



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

“Diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de talento humano de una empresa dedicada al desarrollo de software y servicios tecnológicos ubicada en la ciudad de Guayaquil”

PROYECTO INTEGRADOR

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

Licenciatura en Auditoría y control de gestión

PRESENTADO POR:

Stewart Andrés Alarcón Galeas

Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

En este momento de logro y gratitud, en primer lugar, quiero agradecer a Dios por ser mi guía constante a lo largo de esta travesía. Su amor, fuerza y sabiduría me han sostenido en los momentos más desafiantes y me han iluminado en los momentos de incertidumbre. Su gracia ha sido la base de mi perseverancia y éxito académico.

A mi familia, mis padres y hermanos, les debo un agradecimiento eterno. Han sido mi apoyo inquebrantable, siempre dispuestos a alentarme y brindarme su amor incondicional. Sus sacrificios y su constante aliento han sido la fuerza impulsora detrás de cada logro que he alcanzado. Sin ustedes, este viaje no habría sido posible.

A mis amigos, y en especial a Karla Torres, Joseline Santillán y Joyce Moran, les agradezco por su amistad inquebrantable y apoyo incondicional. Sus palabras de aliento, comprensión y motivación me han sostenido en los momentos de duda y han añadido alegría a cada etapa de mi formación académica. No solo comparten mis alegrías, sino que también han sido mi refugio en los momentos difíciles. Su amistad es un tesoro que atesoro profundamente.

A todos mis profesores y tutores, les agradezco por su dedicación y paciencia. Han compartido su conocimiento y experiencia con generosidad, guiándome en mi crecimiento académico y personal. Cada lección, cada consejo y cada corrección han contribuido a mi desarrollo como estudiante y como persona. Su influencia perdurará en mi vida mucho más allá de esta tesis.

En resumen, este logro no es solo mío, sino el resultado del amor, apoyo y orientación de todos ustedes. Estoy agradecido por cada uno de ustedes que ha sido una parte integral de mi viaje académico. Espero que este logro no solo sea un reflejo de mi esfuerzo, sino también de la dedicación y el amor que todos ustedes han invertido en mí.

Con gratitud y humildad,

Stewart

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a las personas que han dado forma a mi vida de maneras invaluableles.

A Dios, quien ha sido mi guía constante en este viaje, le dedico este proyecto como muestra de gratitud por Su amor y dirección inquebrantables.

A mis padres, Eleana Andrea Galeas y Alex Javier López, quienes han sido mi fuente de inspiración y apoyo incansable a lo largo de mi vida, les dedico este proyecto con profundo cariño y reconocimiento.

A mis queridos abuelos, Ruth Criollo y César Galeas, cuyo amor y sabiduría han sido faros de luz en mi camino, les dedico este proyecto en agradecimiento por su influencia positiva en mi vida.

A mis amados hermanos, David Alejandro y Andrea Daniella, les dedico este proyecto como símbolo de nuestra unión inquebrantable y el amor que compartimos.

A mi familia en general, les dedico este proyecto como expresión de mi gratitud por su apoyo constante y amor incondicional.

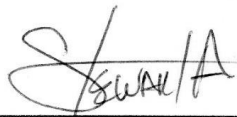
Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en mi vida, y este proyecto es un tributo a la importancia que tienen en mi historia. Gracias por ser la base de mi fortaleza y motivación.

Con amor y aprecio,

Stewart

DECLARACION EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, me corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Stewart Andrés Alarcón Galeas y doy mi consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"



Stewart Andrés Alarcón Galeas

C.I. 0952413060

Evaluadores

MSc. Alfredo Armijos

Profesor de Materia

MSc. Diana Montalvo

Tutor de proyecto

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad la creación de un sistema de gestión por procesos para la elaboración de un manual de procesos del departamento de Talento Humano. Esta iniciativa se ha desarrollado para abordar la problemática que surge debido a que el departamento es relativamente nuevo y carece de procesos documentados. Esta carencia genera una dependencia exclusiva en el conocimiento individual de los miembros del departamento, lo que conlleva riesgos significativos para la organización, como la falta de consistencia en las prácticas internas, dificultades para mantener la continuidad operativa en casos de rotación o ausencia de personal, y la posibilidad de cometer errores o ineficiencias en los procesos.

El capítulo uno presenta una introducción al proyecto, una descripción de la empresa y su estructura organizacional, así como una explicación de sus productos y servicios. Se justifica la problemática que el proyecto busca resolver y se establecen el alcance del proyecto, el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos.

En el capítulo dos se desarrolla el marco teórico y metodológico que servirá como base para el desarrollo del proyecto. Se describen las teorías y conceptos relevantes para la gestión por procesos y se presenta la metodología que se utilizará para crear el sistema de gestión y el manual de procesos del departamento. Además, se seleccionan los procesos clave que serán objeto de análisis y documentación.

El tercer capítulo se enfoca en el análisis de la información recopilada durante el desarrollo del proyecto. Se detalla cómo se aplicó la metodología previamente descrita para la creación del sistema de gestión y el manual de procesos del departamento. Se presentan los resultados de la implementación y el uso de la solución desarrollada, destacando las mejoras y cambios realizados en los procesos.

En el cuarto y último capítulo, se evalúa el cumplimiento de los objetivos establecidos en el proyecto. Se exponen las conclusiones derivadas del análisis de los resultados obtenidos. Además, se proporcionan recomendaciones con el propósito de mejorar la gestión de los procesos, aumentar la eficiencia del departamento de Talento Humano y fortalecer la continuidad operativa de la organización.

ABSTRACT

This project aims to create a process management system for the development of a processes manual for the Human Resources department. This initiative has been undertaken to address the issue arising from the department's relatively new status, resulting in a lack of documented processes. This deficiency leads to a heavy reliance on the individual knowledge of department members, posing significant risks to the organization, such as inconsistency in internal practices, challenges in maintaining operational continuity in cases of staff turnover or absence, and the potential for errors or process inefficiencies.

In chapter one introduces the project, a description of the company and its organizational structure, as well as an explanation of its products and services. The problem statement is justified, and the project's scope, problem statement, general objective, and specific objectives are defined.

In the chapter two, the theoretical and methodological framework that will serve as the foundation for the project's development is outlined. Relevant theories and concepts for process management are described, and the methodology to be used in creating the management system and the department's processes manual is presented. Furthermore, key processes for analysis and documentation are selected.

The third chapter focuses on the analysis of the information gathered during the project's development. It elaborates on how the previously described methodology was applied to create the management system and the department's processes manual. The results of the implementation and use of the developed solution are presented, highlighting process improvements and changes.

In the fourth and final chapter, the project's objectives are evaluated. Conclusions drawn from the analysis of the results are presented. Additionally, recommendations are provided to enhance process management, increase the efficiency of the Human Resources department, and strengthen the organization's operational continuity.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

CAPÍTULO 1	12
1.1 Introducción	12
1.1.1 Antecedentes.....	12
1.1.2 Descripción de la empresa.....	13
1.1.3 Estructura Organizacional.....	14
1.1.4 Productos.....	14
1.1.5 Servicios.....	14
1.2 Justificación del problema	15
1.3 Alcance del proyecto	15
1.4 Planteamiento del problema	16
1.4.4 Objetivo General.....	16
1.4.5 Objetivos Específicos	16
CAPITULO 2	17
2.1 Marco Teórico.....	17
2.1.1 Direccionamiento estratégico de las empresas.....	17
2.1.2 Sistema de Gestión	19
2.1.3 Proceso	20
2.1.4 Procedimiento	20
2.1.5 Diferencia entre proceso y procedimiento	20
2.1.6 Gestión por procesos.....	20
2.1.7 Elementos de los procesos	22
2.1.6 Manual	23
2.1.5 Manual de procedimientos.....	23
2.1.6 Contenido del manual de procedimientos.....	24
2.1.7 Procesos de estudio.....	24
2.1.8 Indicadores	27
2.1.8 Riesgo Operacional	27
2.1 Metodología	28
2.2.1 ISO 9001:2015	28
2.2.2 Análisis FODA.....	29
2.2.3 Indicadores de gestión.....	29
2.2.4 Diagrama de Ishikawa	30
2.2.5 5W + 1H.....	31

2.2.6	Diagramas de flujo	32
2.2.4	Técnicas de recopilación de datos	35
CAPITULO 3	36
Análisis	36
3.1	Entrevistas	36
3.2	Análisis FODA	37
3.2.1	Análisis de Factores internos	38
3.2.1	Análisis de Factores Internos	39
3.2.2	Análisis de Factores Externos	40
3.2.3	FODA Estratégico	41
3.3	5w + 1h	42
3.3.1	Proceso de Reclutamiento y selección	42
3.3.2	Proceso de Gestión del talento y sucesión	43
3.3.3	Proceso de Capacitación y desarrollo del personal	43
3.3.4	Proceso de Desvinculación	44
3.4	Análisis de los procesos seleccionados	45
3.4.1	Reclutamiento y selección	45
3.4.2	Capacitación y desarrollo del personal	47
3.4.3	Gestión del talento humano y sucesión	50
3.4.4	Desvinculación	52
.....	53
3.5	Diagrama Ishikawa	55
3.5.4	Problema “Fuga de desarrolladores”	55
3.6	Indicadores SMART	56
3.6.1	Indicador SMART 1: Tiempo Promedio de Selección, para el proceso de Reclutamiento y selección.	56
3.6.2	Indicador SMART 2: Tasa de Candidatos Seleccionados por Etapa, para el proceso de Reclutamiento y selección.	57
3.6.3	Indicador SMART 1: Tasa de Retención de Empleados de Alto Potencial, para el proceso de Gestión del talento y sucesión.	57
3.6.4	Indicador SMART 2: Tiempo Promedio de Transición en Roles Clave, para el proceso de Gestión del talento y sucesión.	58
3.6.5	Indicador SMART 1: Tiempo de Aprobación de Capacitación, para el proceso de Capacitación y desarrollo del personal.	58
3.6.6	Indicador SMART 2: Efectividad de la capacitación, para el proceso de Capacitación y desarrollo del personal.	59
3.6.7	Indicador SMART 1: Tiempo promedio de liquidación, para el proceso de Desvinculación	59

3.6.8 Indicador SMART 2: Nivel de satisfacción del empleado desvinculado, para el proceso de Desvinculación	60
3.7 Riesgos Operacionales	60
Resultados	61
3.8 Lista de verificación de la norma ISO 9001	61
3.9 Mejora en eficiencia	62
CAPITULO 4	63
4.1 Conclusiones	63
4.1.1 Definición Documentada de Procesos y Subprocesos	63
4.1.2 Directrices Estandarizadas y Consistencia Interna	63
4.1.3 Recurso Documentado y Continuidad Operativa	64
4.2 Recomendaciones	64
4.2.1 Actualización y Mejora Continua	64
4.2.2 Mejora de Plan de Carrera	64
4.2.3 Implementación de Tecnología	65
5. Bibliografía	66
ANEXOS	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Estructura Organizacional	14
Ilustración 2 Elementos de los procesos	22
Ilustración 3 Esquema Espina de pescado	31
Ilustración 4 Simbología ANSI para Diagrama de Flujo	34
Ilustración 5 FODA	38
Ilustración 6 Factores Internos	39
Ilustración 7 Factores Externos	40
Ilustración 8 FODA Estratégico	41
Ilustración 9 Flujograma Proceso "Reclutamiento y selección"	46
Ilustración 10 Flujograma proceso "Capacitación y desarrollo del personal"	48
Ilustración 11 Flujograma proceso "Gestión del talento y sucesión"	51
Ilustración 12 Flujograma proceso "Desvinculación"	53
Ilustración 13 Espina de pescado "Fuga de desarrolladores"	55

CAPÍTULO 1

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes

En la actualidad, una excelente gestión del talento humano se ha convertido en un factor fundamental para el éxito y la competitividad de las empresas. El entorno empresarial se caracteriza por un mercado laboral cada vez más dinámico y exigente, donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, económicos y sociales. En este contexto, contar con un departamento de Talento Humano que funcione de manera eficiente y efectiva se vuelve crucial.

