Entrevistas a Terna seleccionada	CONSUMO DE PAPEL			2		1			2	0			0				1			1			0			3	6	No Significativo		
	Contrato de Trabajo al Seleccioado	CONSUMO DE PAPEL			2			2		4	0			0			1			1		1		0			3	12	Bajo		
BENEFICIO: LECHE POR UN AÑO	Formularios de Solicitud	CONSUMO DE PAPEL	AGOTAMIENTO Y DESTRUCCION DE RECURSOS RENOVABLES		2		1			2	0			0				1		0			1		0			2	4	No Significativo	
	Impresión de Respaldos	CONSUMO DE PAPEL			2			2		4	0			0			1			1		1		0			3	12	Bajo		
	Formularios de Creación de Códigos	CONSUMO DE PAPEL			2		1			2	0			0			1			1		1		0			3	6	No Significativo		
ASIGNACION CAR PLAN	Creación del Ejemplar de Carpeta de Asignación	CONSUMO DE PAPEL	AGOTAMIENTO Y DESTRUCCION DE RECURSOS RENOVABLES			2			1			2	0			0			1				2		1		0		4	8	Bajo
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Impresión de Soportes de Transferencia	CONSUMO DE PAPEL	AGOTAMIENTO Y DESTRUCCION DE RECURSOS RENOVABLES			2			1			2	0				1				2		1		0			5	10	Bajo	
	Impresión de Soportes enviados por ONG	CONSUMO DE PAPEL				2			1			2	0				1				2		1		0			5	10	Bajo	
REMUNERACION Y COMPENSACION	Impresión de las Novedades de Nómina	CONSUMO DE PAPEL	AGOTAMIENTO Y DESTRUCCION DE RECURSOS RENOVABLES			2			2			4	0				1			1		1		0			4	16	Medio		
	Impresión de las solicitudes de vacaciones	CONSUMO DE PAPEL				2			2			4	0				1			1		1		0			4	16	Medio		
COMPRAS	Impresiones de todos los sustentos de Compras	CONSUMO DE PAPEL	AGOTAMIENTO Y DESTRUCCION DE RECURSOS RENOVABLES			2			2			4	0				1			1		1		0			4	16	Medio		
CAPACITACION	Solicitud de Capacitación	CONSUMO DE PAPEL	AGOTAMIENTO Y DESTRUCCION DE RECURSOS RENOVABLES			2			2			4	0				1			1		1		0			4	16	Medio		
SERV. ADM.	Impresión de los Tickets y Reservas	CONSUMO DE PAPEL	AGOTAMIENTO Y DESTRUCCION DE RECURSOS RENOVABLES			2			2			4	0				1			1		1		0			4	16	Medio		
ALTA Y BAJA	Impresión de Finiquito Laboral	CONSUMO DE PAPEL	AGOTAMIENTO Y DESTRUCCION DE RECURSOS RENOVABLES			2			2			4	0			0			1		1		1		0			3	12	Bajo	
HIGIENE Y SEG. IND.	Actas de asistencia a asambleas del comité y subcomité	CONSUMO DE PAPEL	AGOTAMIENTO Y DESTRUCCION DE RECURSOS RENOVABLES			2			2			4	0			1			1		1		1		0			4	16	Medio	