La ausencia de manuales de procedimientos en el departamento de Talento Humano de la empresa en cuestión, Solución TEC llamada por el resto del documento, es un claro ejemplo de las dificultades que pueden surgir cuando no se tiene una gestión adecuada en este ámbito. Al depender exclusivamente del conocimiento individual de los integrantes del departamento, se generan riesgos significativos para la organización, tales como la falta de consistencia en las prácticas internas, la dificultad para mantener la continuidad operativa en casos de rotación o ausencia de personal, y la posibilidad de cometer errores o ineficiencias en los procesos.

En un entorno altamente competitivo, las empresas necesitan maximizar el potencial de su capital humano, el cual representa un recurso valioso y diferenciador. La gestión adecuada del talento humano implica contar con procesos claros y estandarizados que permitan reclutar, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores profesionales. Además, la implementación de manuales de procedimientos en el departamento de Talento Humano contribuye a optimizar la asignación de recursos, reducir costos, aumentar la productividad y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, una gestión del talento humano efectiva fomenta un clima laboral favorable, promoviendo la motivación, el compromiso y el desarrollo personal y profesional de los empleados. Esto no solo impacta positivamente en la satisfacción y el bienestar de los colaboradores, sino que también se traduce en mayores niveles de desempeño y rendimiento organizacional.

En conclusión, en un contexto empresarial altamente competitivo y en constante evolución, una excelente gestión del talento humano se vuelve imprescindible. La ausencia de manuales de procedimientos en el departamento de Talento Humano de Solución TEC resalta la necesidad de contar con procesos estructurados y documentados que garanticen la eficiencia, la consistencia y la continuidad en la gestión de los recursos humanos. Solo a través de una gestión del talento humano sólida y bien articulada, las empresas podrán enfrentar los desafíos actuales y futuros, aprovechando al máximo el potencial de su capital humano y asegurando su crecimiento y éxito sostenible.

1.1.2 Descripción de la empresa

Solución TEC es una empresa especializada en integración de soluciones tecnológicas e inteligencia informática fundada en el mes de febrero del año 2005 en España y en agosto del mismo año se apertura en Guayaquil-Ecuador brindando diversos servicios en un mercado exigente y con visión a transformación digital.

1.1.3 Estructura Organizacional

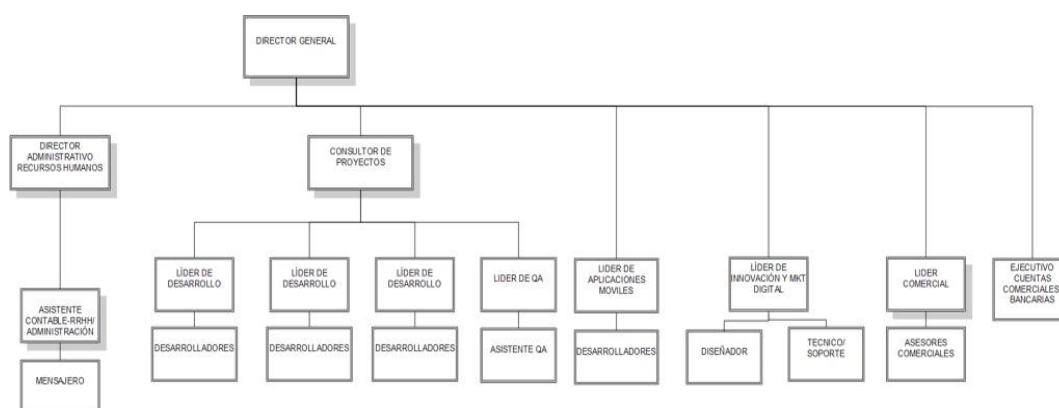


Ilustración 1 Estructura Organizacional

Fuente: Empresa Solu Tec

1.1.4 Productos

Dentro del catálogo de productos desarrollados por Solución TEC, se destacan diversos sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés), entre los cuales se encuentran Murano ERP y ODDO. Estas soluciones de software empresarial ofrecen una amplia gama de funcionalidades y capacidades para optimizar la gestión interna de las organizaciones.

Además de los sistemas ERP mencionados, Solución TEC. ha diseñado y desarrollado diversas plataformas de gestión y administración destinadas a atender las necesidades tanto de pequeñas empresas como de grandes corporaciones. Entre estas soluciones se encuentran EDEPLUS, EDUKAR 360 y PROMO, las cuales han sido concebidas para abordar de manera eficiente y efectiva los requerimientos de distintos sectores y áreas de negocio.

1.1.5 Servicios

Solución TEC, reconocida empresa en el sector se ha destacado por su capacidad para desarrollar soluciones de software altamente personalizadas en respuesta a las necesidades específicas de sus clientes. Para lograrlo, la organización ha establecido una infraestructura

tecnológica avanzada que incluye diversos equipos especializados en áreas como la fabricación de software, desarrollo a medida, Big Data, seguridad informática, formaciones tecnológicas, SAP y consultorías. Mediante el empleo de estos recursos especializados, se ha posicionado como una empresa líder en la industria, ofreciendo servicios y soluciones tecnológicas innovadoras y de alta calidad a sus clientes.

1.2 Justificación del problema

El departamento de talento humano es indispensable en las empresas actuales debido a su función estratégica en la adquisición, desarrollo y retención del talento necesario para los objetivos organizacionales. Desde la gestión del personal hasta la creación de políticas laborales, este departamento desempeña un papel fundamental en el éxito empresarial.

La captura de conocimiento sobre los procesos y procedimientos internos es esencial para garantizar la eficiencia y continuidad de las operaciones. Al documentar y compartir el conocimiento adquirido, se evita la dependencia en el conocimiento individual y se facilita la transferencia de habilidades en caso de cambios en el personal.

La implementación de un manual de procedimientos resulta vital para el departamento de talento humano, ya que proporciona una herramienta estructurada y estandarizada. Con un manual, se logra mantener la consistencia en las prácticas internas, facilitar la capacitación y asegurar la calidad y continuidad de las operaciones, incluso en situaciones de cambios en el personal.

1.3 Alcance del proyecto

En el presente proyecto se llevará a cabo un análisis preliminar de todos los procesos, subprocesos y procedimientos correspondientes al departamento de Talento Humano de la organización, con el propósito subsecuente de efectuar la captura de conocimiento de los miembros que integran dicho departamento.

1.4 Planteamiento del problema

1.4.4 Objetivo General

Diseñar un manual de procedimientos que abarque los distintos procesos y subprocesos del departamento de Talento Humano, con el propósito de que sea una herramienta sólida y estructurada que contribuya a la eficiente gestión de las contrataciones.

1.4.5 Objetivos Específicos

- Definir y documentar los procesos y subprocesos del departamento de Talento Humano relacionados con la gestión de contrataciones y la administración de empleados.
- Establecer directrices claras y estandarizadas para cada uno de los procesos y subprocesos identificados, detallando los pasos y actividades a seguir en cada etapa.
- Reducir la dependencia del conocimiento individual al contar con un recurso documentado que sea accesible para todos los miembros del departamento, asegurando la continuidad y calidad de las operaciones incluso en casos de rotación o ausencia de personal.
- Promover la consistencia en las prácticas internas del departamento, garantizando que todos los miembros sigan los mismos procedimientos y lineamientos establecidos.

CAPITULO 2

2.1 Marco Teórico

El presente proyecto se basa en la implementación de un marco teórico sólido para garantizar la calidad y eficiencia en los procesos. Con el objetivo de estandarizar dichos procesos, se ha optado por utilizar la norma ISO 9001:2015 como referencia principal. Cabe destacar que, si bien no se empleará la totalidad de la norma en su forma literal, se utilizará como guía para establecer un sistema de gestión efectivo y adecuado a las necesidades específicas de este proyecto.

La norma ISO 9001:2015 es reconocida a nivel internacional como un estándar de calidad que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad eficiente. Al adoptarla como referencia, se busca aprovechar las mejores prácticas y lineamientos propuestos por esta norma, adaptándolos de manera pertinente a las particularidades del presente proyecto. Asimismo, se pretende alcanzar una mayor eficacia en los procesos, mejorar la satisfacción de los stakeholders y garantizar la entrega de productos o servicios de calidad.

Es importante destacar que, a pesar de utilizar la norma ISO 9001:2015 como base para la estandarización de los procesos, se realizarán ajustes y adaptaciones para que se ajusten de manera precisa a las necesidades y características del proyecto. El enfoque principal será establecer un sistema de gestión sólido y efectivo, que cumpla con los estándares internacionales y asegure la excelencia en la ejecución del proyecto.

2.1.1 Direccionamiento estratégico de las empresas

2.1.1.1 Misión

La misión de una empresa es una declaración concisa y clara que define su propósito fundamental y su razón de ser. Representa la esencia de lo que la organización busca lograr, destacando su enfoque principal y cómo busca generar valor para sus clientes y partes

interesadas. La misión proporciona una dirección estratégica al establecer los objetivos generales y los principios fundamentales que guían las decisiones y acciones de la empresa.

2.1.1.2 Visión

La visión de una empresa es una declaración inspiradora que describe la imagen futura que la organización aspira a alcanzar. Representa la posición deseada y ambiciosa de la empresa en el mercado y en su entorno empresarial. La visión proporciona una perspectiva de largo plazo y establece un horizonte temporal en el cual la empresa busca posicionarse como líder, innovadora o influyente en su industria. Sirve como fuente de motivación y aliento para los empleados y otras partes interesadas, al visualizar el éxito y el logro de metas significativas.

2.1.1.3 Objetivos

Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que la organización busca alcanzar para cumplir con su misión y avanzar hacia su visión. Estos objetivos se establecen en función de los aspectos clave del negocio y están alineados con las metas y prioridades estratégicas de la organización. Los objetivos estratégicos proporcionan una dirección clara para la planificación y la toma de decisiones, y ayudan a enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa en áreas prioritarias para lograr un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva en el mercado.

2.1.1.4 Políticas

Las políticas en el contexto empresarial son guías y directrices establecidas por la alta dirección de una organización para orientar el comportamiento y la toma de decisiones en todos los niveles. Estas políticas son declaraciones formales que definen los principios, las normas y las pautas que rigen el funcionamiento de la empresa. Las políticas pueden abarcar una amplia gama de áreas, como recursos humanos, ética empresarial, salud y seguridad, calidad, medio ambiente, diversidad e inclusión, entre otras.

2.1.1.5 Estrategias

Las estrategias son planes de acción a largo plazo que una organización desarrolla para lograr sus objetivos y alcanzar su visión. Estas estrategias se basan en un análisis cuidadoso del entorno interno y externo de la empresa, y buscan aprovechar las fortalezas de la organización, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Las estrategias empresariales pueden abordar diferentes aspectos, como el crecimiento de mercado, la expansión geográfica, la diversificación, la innovación, la optimización de procesos, la gestión de talento, entre otros.