Ilustración 34: Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales

		MATRIZ GENERAL DE IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS Y EVALUACION DE RIESGOS		SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL		
				Página:	1 de 13	
NOMBRE DEL EVALUADOR:						
CIUDAD:		FECHA:		INICIAL	PERIÓDICA	
		EVALUACIÓN:		X		
TIPO	Nº	PELIGRO IDENTIFICADO	HR ANALYST, ADM. ASSIST & RECEPTION	ADM. ASIST & RECEPTION	HR	ADM. AUXILIARY HR
FÍSICOS - MECÁNICOS	1	Atrapamiento por o entre objetos				
	2	Atropello / atrapamiento / golpes contra vehículos	T	T	TO	TO
	3	Caída de herramientas y objetos en manipulación	T	T	T	T
	4	Cambios bruscos de temperatura/permanentes temperatura				
	5	Choque contra objetos / máquinas, equipo, vehículos en movimientos	T	T	TO	T
	6	Choque contra objetos inmóviles / estáticos, obstáculos	T	T	T	T
	9	Contactos eléctricos indirectos	T	T	T	T
	10	Desorden				
	11	Desplazamiento en medios de transporte (terrestre, aéreo, fluvial)	TO	TO	I	I
	12	Desplomes, derrumbes de objetos/materiales				
	14	Estrés térmico, temperaturas elevadas				
	16	Golpes / cortes por objetos herramientas	T	T	T	
	18	Iluminación insuficiente	T	T		
	19	Incendio	M	M	TO	M
	23	Piso irregular, objetos, superficies resbalosas	T	T	T	T
28	Ruido	T	T	T	T	
34	Utilización de herramientas cortantes y puntas	T	T			
35	Ventilación insuficiente (renovación de aire)					
QUÍMICOS	43	Polvos inorgánicos	T	T	T	T
	44	Polvos orgánicos	T	T	T	T
	46	Exposición a gases de combustión			T	
	47	Exposición a fibras suspendidas				
BIOLÓGICOS	51	Agentes patógenos / infecciosos (Virus, bacterias, hongos y parásitos)	T	T	T	T
	52	Picaduras/ mordeduras insectos y animales (ponzoñosos/venenosos/infecciosos)			T	
	56	Exposición a enfermedades contagiosas	T	T		T
PSICOSOCIALES	57	Afectaciones físicas relacionadas al estrés	T	T	T	T
	58	Afectaciones mentales relacionadas al estrés	T	T	T	T
	59	Afectaciones sociales relacionadas al estrés	T	T	T	T
	60	Características individuales negativas	T	T	T	T
	61	Factores extra organizacionales negativos	T	T	T	T
	62	Factores intra organizacionales negativos	T	T	T	T
	63	Síntomas de estrés	T	T	T	T
	64	Monotonía	M	M	T	T
	65	Carga mental	M	M	M	T
	66	Contenido del trabajo	T	T	T	T
	67	Definición del rol	T	T	T	T
	68	Supervisión y participación	T	T	T	T
	69	Interés por el trabajo	T	T	T	T
	70	Trabajo bajo presión	T	T	M	T
	71	Repetitividad de tareas	T	T	T	T
	72	Extensión de la jornada	T	T	T	T
	73	Turnos rotativos	T	T	T	T
	74	Relaciones personales	T	T	T	T
75	Presión por el cliente	TO	TO	TO	TO	
ERGONÓMICOS	78	Levantamiento manual de cargas				TO
	79	Movimientos repetitivos	T			
	80	Posiciones forzadas (De pie sentado, encorvada, acostada)	M	M	M	M
	81	Sobresfuerzo físico	T	T	T	T
	82	Uso de pvd, teclado y mouse	M	M	M	M
83	Dimensiones del puesto de trabajo	T	T	T	T	