2.1.1.6 Valores

Los valores de una empresa son los principios fundamentales que guían el comportamiento y la cultura organizacional. Representan las creencias y las normas éticas que la organización promueve en su actuar diario y en sus relaciones con empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Los valores se convierten en la base para la toma de decisiones y acciones, definiendo el carácter distintivo de la empresa y estableciendo expectativas claras sobre cómo se espera que los miembros de la organización se comporten y se relacionen entre sí y con las partes interesadas.

2.1.2 Sistema de Gestión

La norma ISO 9000 define un sistema de gestión como "un conjunto de elementos interrelacionados o interactuantes para establecer políticas y objetivos, y procesos para lograr esos objetivos". Es un marco que permite a una organización identificar, planificar, ejecutar, controlar y mejorar sus actividades para cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.

2.1.3 Proceso

La Norma ISO 9000 en su versión de 2015 ofrece definiciones pertinentes en el ámbito empresarial. En primer lugar, la norma define el concepto de proceso como un conjunto de actividades interconectadas que se encuentran interrelacionadas y se nutren mutuamente. Estas actividades hacen uso de las entradas disponibles con el objetivo de proporcionar un resultado deseado o anticipado. En esencia, el proceso se concibe como un sistema organizado y coordinado que busca transformar las entradas en salidas, manteniendo un enfoque en el logro de los resultados esperados.

2.1.4 Procedimiento

Por otro lado, la norma ISO 9000 define un procedimiento como una metodología específica empleada para ejecutar una actividad o proceso determinado. En este contexto, el procedimiento se concibe como una serie estructurada y precisa de pasos a seguir con el propósito de lograr un objetivo predefinido.

2.1.5 Diferencia entre proceso y procedimiento

En síntesis, según la norma ISO 9000:2015, el procedimiento se define como el enfoque específico para llevar a cabo una actividad o proceso, mientras que el proceso se conceptualiza como el conjunto de actividades interrelacionadas que aprovechan las entradas disponibles para generar un resultado predefinido.

2.1.6 Gestión por procesos

La gestión por procesos, una metodología reconocida y ampliamente adoptada en el ámbito empresarial y organizacional se presenta como una herramienta efectiva para mejorar la eficiencia y efectividad de las actividades realizadas en el departamento de talento humano. Esta metodología, que se basa en la comprensión de que las actividades organizacionales están

intrínsecamente vinculadas y se ejecutan a través de procesos interrelacionados, ofrece una perspectiva integral y sistemática para analizar, diseñar, implementar y mejorar los procesos de gestión de talento humano.

En el contexto del departamento de talento humano, la gestión por procesos puede aplicarse en diferentes áreas y actividades clave. Por ejemplo, en la selección y reclutamiento de personal, se pueden identificar y mapear los procesos involucrados, como la descripción de puestos, la búsqueda de candidatos, la evaluación y selección, y la incorporación de nuevos empleados. Mediante la gestión por procesos, se pueden establecer roles y responsabilidades claras para cada etapa del proceso, definir indicadores de desempeño que midan la eficacia y eficiencia del proceso, y aplicar mecanismos de control y mejora continua para optimizar los resultados.

Asimismo, en la gestión del desarrollo y capacitación de los empleados, la gestión por procesos permite identificar y analizar los procesos relacionados, como la identificación de necesidades de capacitación, el diseño de programas de formación, la implementación de actividades de desarrollo y la evaluación de los resultados. Mediante esta metodología, se puede establecer un enfoque estructurado para el diseño y seguimiento de programas de desarrollo, garantizando la alineación con los objetivos estratégicos de la organización, la medición del impacto de las iniciativas de capacitación y la identificación de áreas de mejora.

Además, en la gestión del desempeño y la evaluación del personal, la gestión por procesos permite establecer procesos claros y bien definidos para la planificación y revisión del desempeño, la identificación de objetivos individuales y organizacionales, la retroalimentación y el seguimiento continuo. Al aplicar esta metodología, se pueden establecer indicadores de desempeño específicos, medibles y alineados con los objetivos estratégicos, lo que facilita la evaluación objetiva y la identificación de acciones de mejora.

En resumen, la gestión por procesos se muestra como una metodología valiosa para el departamento de talento humano, ya que proporciona un enfoque sistemático y estructurado para analizar, diseñar, implementar y mejorar los procesos clave relacionados con la gestión del personal. Al adoptar esta metodología, el departamento puede lograr una mayor eficiencia, calidad y satisfacción del cliente interno, optimizando así la gestión y el desarrollo del talento humano en la organización.

2.1.7 Elementos de los procesos

La norma ISO 9001:2015 establece la siguiente representación como una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos:

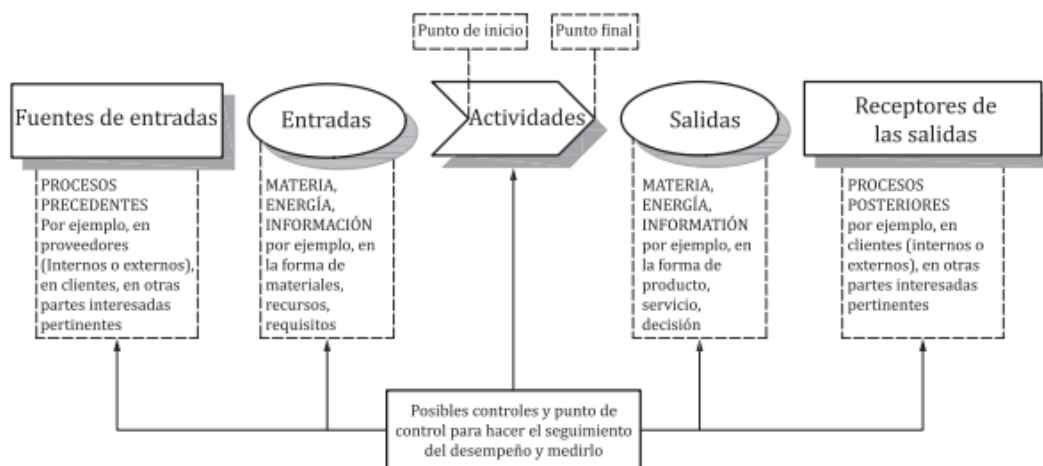


Ilustración 2 Elementos de los procesos

Fuente: Tomado de la norma ISO 9001:2015

Dentro de esta perspectiva, los elementos esenciales de un proceso son los siguientes:

- **Entradas (inputs):** Son los recursos, datos o información necesarios para iniciar y llevar a cabo el proceso. Estas entradas pueden ser tanto internas como externas a la organización, y proporcionan los insumos necesarios para que el proceso pueda operar.

- **Actividades:** Representan las acciones o tareas específicas que se llevan a cabo dentro del proceso. Cada actividad tiene un propósito definido y contribuye al avance del proceso hacia su objetivo final.
- **Salidas (outputs):** Son los resultados o productos generados al finalizar el proceso. Estas salidas pueden ser tangibles, como un producto físico, o intangibles, como un informe o un resultado cuantitativo. Las salidas representan el resultado esperado del proceso y deben cumplir con los estándares y requisitos establecidos.
- **Medición y seguimiento:** Implica el establecimiento de indicadores de desempeño que permiten evaluar la eficiencia, eficacia y calidad del proceso. Estas mediciones son clave para monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Estos elementos constituyen los aspectos fundamentales que conforman un proceso. Al comprender y gestionar adecuadamente estos elementos, las organizaciones pueden mejorar su desempeño, aumentar la eficiencia y garantizar la entrega de resultados consistentes y de calidad.

2.1.6 Manual

Un manual se define como un documento detallado y estructurado que proporciona instrucciones, guías o información específica sobre cómo realizar una actividad, utilizar un producto o comprender un proceso. Un manual suele incluir una descripción paso a paso de los procedimientos, las pautas a seguir, las políticas, las reglas, las normas, los requisitos y cualquier otra información relevante para llevar a cabo una tarea de manera adecuada y eficiente.

2.1.5 Manual de procedimientos

Ortiz & Santos (2017) manifiestan que el manual de procedimientos es un documento con el cual se describen las actividades que el personal debe realizar en una organización, además de que incluye la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, la responsabilidad y la participación de cada uno de los miembros.

2.1.6 Contenido del manual de procedimientos

A continuación, se enumeran los componentes esenciales que se considera deben formar parte de un manual de procedimientos, ya que son de gran relevancia para alcanzar los objetivos que se buscan al elaborarlo:

- **Identificación:** Logotipo y nombre de la organización, título del manual y fecha de elaboración
- **Índice de contenido del manual**
- **Introducción:** Panorama general del contenido del manual
- **Objetivo del manual:** Explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual
- **Área de aplicación**
- **Responsables:** Persona o entidad encargada de elaborar, emitir, controlar y supervisar el procedimiento.
- **Políticas:** Establece los parámetros generales en los cuales deben llevarse a cabo las actividades.
- **Glosario:** vocabulario de naturaleza técnica.
- **Procedimientos**
- **Apéndices**
- **Diagramas de flujo:** Ilustración visual de los procedimientos.

2.1.7 Procesos de estudio

Con el propósito de llevar a cabo el presente proyecto, se ha establecido que los procesos de reclutamiento y selección, gestión del talento y sucesión, y desvinculación son considerados como procesos claves en el departamento de talento humano. Estos procesos serán objeto de una explicación detallada en las secciones siguientes, con el fin de comprender su importancia y funcionalidad en el contexto organizacional.

2.1.7.1 Reclutamiento y selección

Chiavenato (2011) define el reclutamiento de personal como la oportunidad de trabajo por parte de la organización para abastecer el proceso de selección, teniendo el proceso de reclutamiento como prioridad identificar y atraer a individuos que cuenten con el perfil adecuado y la capacidad para satisfacer las demandas y requerimientos de los roles específicos en la empresa.

El proceso de reclutamiento y selección es una etapa fundamental dentro de la gestión del talento humano en una organización. El objetivo principal de este proceso es encontrar personas con las habilidades, competencias y experiencia necesarias para desempeñar eficazmente las responsabilidades del cargo. Mediante la adecuada aplicación de este proceso, se busca asegurar la contratación de profesionales capaces de contribuir al logro de los objetivos organizacionales, promoviendo así el crecimiento y desarrollo de la empresa.

2.1.7.2 Gestión del talento y sucesión

En un estudio realizado por Ramírez, Espíndola, Ruíz y Hugueth (2019), se resalta que la gestión del talento humano implica que los empleados de una organización en particular desarrollen sus habilidades y capacidades competitivas, con el propósito de implementar políticas que estén alineadas con los valores y objetivos de la empresa. Asimismo, se destaca la importancia de establecer una estructura organizativa que sea favorable para la empresa, con el fin de lograr los objetivos y metas establecidos. El enfoque de la gestión del talento humano se

centra en dirigir y fortalecer los objetivos, al tiempo que se garantizan los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización. Es fundamental que los colaboradores se sientan comprometidos, ya que son considerados como socios estratégicos en la gestión del talento humano.

2.1.7.3 Capacitación y desarrollo del personal

Chiavenato (2011) define La capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

El proceso de capacitación y desarrollo desempeña un papel crucial en el departamento de talento humano al enfocarse en el crecimiento y el mejoramiento de las habilidades y conocimientos de los empleados. Su objetivo principal es identificar las necesidades de capacitación del personal y diseñar programas de formación efectivos para abordar esas necesidades.

Una vez implementados los programas de capacitación, se realiza un seguimiento y evaluación de los resultados. Esto implica medir el impacto de la formación en el desempeño de los empleados y en el logro de los objetivos organizacionales. Se utilizan técnicas de evaluación, como pruebas de conocimientos, evaluaciones de desempeño y retroalimentación de los supervisores, para evaluar la efectividad de la capacitación y realizar ajustes si es necesario.