Ilustración 35: Matriz IPER



Ilustración 36: Objetivos de Calidad

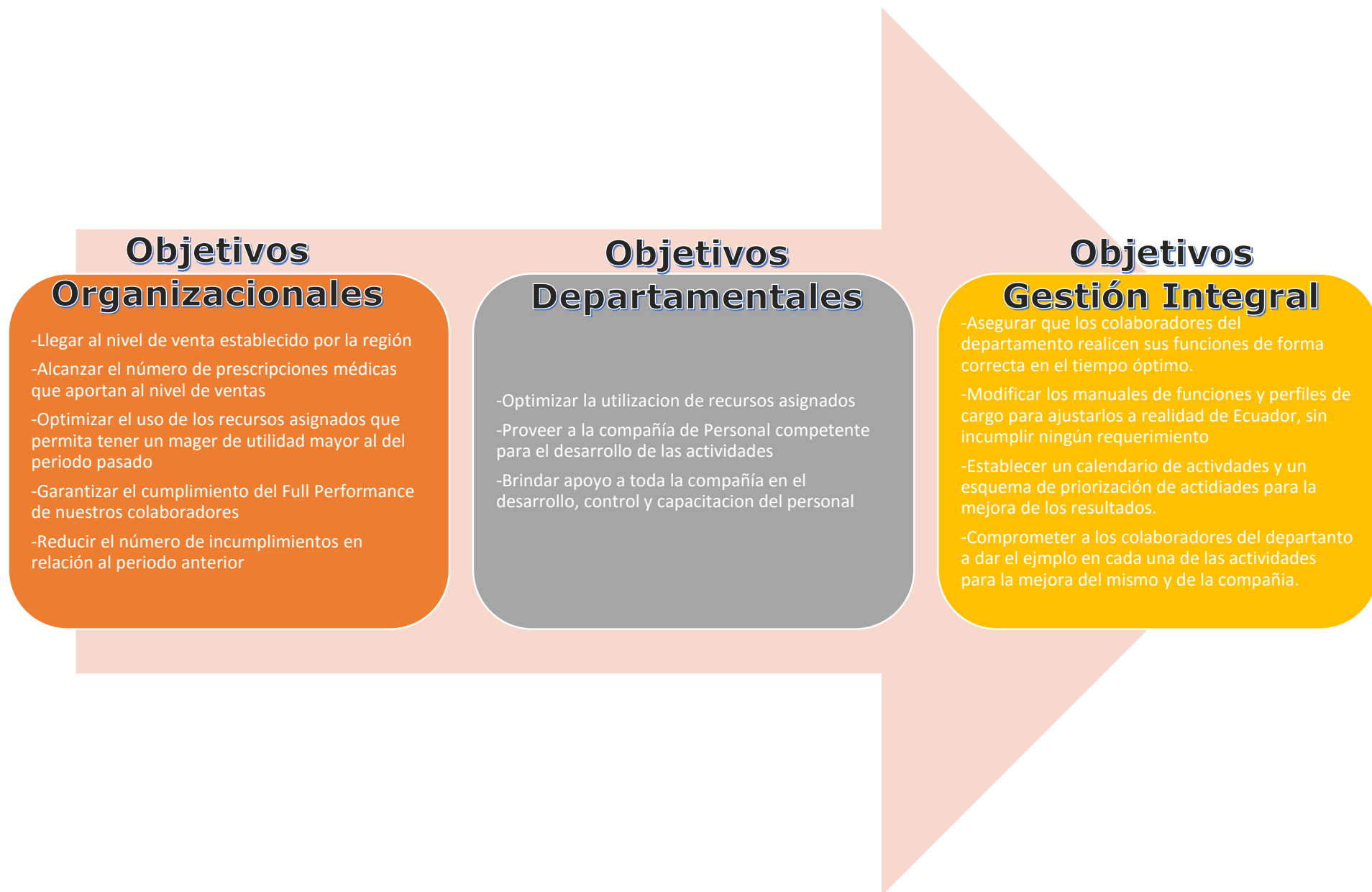


Ilustración 37: Objetivos organizacionales, departamentales y de calidad

AREA	Objetivos Estratégicos	Indicador (Que se mide)	Forma de calcular (Como se calcula)	Meta	Frecuencia de medición	Medición
Calidad	Asegurar que los colaboradores del departamento realicen sus funciones de forma correcta en el tiempo óptimo.	Analisis de Tareas realizadas	$(\# \text{ de actividades realizadas} / \# \text{ de actividades planificadas}) * 100$	90%	Cuatrimestral	
	Establecer un calendario de actividades y un esquema de priorización de actdiades para la mejora de los resultados.	Cumplimiento con Cronograma	$((\# \text{ de actividades cumplidas} + \# \text{ de actividades replanificadas}) / \# \text{ de actividades planificadas en el cronograma}) * 100$	80%	Cuatrimestral	
Ambiente	Utilizacion adecuada de los recursos y disminucion de desperdicios	Reciclaje	kg de papel reciclado / kg de papel desechado	75%	Cuatrimestral	

Tabla 9: Indicadores de Gestión

ANEXO B

	PROCEDIMIENTO DE IDENTIFICACION DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES	Código:
		Versión:
		Fecha de Elaboración:

1 OBJETIVO

Identificar y verificar el cumplimiento de requisitos legales y de otra índole para la compañía en lo que respecta al modelo de gestión, el cual involucra temas de calidad, seguridad industrial y medio ambiente.

2 ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todas las actividades que se realizan en la compañía.

3 REFERENCIAS NORMATIVAS

OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional- Requisitos.
ISO 14001:2004 Sistema de Administración Ambiental- Requisitos.

4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Gerente General

- Implementar el presente procedimiento.
- Autorizar y firmar el procedimiento y la matriz

El Responsable

- Implementar el presente procedimiento.
- Realizar la matriz de Identificación de Requisitos Legales

5 DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

6 DESCRIPCION DEL PROCESO

No.	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	Encargado	Identificar Requisitos Legales La identificación de requisitos legales y de otra índole aplicable la realiza el Responsable de cada Coordinación, a través de la revisión de: - Requisitos nacionales: Constitución política, convenios internacionales, códigos, decretos, leyes generales, leyes específicas, normas, reglamentos e instructivos - Requisitos provinciales: Leyes provinciales - Municipal: Ordenanzas Otros requisitos legales que se tienen son los contratos entre la compañía y sus clientes y/o proveedores, así como partes interesadas, acuerdos con los empleados y requisitos internos.
2	Encargado de la Coordinación encargada	Actualizar Matriz El Responsable de cada Coordinación mantendrá actualizada la información concerniente a los requisitos legales aplicables de su área. El Encargado de Seguridad es el responsable de mantener actualizado los requisitos legales de seguridad y salud. Se comunicará los requisitos legales aplicables a todas las personas responsables de cada área. El encargado del seguimiento del modelo actualizara o registrara los requisitos identificados en la Matriz de identificación de requisitos legales al menos una vez al año, o cuando se hiciere algún cambio en dicha legislación.
3	Encargado del modelo	Evaluar Cumplimiento Identificado, analizado y comunicado el requisito legal, se debe evaluar el estado de cumplimiento; este se realiza teniendo en cuenta la evidencia del cumplimiento. Se puede evaluar por medio de auditorías internas, externas y seguimiento, como mínimo una vez al año.
	FIN	

7 CONTROL DE REGISTROS

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS						
Registro	Nombre	Retención	Indexación	Acceso	Recolección	Disposición
	Matriz de Identificación de Requisitos Legales	Hasta realizar modificaciones	Por categoría			

8 CONTROL DE CAMBIOS

CONTROL DE CAMBIOS Y/O ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS		
FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

Realizado por	Revisado por	Aprobado por
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	PROCEDIMIENTO DE COMPETENCIA, FORMACIÓN Y TOMA DE CONCIENCIA	Código:
		Versión:
		Fecha de Elaboración:

1 OBJETIVO

Brindar al personal las competencias necesarias para un mejor desempeño en su puesto de trabajo, renovando sus conocimientos y habilidades mediante las capacitaciones, charlas, inducciones, las cuales representan un compromiso de la compañía para con el personal para que crezca en el ámbito laboral y, ponga en práctica las capacitaciones y entrenamientos recibidos.

Desarrollar una pequeña metodología para identificar las necesidades de capacitación, priorizarlas y realizar la programación respectiva del proceso de capacitación. Cumpliendo de esta manera con las políticas internas de la compañía y el desarrollo del Modelo de Gestión.

2 ALCANCE

Aplica a todo tipo de entrenamiento, capacitación, charla, inducción y toma de conciencia que se realicen a los colaboradores de la compañía incluyendo a los contratistas que trabajen de forma permanente en las instalaciones.

3 REFERENCIAS NORMATIVAS

Norma ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Consejo Directivo Resolución CD 333

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Consejo Directivo Resolución CD 390

4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Coordinadores Encargados

- Son encargados de la ejecución y cumplimiento del presente procedimiento, así como de las modificaciones en el mismo.

Todo el personal

- Es responsable de cumplir con este procedimiento cuando aplique.

5 DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

Competencia:

Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

Capacitación:

Proceso de aprendizaje permanente, el cual lleva implícito un cambio de conducta orientado al mejoramiento de los conocimientos y habilidades del personal.

Entrenamiento o adiestramiento:

Es todo proceso de aprendizaje permanente, orientado al mejoramiento de los conocimientos, habilidades o destrezas adquiridas a través del ensayo, la práctica o el ejercicio de lo aprendido.

Necesidades de capacitación:

Consiste en descubrir o localizar de manera objetiva, las necesidades reales de capacitación y entrenamiento de los colaboradores.

6 DESCRIPCION DEL PROCESO

No.	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

1	Human Resources Team	Análisis de las Evaluaciones de Desempeño El departamento de Recursos Humanos es el encargado de analizar las evaluaciones de desempeño, los resultados de los cumplimientos o no de los objetivos establecidos entre los Jefes inmediatos y los colaboradores. Del resultado de ese análisis es que se determinan las primeras necesidades de capacitación para los colaboradores. El departamento de HR selecciona las áreas para el plan de capacitación de acuerdo a la calificación por los objetivos no cumplidos, las calificaciones van entre 1 como el mínimo valor y 7 como el máximo valor, todos los objetivos que tengan una calificación entre 1 y 2 son los cuales entrarán como falencias del colaborador para el plan de capacitación del periodo siguiente.
2	Human Resources Manager	Recaudación de Necesidades Es la encargada de buscar con los otros gerentes de áreas las segundas necesidades de capacitación, los gerentes analizan las debilidades de sus equipos y dan a conocer cuáles son las tentativas áreas en las que se los deben desarrollar.
p	Human Resources Assistant	Búsqueda de Proveedores Cotiza y busca las mejores ofertas de capacitación del mercado para poder presentar a la Gerencia de RRHH para hacer la selección final para la negociación.
4	Immediate Boss	Aprobaciones Aprueba y Autoriza a que el colaborador pueda asistir a la capacitación y es responsable de la mejora del desempeño y el cumplimiento de los objetivos del año en curso
5	Colaborador	Evaluar y Realizar el Procedimiento Debe asistir a la capacitación programada tratando de relacionar lo aprendido con el objetivo no cumplido en la evaluación de desempeño del periodo anterior. El colaborador deberá tener una calificación superior a la anterior.
	FIN	

7 CONTROL DE REGISTROS

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS						
Registro	Nombre	Retención	Indexación	Acceso	Recolección	Disposición