2.1.7.4 Desvinculación

El proceso de desvinculación de personal, también conocido como proceso de terminación del empleo, es una etapa integral dentro de la gestión de recursos humanos que involucra la finalización de la relación laboral entre un empleado y una organización. Este proceso se lleva a cabo cuando se producen situaciones como despidos, renuncias voluntarias, jubilaciones o término de contratos.

En este proceso, se deben seguir procedimientos establecidos para garantizar una separación justa, legal y ética tanto para el empleado como para la organización.

2.1.8 Indicadores

Stockmann (2011) define a los indicadores como cifras que pueden ser obtenidas de forma empírica, cualitativa o cuantitativamente, para posibilitar una comparación de las situaciones en los que “es” contra lo que “debe ser” en relación con los objetivos de un determinado proyecto o programa.

Así mismo, Armijo y Marianela (2008) definieron a los indicadores como una herramienta de la cual se puede obtener información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de bienes o servicios generados por la organización, cubriendo aspectos cuantitativos y cualitativos.

En conclusión, la utilización de indicadores permite medir y monitorear el rendimiento en relación con los objetivos establecidos, identificar áreas de mejora, tomar acciones correctivas y realizar un seguimiento continuo del progreso. Además, los indicadores son herramientas valiosas para comunicar información de manera clara y concisa a diferentes partes interesadas, facilitando la toma de decisiones basadas en evidencia y el logro de resultados exitosos.

En el marco de este proyecto, se utilizarán los indicadores de gestión, los cuales, ya sean cuantitativos o cualitativos, se utilizan para medir el desempeño y los resultados de manera objetiva y sistemática. Estos indicadores se seleccionan en función de su capacidad para reflejar aspectos clave del desempeño y para proporcionar información precisa y confiable. Su finalidad principal es proporcionar una base sólida para evaluar el avance hacia los objetivos y tomar decisiones informadas para mejorar los resultados.

2.1.8 Riesgo Operacional

Según Fernández (2010), el riesgo se puede entender como la combinación del impacto y la probabilidad de que una amenaza pueda tener el potencial de causar una pérdida o reducción en la posibilidad de obtener ganancias en la consecución de los objetivos.

Cedeño (2013) caracteriza este riesgo como la posibilidad de que surjan debido a deficiencias en los sistemas de gestión y procedimientos internos, así como a errores humanos, ya sean deliberados o accidentales. Este riesgo se origina por anomalías en la infraestructura tecnológica (conocido como Riesgo Tecnológico), por fallas en la ejecución causadas por errores humanos (Riesgo de ejecución), o por información engañosa (Riesgo de fraude) relacionada con una operación financiera. Alternativamente, se puede entender como cualquier evento incierto en el futuro que podría dificultar el logro de los objetivos estratégicos, operativos y financieros de la organización.

2.1 Metodología

2.2.1 ISO 9001:2015

Aunque la norma ISO 9001 no especifica explícitamente la creación de un manual de procedimientos, sí establece requisitos relacionados con la documentación del sistema de gestión.

El manual de procedimientos es un documento que describe de manera detallada los pasos y actividades necesarios para llevar a cabo un proceso específico en una organización. Proporciona instrucciones claras y precisas sobre cómo se deben realizar las tareas, los responsables involucrados, los recursos necesarios y los criterios de calidad aplicables.

Al implementar la norma ISO 9001, se requiere que una organización establezca y mantenga la documentación necesaria para asegurar el correcto funcionamiento de su sistema de gestión de calidad. Esto incluye la documentación de los procesos y procedimientos relevantes para el logro de los objetivos de calidad.

La norma ISO 9001 promueve la estandarización de los procesos y la mejora continua de la organización. Un manual de procedimientos puede ser una herramienta efectiva para lograr estos objetivos, ya que proporciona una guía clara y consistente para el desempeño de las actividades.

2.2.2 Análisis FODA

Dentro del marco metodológico de esta investigación, se aplicó el análisis FODA como una herramienta estratégica para evaluar la situación actual y futura de la organización objeto de estudio. El análisis FODA se basa en la identificación y análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a la organización. Para ello, se realizó una exhaustiva revisión documental y se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con los principales actores involucrados en el departamento.

2.2.2.1 Análisis Impacto Interno

El análisis de impacto interno tiene como objetivo evaluar los factores internos que influyen en la compañía. Este análisis se centra en las fortalezas y debilidades que pueden afectar el desempeño y la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

2.2.2.2 Análisis Impacto Externo

El análisis de impacto externo tiene como objetivo evaluar los factores externos que pueden afectar a la organización. Este análisis se enfoca en las oportunidades y amenazas que pueden influir en el desempeño y la viabilidad de la organización.

2.2.3 Indicadores de gestión

En el proceso de establecimiento de indicadores de gestión para el departamento, se empleará la reconocida metodología SMART, siendo este un acrónimo que representa los criterios clave para la formulación de objetivos e indicadores:

- Specific (Específico)
- Measurable (Medible)
- Achievable (Alcanzable)
- Relevant (Relevante)
- Time-Bound (A tiempo)

Esta metodología proporcionará un enfoque estructurado y sistemático para seleccionar indicadores que sean claros, cuantificables, factibles, pertinentes y con plazos definidos. Al utilizar la metodología SMART, se garantizará que los indicadores elegidos sean efectivos para medir el desempeño y el logro de los objetivos del departamento de manera precisa y orientada a resultados.

2.2.4 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de causa y efecto es una valiosa herramienta incluida en el Plan de Mejora, ya que permite identificar las principales causas subyacentes de un problema específico que se busca resolver. Aunque existen otras herramientas disponibles, en este trabajo se ha seleccionado y detallado el diagrama de causa y efecto debido a su efectividad.

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de la espina de pescado, es ampliamente utilizado para determinar las posibles causas de un problema y priorizarlas, a fin de tomar acciones correctivas. Se representa gráficamente de manera sencilla, con una espina central horizontal que representa el problema en cuestión.

Para llevar a cabo el diagrama de causa y efecto, se deben seguir varios pasos. En primer lugar, se define claramente el problema que se va a analizar. Luego, se dibuja el esqueleto del diagrama, con el problema identificado al final del eje central horizontal (la espina central). Se

suelen utilizar categorías como material, mano de obra, maquinaria, método y medio ambiente, las cuales se representan como flechas secundarias que se conectan al eje principal.

A continuación, se identifican las causas terciarias, que son las que originan las causas secundarias, y se representan como flechas más pequeñas que se conectan a las flechas secundarias. Se asigna importancia a cada factor y se marcan como relevantes aquellos que tienen mayor impacto en el problema. Por último, se registra toda la información relevante que será útil para el análisis.

En resumen, el diagrama de causa y efecto es una herramienta efectiva para identificar y visualizar las causas potenciales de un problema, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones correctivas adecuadas.

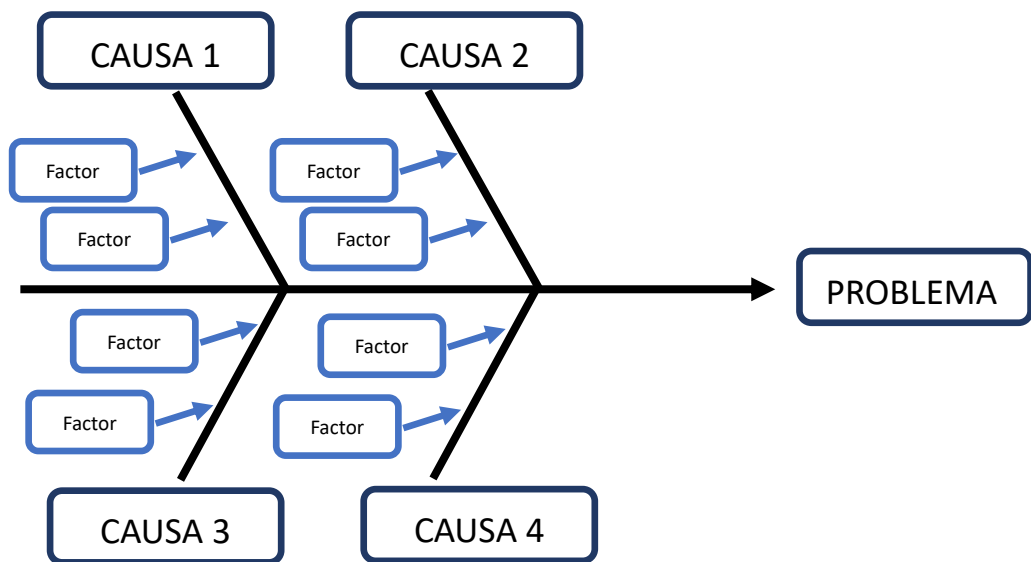


Ilustración 3 Esquema Espina de pescado

Fuente: Elaboración Propia

2.2.5 5W + 1H

El 5W + 1H es una técnica utilizada para obtener información completa y precisa sobre un tema o situación. Consiste en responder a seis preguntas clave, cada una de las cuales comienza con una letra "W" o "H":

1. What (Qué): Esta pregunta busca obtener una descripción clara y precisa de lo que se está analizando. Se refiere a la naturaleza del tema, los elementos involucrados o las características principales.

2. Who (Quién): Aquí se indaga acerca de las personas o grupos involucrados en el tema. Se busca identificar a los actores, responsables o participantes relevantes.

3. Where (Dónde): Esta pregunta busca determinar el lugar o los lugares donde ocurren los eventos o se lleva a cabo la actividad relacionada con el tema.

4. When (Cuándo): Se refiere al momento o período de tiempo en el que sucede o sucedió el evento, la actividad o la situación.

5. Why (Por qué): Esta pregunta se enfoca en comprender las razones o motivos que explican el propósito, la causa o el objetivo del tema en cuestión.

6. How (Cómo): Aquí se busca entender el proceso, los métodos o las acciones utilizadas para llevar a cabo el tema o alcanzar los resultados deseados.

El 5W + 1H es una técnica ampliamente utilizada en la planificación, el análisis y la comunicación, ya que permite obtener una visión completa y detallada de un tema en particular. Al responder a estas preguntas, se puede obtener una comprensión más clara y precisa de los aspectos esenciales relacionados con el tema, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la comunicación efectiva.

2.2.6 Diagramas de flujo

El diagrama de flujo es una representación gráfica que describe la secuencia de pasos o actividades de un proceso o procedimiento. Consiste en símbolos y líneas que conectan estos

símbolos para ilustrar de manera clara y visual el flujo de información, decisiones, acciones y direcciones dentro del proceso.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continúa el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.
	Proceso	Indica el procedimiento de la información

Ilustración 4 Simbología ANSI para Diagrama de Flujo

Fuente: Tomado De Guía Técnica Para La Elaboración De Manuales De Procedimientos

2.2.4 Técnicas de recopilación de datos

2.2.3.1 Observación directa

Se llevará a cabo una visita guiada, dirigida por la Gerente de Talento Humano, con el propósito de evidenciar la ejecución de las diversas actividades relacionadas con los procedimientos identificados en el departamento. Esta observación directa en el entorno real permitirá obtener una comprensión más detallada de cómo se desarrollan las actividades dentro del contexto laboral.

2.2.3.2 Entrevistas

Se llevarán a cabo una entrevista con la gerente del departamento de talento humano con el fin de identificar de manera integral todos los procesos llevados a cabo por el departamento, así como sus respectivos procedimientos. Durante esta entrevista, se recopilará información detallada sobre los responsables de cada procedimiento, las políticas asociadas y la terminología específica utilizada en el contexto del departamento.