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

8 CONTROL DE CAMBIOS

CONTROL DE CAMBIOS Y/O ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS		
FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

9 ANEXOS

Realizado por	Revisado por	Aprobado por
Fecha:	Fecha:	Fecha:

FORMATOS PARA CAPACITACIONES Y ADIESTRAMIENTOS

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN DEPARTAMENTAL
DEPARTAMENTO DE RRHH

Nombre del Área:

Nombre del Requisidor:

Cargo:

Información del Capacitante:

Nombres:

Apellidos:

Cargo:

Objetivo a Mejorar:

Calificación Obtenida en la Ev. Desp.:

Información de la Capacitación:

Nombre del Tema:

Institución:

Fecha(s):

Desde:

Hasta:

Horas diarias

Yo _____ con número de Cédulo y/o pasaporte N°. _____
acepto y me comprometo a asistir a la capacitación solicitada para mejorar mi desempeño en mis
objetivos anuales, poniendo en práctica todo lo aprendido en la capacitación para mejorar tarees.

Jefe Inmediato

Colaborador

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEPARTAMENTO DE RRHH
--

#	AREA	CAPACITACION IDENTIFICADA	Nombre del Colaborador	Cargo	TIPO		HORAS	FECHA PROGRAMADA	FECHA A EJECUTARSE
					INT	EXT			

A: GERENTE
B: JEFES
C: SUPERVISORES
D: OPERADORES

Departamento de RRHH

[illegible]

10 Nombre del Jefe Inmediato

REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES Departamento de RRHH
--

FECHA:

TEMA: _____

TEMA REFERENTE A:

11

[illegible]

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y NO CONFORMIDADES	Código:
		Versión:
		Fecha de Elaboración:

1 OBJETIVO

Establecer los lineamientos y metodología a utilizarse para la revisión, determinación y cierre de las No conformidades, y el análisis y eliminación de las causas raíz de dichas No Conformidades reales o potenciales que se presenten en el Modelo de gestión.

2 ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todas las áreas involucradas en el modelo gestión, así como puede ser utilizado para procesos que se determinen como críticos en la compañía.

3 REFERENCIAS NORMATIVAS

- Norma ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos.
- Resolución No. C.D. 390

4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsables de la Coordinación, son encargados de:

- El registro de las No Conformidades provenientes de la Coordinación a su cargo.
- Determinar y evaluar la causa raíz de la No Conformidad hallada.

Representante de la Alta Dirección es encargado de:

- Realizar el seguimiento al plan de acción
- Verificar la eficacia de la acción tomada.
- Ejecutar el cierre de las acciones emprendidas sean estas AC/AP

5 DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

No Conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Acción correctiva (AC): Acción encaminada a eliminar la causa de una no conformidad real, para prevenir que esta pueda repetirse.

Acción preventiva (AP): Acción encaminada a eliminar las causas potenciales de no conformidades, para prevenir la aparición de estas.

Causa raíz: Causa verdadera que origina un problema.

Corrección: Acción tomada para eliminar una No Conformidad Detectada

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

No conformidad: Incumplimiento de un requisito del modelo de gestión, producto o servicio no conforme, resultados de revisiones por la gerencia, indicadores de gestión, evaluación de la satisfacción, quejas y reclamos de clientes.

Riesgo potencial

Actividad que contiene un riesgo latente de generar no conformidades

6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	Responsable de la Coordinación encargada	Se deberá analizar las actividades dentro del proceso, área o departamento, en busca de debilidades que puedan convertirse en algún incumplimiento futuro. Identificar si existen incumplimientos y si estos son No Conformidades reales o potenciales. Comunicar al Representante de la Alta Dirección los incumplimientos y no conformidades reales o potenciales hallados durante el análisis.
2	Responsable de la Coordinación encargada	Se analiza las posibles causas en los hallazgos. Se pueden utilizar distintas herramientas de análisis para encontrar causa raíz y su impacto en el proceso.
3	Responsable de la Coordinación encargada	Colaborar con los superiores para hallar causas de incumplimientos y no conformidades reales y potenciales y la propuesta de soluciones a las mismas. Para la determinación de las causas raíces de un incumplimiento y una No Conformidad se utilizará el Diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa.
4	Responsable de la Coordinación encargada	Se define qué acciones se tomarán para eliminar las causas que originan las No conformidades reales o potenciales, y determinar oportunidades de mejora en el proceso. <i>*Se debe procurar que las soluciones propuestas sean definitivas para que las causas no se vuelvan a repetir.</i>
5	Responsable de la Coordinación encargada	El Responsable de Área donde se originó la No Conformidad será quien realice el Análisis de Causa Raíz en conjunto con una persona de apoyo para el mismo, con la finalidad de prevenir la ocurrencia de no conformidades futuras. Para la determinación de causas raíces de un incumplimiento o No conformidad detectada se utilizará la metodología del Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa. <i>*En caso de que el impacto de la No Conformidad sea leve y afecte tanto en la calidad del servicio, infraestructura o salud de los colaboradores, el Representante de la Alta Dirección ejecutara una Corrección, y por lo tanto no se requiere hacer el análisis de causa raíz.</i>

6	Representante de la Alta Dirección	El representante de la Alta Dirección se encargará de revisar el reporte de No conformidades e Incumplimientos y junto con el Gerente General realizar la aprobación correspondiente para la ejecución de las acciones a tomarse. Se elaborará un Plan de Acción, el cual abarcará todas las acciones a tomarse en las distintas áreas. El Representante de la Alta Dirección se encarga de realizar el seguimiento de las No conformidades detectadas y el estado de las mismas basado en el Plan de Acción elaborado. Se tomará la evidencia correspondiente que el Representante considere objetiva con la finalidad de evaluar la eficacia de las acciones tomadas y el porcentaje de avance del cierre. La verificación de la eficacia se realizará con la trazabilidad de la fecha de la terminación programada vs evidencias de la acción realizada El cierre de la acción tomada se dará en el momento que se dé por concluido el proceso, asentando su firma y sello en el REPORTE DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y NO CONFORMIDADES.
	FIN	

7 CONTROL DE REGISTROS

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS						
Registro	Nombre	Retención	Indexación	Acceso	Recolección	Disposición

8 CONTROL DE CAMBIOS

CONTROL DE CAMBIOS Y/O ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS		
FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

--	--	--

Realizado por	Revisado por	Aprobado por
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	Procedimiento de Auditoría Interna	Código:
		Versión: 00
		Fecha de Elaboración:

1 OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la planificación, ejecución, registro y seguimiento de las auditorías internas que se realicen al modelo de gestión establecido para la verificación del funcionamiento, evaluación de la efectividad del modelo de gestión basado en ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004 y determinación de oportunidades de mejora.

2 ALCANCE

Inicia con la planificación del programa de auditoría y termina con la elaboración y presentación del informe final.

3 REFERENCIAS NORMATIVAS

- ISO 19011:2011 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión.
- ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- ISO 14001:2004 Sistema de Administración Ambiental-Requisitos.
- OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional – Requisitos.

4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Gerencia General:

- Deberá establecer el profesional a cargo de realizar las auditorías del modelo
- Autorización de la realización de las auditorías.

Auditor Interno:

- Encargado de la elaboración del plan de auditoría y selección del equipo auditor.

Equipo auditor:

- Encargado de llevar a cabo cada una de las fases de la auditoría.

Responsables de área:

- Colaboración con el equipo auditor antes, durante y después de la auditoría.
- Facilitar la documentación solicitada por el equipo auditor.

5 DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Criterios de auditoría: Grupo de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia y contra los cuales se compara la evidencia de auditoría.

Evidencia de la auditoría: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

Hallazgos de la auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

Equipo auditor: Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.

Programa de auditoría: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Alcance de la auditoría: Extensión y límites de una auditoría.

Plan de auditoría: Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

6 DESCRIPCION DEL PROCESO

No.	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
01	Auditor Interno	El auditor designado por la dirección para la realización de la auditoría llevara a cabo la selección del grupo de auditores internos de acuerdo con el perfil y competencias establecidas en la ISO 19011:2011.
02	Auditor Interno	Se elaborará el programa de auditoría donde se incluyen el objetivo, el alcance, roles y responsabilidades, competencias, recursos y los resultados esperados luego de la auditoría. Los niveles de importancia de las áreas a ser auditadas, los criterios y la metodología a utilizar para la auditoría también se describen dentro del programa.
03	Equipo auditor	La auditoría se realiza acorde a las siguientes fases descritas: Preparación de actividades de auditoría: En esta etapa se revisan los documentos de preparación para la auditoría y el auditor líder prepara el plan de auditoría. Luego se asigna del trabajo al equipo de auditoría y se preparan los documentos de trabajo. Realización de las actividades de auditoría: Reunión de apertura: Esta consta de una presentación formal con los encargados de las áreas a auditar, comunicación del alcance y actividades y todo lo referente a la planificación de la auditoría. Ejecución de la auditoría: Se procede a realizar una revisión documental se recolecta y se verifica información, se generan los hallazgos de auditoría y se preparan las conclusiones. Reunión de cierre: El equipo auditor debe realizar una reunión al finalizar la auditoría, a la cual deben asistir los responsables de las áreas auditadas, el Representante de la Alta Dirección y Gerente General; con el fin de: - Comunicar el desarrollo de la auditoría, las conclusiones y situaciones encontradas - Exponer las no conformidades para la comprensión y aceptación de los auditados