CAPITULO 3

Análisis

El presente capítulo marca un punto crucial para el proyecto, ya que nos adentramos en el proceso de análisis de datos e información recopilada. Hasta este punto se ha trabajado en la investigación, recopilación de datos y revisión de la metodología para comprender a fondo el problema abordado y los objetivos que se buscan alcanzar. Ahora, nos encontramos en una fase donde transformaremos estos datos en conocimiento significativo y valioso.

3.1 Entrevistas

Mediante la realización de una entrevista con la gerente del departamento de talento humano, se ha logrado adquirir una perspectiva detallada sobre la situación actual de la empresa en lo que respecta a sus procesos internos y, específicamente, al funcionamiento interno del departamento. A través de esta entrevista, se ha logrado obtener información esencial que ha permitido realizar un completo levantamiento de los procesos establecidos en el departamento, lo que constituye el cimiento para la creación de un manual de procesos detallado y preciso.

La entrevista proporcionó una comprensión de los objetivos y metas del departamento de talento humano, delineando así la dirección estratégica que guía sus actividades diarias. Además, se obtuvieron claridades sobre los procesos críticos que abarcan desde el reclutamiento y selección de personal hasta la evaluación del desempeño y la gestión de conflictos. Estos detalles procesales permitieron una identificación de los pasos involucrados en cada proceso, así como también de los roles y responsabilidades de los miembros del equipo.

En paralelo, la entrevista permitió adentrarse en los métodos utilizados para la gestión de información de los empleados, así como en los sistemas y herramientas tecnológicas empleados para registrar y rastrear datos relevantes. Asimismo, se destacó la importancia

otorgada a la formación y desarrollo profesional de los empleados, subrayando el compromiso de la empresa con la mejora continua y el crecimiento de su capital humano.

La adquisición de conocimiento acerca de las políticas de privacidad y seguridad de la información de los empleados, junto con la comprensión de los mecanismos de comunicación interna para la divulgación de actualizaciones y cambios, proporciona un panorama integral de las operaciones internas del departamento de talento humano.

En resumen, la entrevista con la gerente del departamento de talento humano ha sido un pilar fundamental para el proceso de levantamiento de procesos. La información recopilada ha permitido una descripción minuciosa y rigurosa de las prácticas operativas vigentes en la empresa, sentando así las bases para la creación de un manual de procesos que refleje fielmente la estructura y funcionamiento del departamento. La riqueza de detalles y conocimientos obtenidos durante esta entrevista se constituye en un recurso invaluable para guiar las próximas etapas de desarrollo y mejora continua en el ámbito de la gestión de talento humano.

3.2 Análisis FODA

Se utilizó el análisis FODA para evaluar la situación actual de la empresa debido a su capacidad para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas, proporcionando una visión integral y estructurada que ayuda a tomar decisiones estratégicas informadas y a mejorar la competitividad.

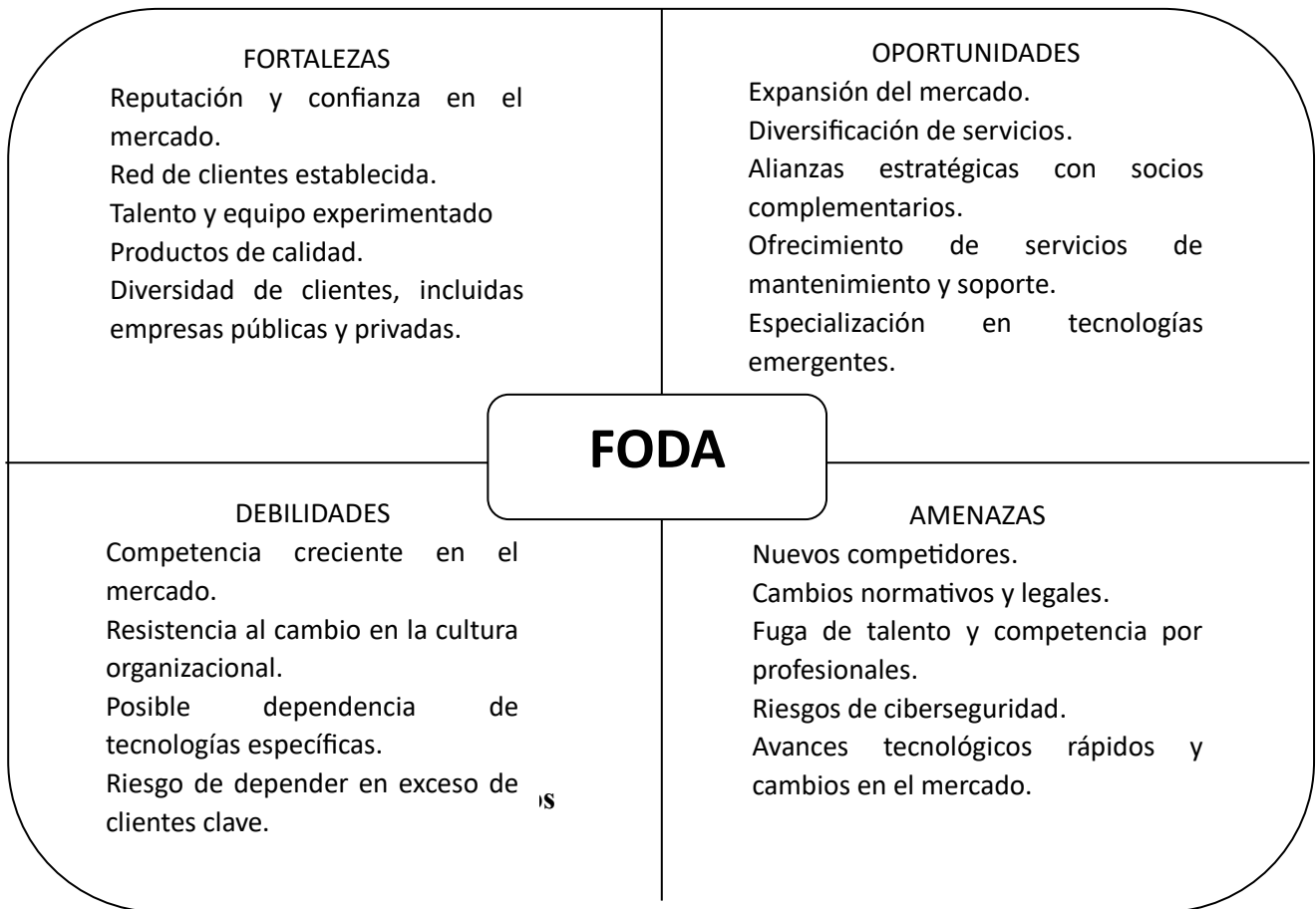


Ilustración 5 FODA
Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Análisis de Factores Internos

Factores Internos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
FORTALEZAS			
Reputación y confianza en el mercado.	0,15	3	0,45
Red de clientes establecida.	0,10	4	0,4
Talento y equipo experimentado	0,10	4	0,4
Productos de calidad.	0,15	3	0,45
Diversidad de clientes, incluidas empresas públicas y privadas.	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
Competencia creciente en el mercado.	0,10	1	0,1
Resistencia al cambio en la cultura organizacional.	0,15	2	0,3
Posible dependencia de tecnologías específicas.	0,10	1	0,1
Riesgo de depender en exceso de clientes clave.	0,10	2	0,2
Valor Ponderado			2,6

Ilustración 6 Factores Internos

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, el análisis revela que la entidad exhibe de manera notable algunas fortalezas fundamentales, tales como su destacada reputación en el ámbito del mercado, la robusta red de relaciones con clientes que ha logrado construir, así como su equipo altamente experimentado en las complejidades del desarrollo de software. A pesar de estos puntos positivos, se hace evidente que la compañía también se encuentra confrontando ciertas debilidades, entre las cuales destacan el incremento progresivo de la competencia en el sector y la posibilidad latente de que surja resistencia al cambio dentro de la estructura cultural organizacional. Con relación al cómputo ponderado global, que arroja un valor de 2.6, se infiere que las fortalezas prevalecen sobre las debilidades en un sentido general; sin embargo, subsisten ámbitos específicos que demandan particular atención y un proceso continuo de mejora.

3.2.2 Análisis de Factores Externos

Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Expansión del mercado.	0,10	3,00	0,30
Diversificación de servicios.	0,15	3,00	0,45
Alianzas estratégicas con socios complementarios.	0,10	3,00	0,30
Ofrecimiento de servicios de mantenimiento y soporte.	0,15	3,00	0,45
Especialización en tecnologías emergentes.	0,10	4,00	0,40
Amenazas			
Nuevos competidores.	0,05	2,00	0,10
Cambios normativos y legales.	0,05	1,00	0,05
Fuga de talento y competencia por profesionales.	0,10	2,00	0,20
Riesgos de ciberseguridad.	0,10	1,00	0,10
Avances tecnológicos rápidos y cambios en el mercado.	0,10	2,00	0,20
Valor Ponderado			2,55

Ilustración 7 Factores Externos

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar mediante la evaluación de la puntuación ponderada total, que llega a 2.55, muestra claramente que las oportunidades y amenazas están equilibradas en general. Aunque hay oportunidades emocionantes que podrían funcionar muy bien, también es crucial lidiar con valentía y reducir eficazmente las amenazas que están al acecho. Esto es realmente importante para mantener la empresa estable y en marcha hacia un crecimiento constante en un mundo empresarial que siempre está cambiando y presentando nuevos desafíos.

3.2.3 FODA Estratégico

		FORTALEZAS	Reputación y confianza en el mercado. Red de clientes establecida. Talento y equipo experimentado. Productos de calidad. Diversidad de clientes, incluidas empresas públicas y privadas.	DEBILIDADES	Competencia creciente en el mercado. Resistencia al cambio en la cultura organizacional. Posible dependencia de tecnologías específicas. Riesgo de depender en exceso de clientes clave.
AMENAZAS	Nuevos competidores.	ESTRATEGIAS FA	Liderar investigación innovadora anticipando cambios tecnológicos y necesidades del mercado usando equipo con reputación y experiencia.	ESTRATEGIAS DA	Enfrentar la fuga de talento mediante alianzas estratégicas con instituciones educativas y programas de retención, asegurando un flujo constante de profesionales capacitados.
	Cambios normativos y legales.		Colaborar con clientes, usar calidad de productos para adaptarse a cambios normativos proactivamente.		Mitigar los riesgos de ciberseguridad mediante la oferta de servicios de mantenimiento y seguridad.
	Fuga de talento y competencia por profesionales.		Usar diversidad de clientes para retener talento y evitar fuga de profesionales.		Enfrentar la resistencia cultural al promover una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional.
	Riesgos de ciberseguridad.		Usar la red de clientes para monitorear avances y adaptarse ágilmente a cambios tecnológicos y del mercado.		Contrarrestar la competencia creciente al enfocarse en la especialización en tecnologías emergentes.
	Avances tecnológicos rápidos y cambios en el mercado.				
OPORTUNIDADES	Expansión del mercado.	ESTRATEGIAS FO	Usar la reputación y la red de clientes para expandir en nuevos territorios.	ESTRATEGIAS DO	Abordar la competencia creciente mediante alianzas estratégicas con socios complementarios.
	Diversificación de servicios.		Diversificación de servicios basados en el talento y la calidad adaptados a segmentos de clientes.		Mitigar la posible dependencia de tecnologías específicas al ofrecer servicios de mantenimiento y soporte a clientes.
	Alianzas estratégicas con socios complementarios.		Innovar con base en la retroalimentación y necesidades de clientes diversos.		Reducir el riesgo de depender en exceso de clientes clave mediante la expansión del mercado y la captación de nuevos clientes.
	Ofrecimiento de servicios de mantenimiento y soporte.		Aprovechar la experiencia y la especialización en tecnologías emergentes para liderar el mercado en la adopción y aplicación de estas tecnologías.		Integrar la especialización en tecnologías emergentes con alianzas estratégicas para crear soluciones únicas y mantener la ventaja competitiva.
	Especialización en tecnologías emergentes.				