		- Definir el plazo para que los responsables establezcan las acciones en caso de no conformidades - Discutir mejoras y resolver dudas
04	Equipo auditor	Se elabora el informe de auditoría el cual deberá comprender como mínimo con: a) Los objetivos de la auditoría; b) El alcance de la auditoría, particularmente la identificación de las unidades de la organización y de las unidades funcionales o los procesos auditados; c) Las fechas y los lugares donde se realizaron las actividades de auditoría; d) Los criterios de auditoría; e) Los hallazgos de la auditoría y la evidencia relacionada; f) Las conclusiones de la auditoría; g) Una declaración sobre el grado en el cual se han cumplido los criterios de la auditoría. h) Firmas de responsabilidad <i>El reporte de auditoría debería proveer un registro completo, exacto, conciso y claro de la auditoría*</i>
05	Gerencia/Auditor Interno	La gerencia deberá revisar, aprobar y firmar el informe final de auditoria.
06	Responsable de área	El responsable de cada área auditada deberá realizar el respectivo cierre de las no conformidades detectadas en la auditoria.
	FIN	

7 CONTROL DE REGISTROS

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS						
Registro	Nombre	Retención	Indexación	Acceso	Recolección	Disposición

8 CONTROL DE CAMBIOS

CONTROL DE CAMBIOS Y/O ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS		
FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

9 ANEXOS

Realizado por	Revisado por	Aprobado por
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA	Código:
		Versión:
		Fecha de Elaboración:

1 OBJETIVO

Establecer un procedimiento que garantice la mejora continua del Modelo de Gestión basado en el Sistema de Gestión integrado ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007

2 ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación para todas las actividades de la compañía, proveedores, contratistas y partes interesadas.

3 REFERENCIAS NORMATIVAS

- Norma ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.
- OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional-Requisitos.
- ISO 14001:2004 Sistema de Administración Ambiental- Requisitos

4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El Encargado del seguimiento del Modelo de gestión y el Comité Paritario son responsables de:

- Coordinación general para el Mejoramiento Continuo del Modelo de Gestión, así como de su promoción, difusión, recopilación de la información y de los resultados.

5 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Mejora Continua: Mejorar la eficacia de su sistema aplicando la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección.

6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
1	RAD	Como parte de la mejora continua la compañía realiza las siguientes actividades: • Capacitaciones según las competencias requeridas por cargo. • Control y Seguimiento de Indicadores • Simulacros • Identificación de peligros • Auditoría internas y externas Capacitaciones según las competencias requeridas por cargo: • Al final de cada año se determinan las necesidades de capacitación para cada colaborador, basadas en las oportunidades de mejora encontradas en la evaluación de desempeño. Control y seguimiento de indicadores • El control de indicadores procurará la corrección inmediata de situaciones a corto plazo, el seguimiento se realizará de manera cuatrimestral. Identificación de peligros por puesto de trabajo • Realizando inspecciones de seguridad, análisis de las áreas y las tareas, se identifica los peligros a los que esta expuestos el personal. Se aplican medidas basadas en normativa legal vigente o normas internacionales para mitigar dichos riesgos y corregir anomalías.
2	Encargado del modelo	Cuando se realice una re-planificación de las actividades del modelo de gestión se incorpora criterios de mejoramiento continuo, con una mejora cualitativa y cuantitativa de los Indicadores del modelo.
	FIN	

7 REGISTROS

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS						
Registro	Nombre	Retención	Indexación	Acceso	Recolección	Disposición

8 CONTROL DE CAMBIOS

CONTROL DE CAMBIOS Y/O ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS		
FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