Ilustración 8 FODA Estratégico
Fuente: Elaboración propia

A través del análisis de los factores internos y externos que inciden en la organización, se han delineado las estrategias imperativas destinadas a la reconfiguración de las debilidades en oportunidades tangibles, así como a la atenuación de las amenazas a través de la potenciación de las fortalezas intrínsecas que la empresa ostenta en su entorno de mercado.

3.3 5w + 1h

Mediante la implementación de la metodología 5W + 1H, se ha realizado un minucioso levantamiento de información relativa a los procesos clave del departamento de talento humano. Esto ha permitido obtener una comprensión detallada de los procedimientos involucrados en el reclutamiento y selección de personal, la gestión del talento y sucesión, la capacitación y desarrollo del personal, así como la desvinculación de empleados. Esta metodología ha proporcionado una estructura eficaz para explorar los aspectos cruciales de estos procesos, posibilitando un análisis completo y sistemático que servirá como base sólida para la creación de un manual de procesos detallado y preciso.

3.3.1 Proceso de Reclutamiento y selección

- **Qué:** ¿Cuáles son los requisitos específicos del puesto en términos de habilidades, experiencia y educación?
- **Por qué:** ¿Cuál es la razón detrás de la necesidad de llenar esta posición? ¿Qué impacto tiene en el equipo o la empresa?
- **Dónde:** ¿Dónde se publican las ofertas de trabajo para atraer a posibles candidatos?
- **Cuándo:** ¿Cuál es el calendario para el proceso de reclutamiento, desde la publicación de la oferta hasta la selección final?
- **Quién:** ¿Quiénes están involucrados en el proceso de selección? ¿Quién toma la decisión final de contratación?
- **Cómo:** ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de los candidatos? ¿Cuáles son las etapas del proceso de entrevistas y evaluación?

Estas preguntas abarcaron los aspectos clave del proceso de reclutamiento y selección, permitiendo obtener una visión completa de cómo se realiza esta actividad en el departamento de talento humano.

3.3.2 Proceso de Gestión del talento y sucesión

- **Qué:** ¿Qué criterios se utilizan para identificar a los empleados con potencial de liderazgo y crecimiento dentro de la organización?
- **Por qué:** ¿Por qué es importante identificar y desarrollar el talento interno? ¿Cómo contribuye esto a los objetivos de la empresa?
- **Dónde:** ¿Dónde se almacena y registra la información sobre los empleados identificados como posibles sucesores en roles clave?
- **Cuándo:** ¿Cuándo se revisa y actualiza regularmente el plan de sucesión? ¿Existe un calendario específico para el desarrollo de líderes internos?
- **Quién:** ¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo la identificación de talento y el diseño de planes de sucesión?
- **Cómo:** ¿Cómo se implementan los programas de desarrollo y capacitación para los empleados de alto potencial? ¿Cuál es el enfoque para su desarrollo a largo plazo?

Con estas preguntas se obtuvo información detallada sobre cómo se lleva a cabo el proceso de gestión del talento y sucesión en el departamento de talento humano de la empresa.

3.3.3 Proceso de Capacitación y desarrollo del personal

- **Qué:** ¿Qué áreas o habilidades específicas se abordan en los programas de capacitación y desarrollo del personal?

- **Por qué:** ¿Por qué se considera importante invertir en la capacitación y desarrollo de los empleados? ¿Cómo contribuye esto al crecimiento individual y organizacional?
- **Dónde:** ¿Dónde se llevan a cabo las sesiones de capacitación? ¿Existen plataformas en línea o recursos internos utilizados para el aprendizaje?
- **Cuándo:** ¿Cuándo se programan las sesiones de capacitación? ¿Cómo se determina el momento adecuado para brindar entrenamiento?
- **Quién:** ¿Quiénes son los responsables de diseñar, impartir y coordinar los programas de capacitación?
- **Cómo:** ¿Cómo se evalúa la efectividad de los programas de capacitación? ¿Se siguen los resultados y se realizan ajustes según sea necesario?

Estas preguntas ayudaron a comprender en detalle cómo se desarrolla el proceso de capacitación y desarrollo del personal dentro del departamento de talento humano.

3.3.4 Proceso de Desvinculación

- **Qué:** ¿Qué circunstancias llevan a la desvinculación de un empleado? ¿Existen diferentes tipos de desvinculación, como renuncia voluntaria, retiro o terminación?
- **Por qué:** ¿Por qué se implementan procedimientos específicos de desvinculación? ¿Cómo se asegura que la desvinculación sea manejada de manera justa y profesional?
- **Dónde:** ¿Dónde se llevan a cabo las gestiones y conversaciones relacionadas con la desvinculación? ¿Existen pautas sobre el lugar y la privacidad de estas interacciones?
- **Cuándo:** ¿Cuándo se inicia el proceso de desvinculación? ¿Cuáles son los plazos y el procedimiento para comunicar la decisión a los empleados?
- **Quién:** ¿Quién es responsable de manejar el proceso de desvinculación? ¿Quiénes están involucrados en las conversaciones y trámites?

- **Cómo:** ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de notificación de desvinculación? ¿Se proporciona retroalimentación constructiva o se realizan entrevistas de salida para recopilar información valiosa?

Mediante estas preguntas se pudo explorar los diferentes aspectos del proceso de desvinculación en el departamento de talento humano y comprender cómo se gestionan las situaciones de término de relación laboral de manera profesional y eficiente.

3.4 Análisis de los procesos seleccionados

3.4.1 Reclutamiento y selección

El proceso actual de reclutamiento y selección en Solu TEC demuestra una estructura bien definida que se enfoca en evaluar rigurosamente las competencias técnicas de los candidatos, asegurando la incorporación de profesionales idóneos en el ámbito del desarrollo de software.

3.4.1.1 Flujograma del proceso de Reclutamiento y selección

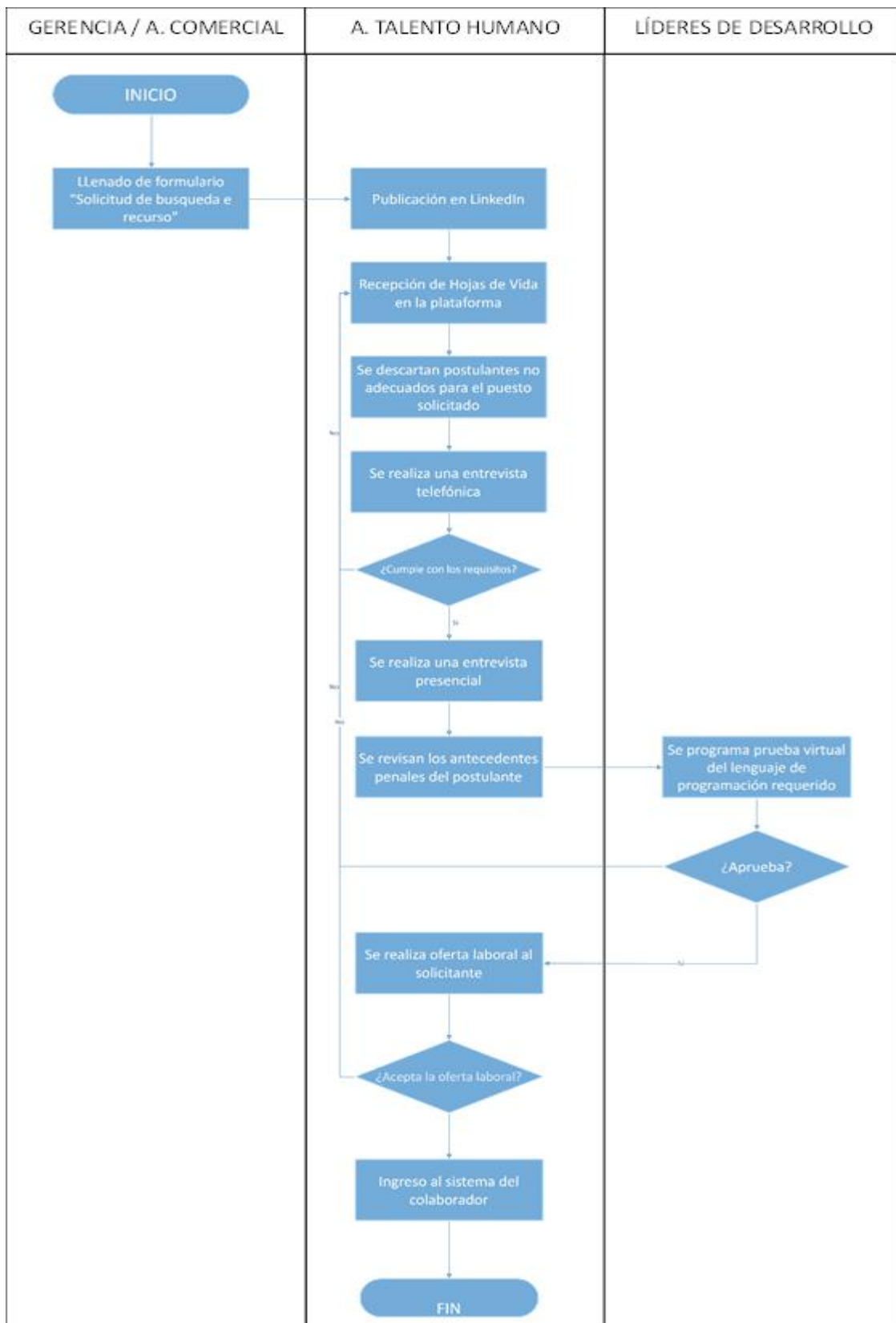


Ilustración 9 Flujograma Proceso "Reclutamiento y selección"

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Capacitación y desarrollo del personal

El proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal en nuestra organización es un elemento clave para el crecimiento y la mejora continua. Durante la entrevista con la gerente de Talento Humano, se destacó la importancia de la autorización de capacitaciones y cursos requeridos por los desarrolladores por parte de la gerencia, lo cual garantiza la alineación con los objetivos estratégicos. Además, se enfatizó que el departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental en la búsqueda y coordinación de dichas capacitaciones, asegurando que los recursos y tiempos sean adecuadamente asignados.