--	--	--

Realizado por	Revisado por	Aprobado por
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Sub-Proceso	Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Estructura del Indicador	Meta al Inicio del Periodo	Meta Mitad del Periodo	Meta Final	Responsable	OBJETIVO DE CALIDAD
Selección	Rotación del Personal	Determinar la estabilidad del Recurso Humanos en la CIA, Por despido o Renuncio	$Rot = \frac{\text{Número de Empleados Separados}}{\text{Número de Empleados Promedio}} * 100$	0,01%	0,01%	0,01%	HR Manager	
	Eficiencia del Reclutamiento	Efectividad de la escogencia de Precandidatos	$ER = \frac{\text{Número de Candidatos Admitidos}}{\text{Número de Candidatos Examinados}} * 100$	33,33%	33,33%	33%	HR Manager	
	Redutamiento	Observar el consumo del presupuesto anual	$Rec = \frac{\text{Total de \$ usados en el reclutamiento del Cuatrimestre}}{\text{Total del Presupuesto Asignado}} * 100$	25,00%	50,00%	100%	HR Manager	
	Requirimientos	Medir la satisfacción en la cobertura de las necesidades del área	$Req = \frac{\text{Vacantes Cubiertas}}{\text{Vacantes Disponibles}} * 100$	25,00%	5,00%	100,00%	HR Manager	
Compras	Control de Compras	Determinar cuantas observaciones de auditoria tuvo cada compra realizada por RRHH	$C = \frac{\text{Presupuesto Asignado} - \text{Presupuesto Ocupado}}{\text{Presupuesto Asignado}} * 100$ $C = \frac{\text{Número de Observaciones}}{\text{Número de Ordenes de Compra realizadas}} * 100$	0,00%	0,00%	0,00%	HR Intern	
Beneficios	Producto por 1 Año	Observar el número de días que se demoran en despachar el beneficio	$BL = \frac{\text{Número de días promedio de despacho del Q actual}}{\text{Número de días promedio de despacho del Q anterior}} * 100$	5 días	5 días	5 días	HR Intern	
	Vacaciones	Controlar el # de vacaciones que se queda sin procesar en la semana de nomina	$V = \frac{\text{Número de solicitudes reportadas}}{\text{Número de solicitudes despachadas}} * 100$	0	0	0	HR Intern	
	Vehículos	supervisión de cuantos días de demora en hacer el cambio de propietarios	# de días utilizado para el cambio	15	15	15	HR Intern	
Responsabilidad Social	Donaciones	# de días desde el inicio del proceso para realizar la transferencia con los donativos	# de días que se demora ejecutar el proceso	10 días lab.	10 días lab.	10 días lab.	HR Intern	
Asistencia General	Suministros	Cuantificar el gasto relacionado con la compra se suministros de oficina	$Sm = \frac{\$ \text{ utilizados en el cuatrimestre}}{\$ \text{ asignados a servicios generales}} * 100$	25,00%	50,00%	75,00%	Administrative Assistant	
	Tickets	Visualizar el número de tickets solicitado por las áreas fuera de fecha(15 días de anticipación), por cada área del negocio	$Tk = \frac{\text{de Tks solicitado con menos de 15 días de anticipación}}{\text{total de tickets solicitados en el cuatrimestre}} * 100$	0,00%	0,00%	0,00%	Administrative Assistant	
	Cambios vuelos	Cuantificar el gasto que debe asumir la compañía por los diferentes cambios de vuelos solicitados por los colaboradores	$Cv = \frac{\text{total de \$ por concepto de cambio de vuelo}}{\text{total de \$ Gastados cuatrimestralmente en tks}} * 100$	0,00%	0,00%	0,00%	Administrative Assistant	
Capacitación	Presupuesto	Identificar cual es el valor utilizado durante las contrataciones cutrimestrales	$Pr = \frac{\text{Total usado para las contrataciones a la fecha}}{\text{Total \$ asignados al presupuesto de capacitación}} * 100$	25,00%	50,00%	75,00%	HR Analyst	
Evaluación del Desempeño	Mejora	Verificar la efectividad de la capacitación en el resultado de la evaluación	$ED = \frac{\text{Nota Actual del área identificada para mejora}}{\text{Nota anterior en el área de mejora}} * 100$	N/A	1,50%	2,00%	HR Analyst	
	Cumplimiento	Determinar el número de objetivos cumplidos en la evaluación de desempeño	$Ob = \frac{\# \text{ de Objetivos cumplidos al 100\%}}{\text{Total de Objetivos Establecidos}} * 100$	25,00%	50,00%	100,00%	HR Analyst	
	Incremento Salarial	Conocer cuantos colaboradores deben tener un aumento salarial por temas de cumplimiento al 100% de la Evaluación.	$IS = \frac{\text{Personas con objetivos cumplidos al 100\%}}{\text{Total de Colaboradores Activos}} * 100$			100,00%	HR Analyst	Si este indicador esta en Verde quiere decir que tendremos muchos incrementos salariales
Control Interno	Ausentismo	Medir el % de tiempo no trabajado	$IA = \frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Horas Trabajadas}} * 100$	10,00%	10,00%	10,00%	HR Analyst	
Clima Organizacional	Fluidez	Cuantificar el número de empleados que es compatible con el clima	$Cl = \frac{\text{de Colaboradores con nivel de satisfacción mayor a 75}}{\text{Total de Empleados}} * 100$	80,00%	90,00%	100,00%	HR Analyst	

Tabla 10: Indicadores del Departamento de Recursos Humanos