3.4.2.1 Flujograma del proceso de Capacitación y desarrollo del personal

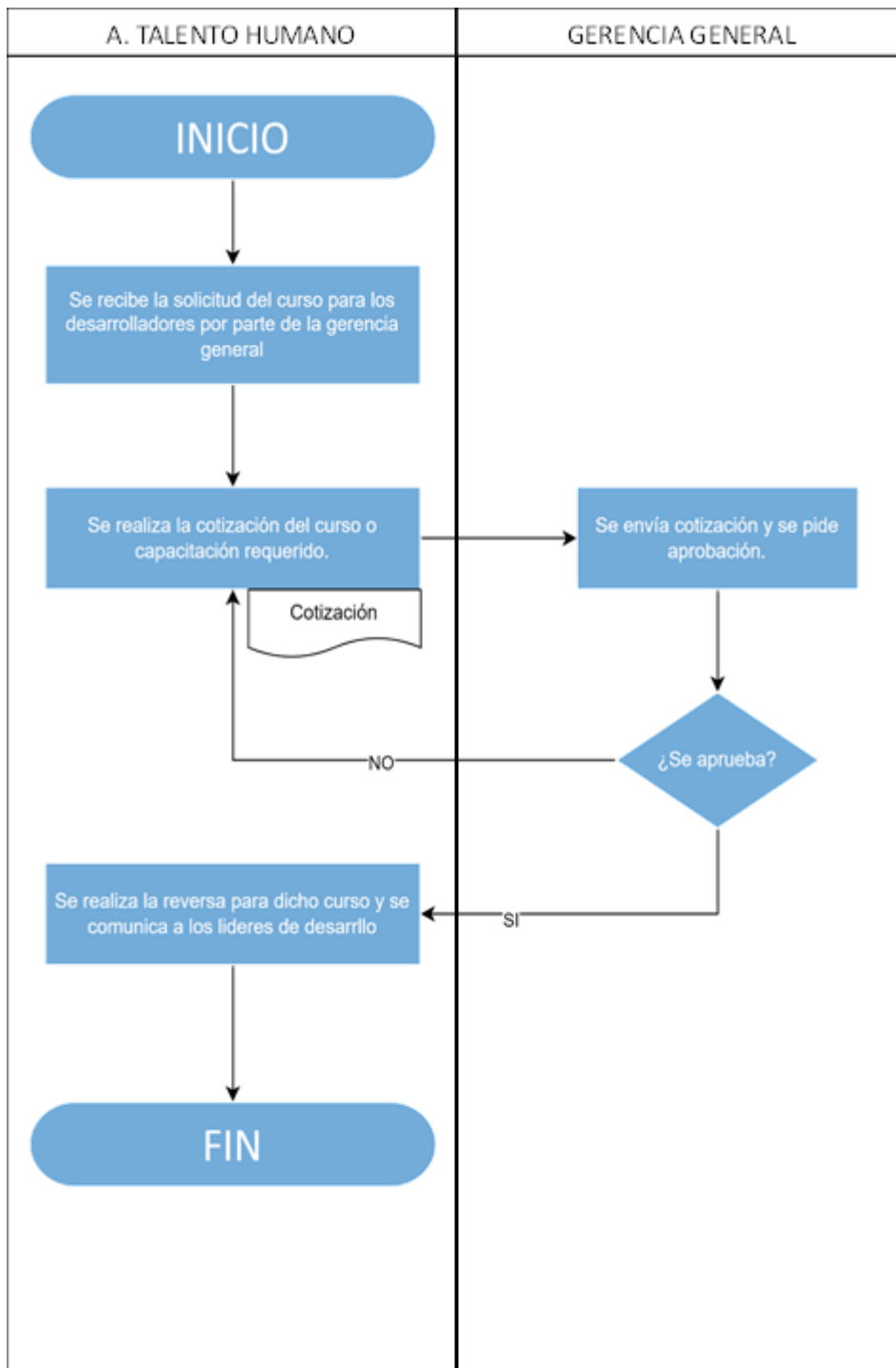


Ilustración 10 Flujograma proceso "Capacitación y desarrollo del personal"

Fuente: Elaboración propia

3.4.3.2 Propuesta de mejora para el proceso de Capacitación y Desarrollo del personal

Un aspecto que se ha identificado como una oportunidad de mejora es la falta de evaluación a los desarrolladores una vez que han completado la capacitación. En respuesta a esta observación, se propone la implementación de un proceso de evaluación post-capacitación que permita medir y analizar el impacto de las capacitaciones en el rendimiento laboral y las habilidades de los desarrolladores. Esta propuesta busca fortalecer aún más el proceso de Capacitación y Desarrollo, asegurando no solo la adquisición de nuevos conocimientos, sino también su aplicación efectiva en el trabajo cotidiano.

3.4.3 Gestión del talento humano y sucesión

En el contexto de la presente investigación, se destaca la iniciativa del Departamento de Recursos Humanos para diseñar y optimizar un plan de carrera dirigido a los desarrolladores de software de la empresa. Esta iniciativa surge en respuesta a la carencia de un proceso formal de gestión del talento y sucesión, consecuencia de la estructura y funciones históricas del departamento. Actualmente, la promoción se basa principalmente en evaluaciones de habilidades blandas, lo cual ha motivado la propuesta de un proceso de gestión del talento y sucesión, respaldado por un manual de procesos, que complementará y fortalecerá el plan de carrera en revisión. Este enfoque integral busca establecer una estructura definida para la identificación, desarrollo y retención del talento, abordando las limitaciones previas y brindando a los empleados de desarrollo de software una dirección clara para su crecimiento profesional en la organización.

3.4.3.1 Flujograma del proceso de Gestión de talento humano y sucesión

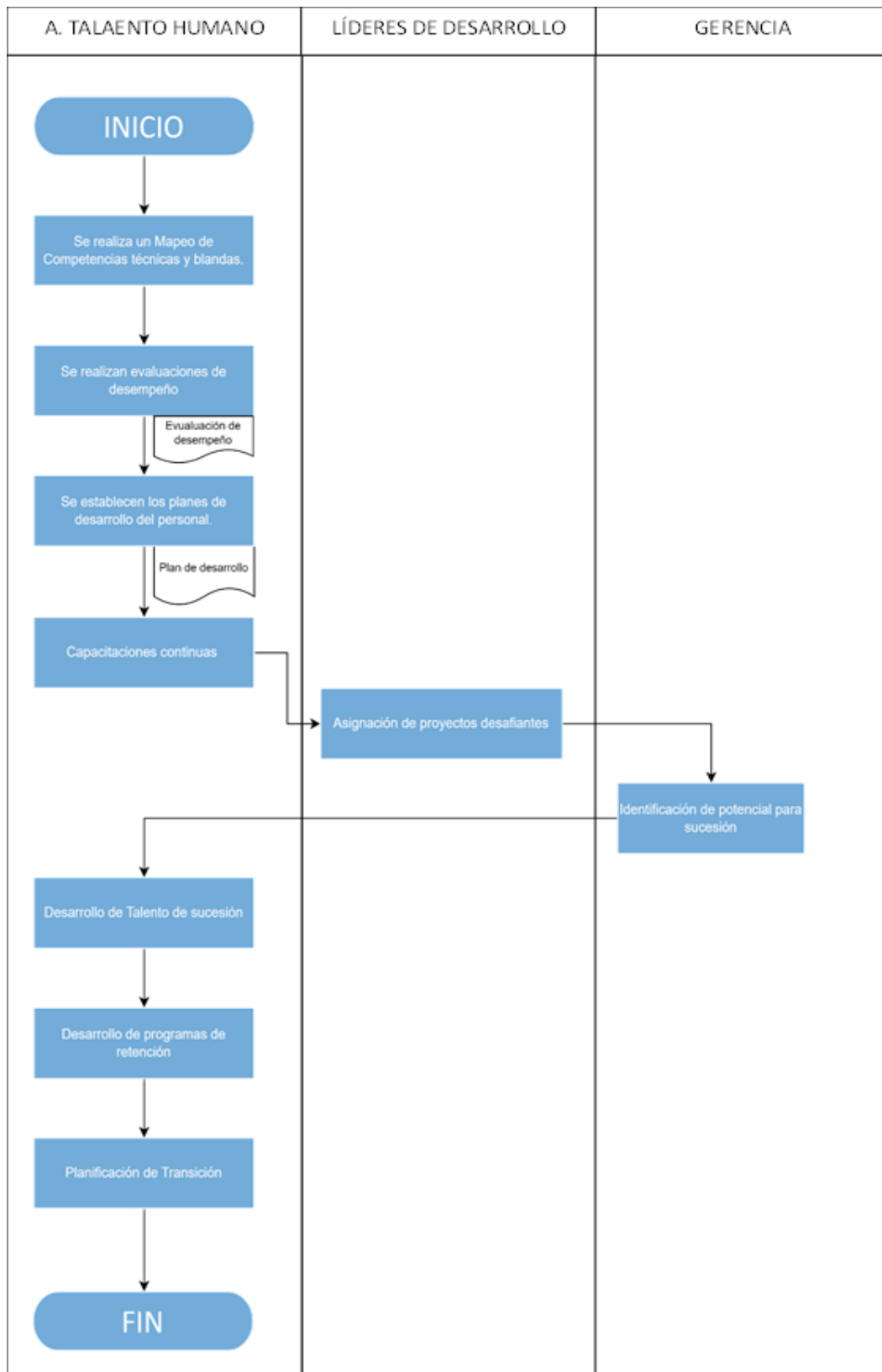


Ilustración 111 Flujograma proceso "Gestión del talento y sucesión"

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 Desvinculación

El proceso de desvinculación en Solu TEC se ha mantenido en un estado de relativa infrecuencia, según lo compartido durante la entrevista con la gerente. Sin embargo, se ha notado un aumento en la frecuencia de renuncias por parte de los empleados, principalmente motivadas por ofertas de remuneración más atractivas en otras compañías. Aunque abordaremos más adelante este desafío mediante el uso de herramientas como el diagrama de Ishikawa, es fundamental analizar cómo actualmente se desarrolla el proceso de desvinculación y asegurar que cada paso esté acorde con las necesidades de la organización y los empleados.

3.4.4.1 Flujograma del proceso del Desvinculación

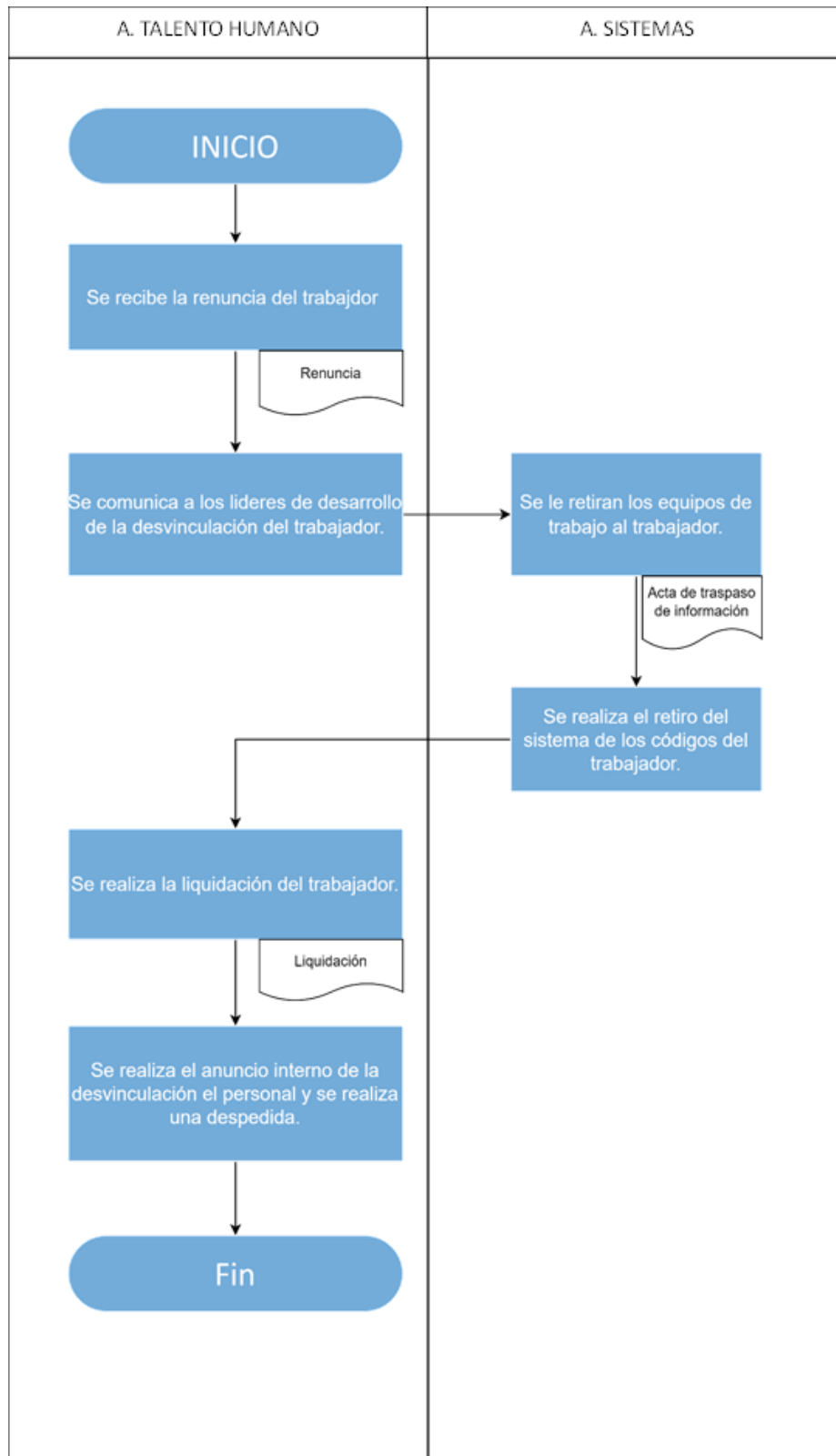


Ilustración 12 Flujograma proceso "Desvinculación"

Fuente: Elaboración propia

3.4.4.2 Propuesta de mejora para el proceso de Desvinculación

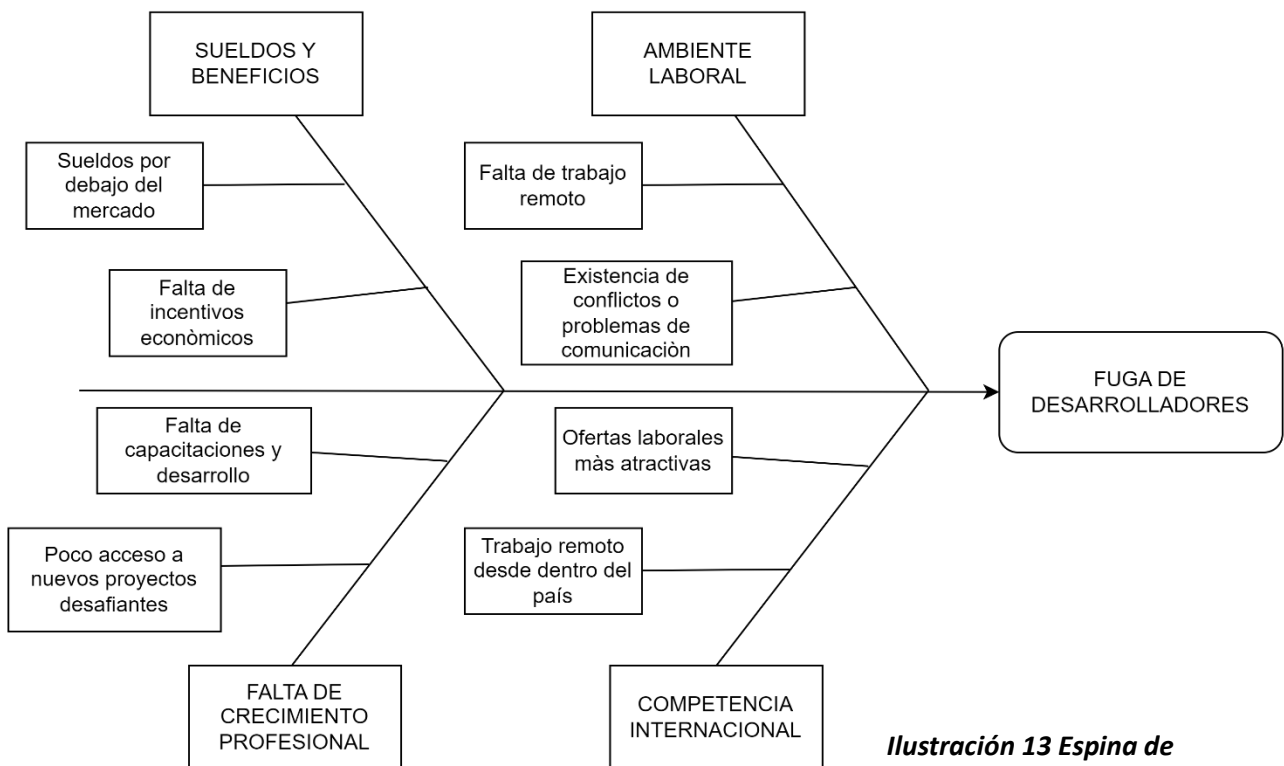
Para seguir fortaleciendo y optimizando el proceso de desvinculación, se ha identificado una valiosa oportunidad de mejora que tiene como objetivo brindar una experiencia de despedida más enriquecedora para los colaboradores. Durante la evaluación del proceso, se ha reconocido que la experiencia de los empleados al momento de la desvinculación puede ser aún más significativa y positiva.

Con esta perspectiva en mente, se propone la implementación de una evaluación de experiencia del empleado como parte integral del proceso de desvinculación. Esta evaluación permitirá recopilar información valiosa directamente de los empleados que están dejando la organización, brindando perspectivas únicas sobre sus percepciones y experiencias. Esta información será esencial para identificar áreas de mejora en el proceso, ajustar enfoques y políticas si es necesario, y garantizar que cada empleado se vaya con una impresión positiva y respetuosa de su tiempo con nosotros.

3.5 Diagrama Ishikawa

3.5.4 Problema “Fuga de desarrolladores”

La empresa SoluTec enfrenta un desafío crítico que enfrentan las empresas de desarrollo de software en la actualidad: la creciente fuga de talento entre sus desarrolladores. Esta problemática se ha acentuado debido a la emergente tendencia global de empresas en Estados Unidos y España que ofrecen salarios más competitivos y la posibilidad de trabajo remoto desde el país de origen. Este fenómeno, que ha suscitado una migración de desarrolladores hacia otras regiones, plantea cuestionamientos sustanciales en relación con la retención de personal altamente calificado y su impacto en la competitividad y estabilidad de las empresas locales. Debido a esto se utilizó la metodología de causa y efecto para describir esta problemática.



desarrolladores"
Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 13 Espina de
pescado "Fuga de**

A través de entrevistas llevadas a cabo con la gerente del departamento se ha logrado discernir, mediante la utilización del diagrama de espina de pescado, que los elementos primordiales causantes de la problemática de la fuga de profesionales desarrolladores en la entidad son las remuneraciones inferiores con relación a las ofertas presentes en el mercado y, además, la notable competencia internacional, particularmente de origen estadounidense. No obstante, es importante resaltar que no se han identificado factores de índole interna que incidan negativamente en el entorno laboral ni en el fomento de la evolución profesional, en vista de que la organización ha venido desempeñando un rol efectivo en la atención de estos aspectos, cultivando un clima de trabajo propicio para sus desarrolladores y proporcionando oportunidades concretas de desarrollo, evidenciado en la aprobación de programas de formación enfocados en los lenguajes informáticos esenciales y en la actualización constante de conocimientos.

3.6 Indicadores SMART

3.6.1 Indicador SMART 1: Tiempo Promedio de Selección, para el proceso de Reclutamiento y selección.

- **Específico:** Medir el tiempo en días desde la publicación del anuncio hasta la contratación final.
- **Medible:** Cuantificar el número de días requeridos en cada etapa del proceso de selección.
- **Alcanzable:** Implementar flujos de trabajo eficientes y herramientas tecnológicas para agilizar la evaluación y toma de decisiones.
- **Relevante:** Un tiempo de selección más corto evita demoras en llenar las vacantes y disminuye el riesgo de perder a los candidatos de alta calidad.

- **Tiempo definido:** Reducir el tiempo promedio de selección en un 15% en los próximos 6 meses.

3.6.2 Indicador SMART 2: Tasa de Candidatos Seleccionados por Etapa, para el proceso de Reclutamiento y selección.

- **Específico:** Medir la proporción de candidatos que avanzan a las etapas de entrevistas y pruebas de conocimiento.
- **Medible:** Calcular el porcentaje de candidatos que superan cada etapa en comparación con el total de candidatos evaluados.
- **Alcanzable:** Ajustar los criterios de evaluación para alinearlos con las necesidades de la organización y asegurar una mayor precisión en la selección.
- **Relevante:** Una mayor tasa de éxito en las etapas de evaluación indica una alineación más efectiva entre los candidatos y los requisitos de la posición.
- **Tiempo definido:** Aumentar la tasa de candidatos seleccionados en un 10% en los próximos 9 meses.

3.6.3 Indicador SMART 1: Tasa de Retención de Empleados de Alto Potencial, para el proceso de Gestión del talento y sucesión.

- **Específico:** Medir la proporción de empleados identificados como "alto potencial" que permanecen en la empresa durante un período definido.
- **Medible:** Calcular el porcentaje de empleados de alto potencial que continúan trabajando en la empresa.
- **Alcanzable:** El departamento de talento humano puede rastrear y recopilar datos sobre los empleados de alto potencial que han dejado la empresa.

- **Relevante:** La retención de empleados de alto potencial es crucial para garantizar una fuente constante de futuros líderes.
- **Tiempo Definido:** Medir anualmente.

3.6.4 Indicador SMART 2: Tiempo Promedio de Transición en Roles Clave, para el proceso de Gestión del talento y sucesión.

- **Específico:** Medir el tiempo necesario para completar una transición exitosa en roles clave después de la planificación.
- **Medible:** Calcular el promedio de tiempo que lleva a un empleado asumir sus nuevas responsabilidades en un rol clave.
- **Alcanzable:** Se pueden rastrear los tiempos de transición mediante seguimiento de proyectos y retroalimentación de los involucrados.
- **Relevante:** Un tiempo de transición eficiente garantiza la continuidad en puestos clave y minimiza interrupciones.
- **Tiempo Definido:** Medir en cada transición y analizar tendencias a lo largo del tiempo.

3.6.5 Indicador SMART 1: Tiempo de Aprobación de Capacitación, para el proceso de Capacitación y desarrollo del personal.

- **Específico:** Reducir el tiempo requerido para la aprobación de solicitudes de capacitación por parte de la gerencia.
- **Medible:** Lograr una reducción del 5% en el tiempo de aprobación de capacitación en los próximos 3 meses.
- **Alcanzable:** Implementar un sistema de notificación y aprobación más ágil, junto con recordatorios para la gerencia, contribuirá a la reducción del tiempo.
- **Relevante:** Una aprobación más rápida asegura la disponibilidad oportuna de recursos de capacitación y evita retrasos innecesarios.

- **Tiempo definido:** La reducción del 5% se espera lograr en los próximos 3 meses.

3.6.6 Indicador SMART 2: Efectividad de la capacitación, para el proceso de Capacitación y desarrollo del personal.

- **Específico:** Evaluar la efectividad de la capacitación en términos de mejora de habilidades y competencias del personal.
- **Medible:** Lograr una mejora promedio del 20% en las habilidades y competencias evaluadas después de cada capacitación.
- **Alcanzable:** Diseñar evaluaciones de post-capacitación y comparar resultados antes y después permitirá medir la mejora.
- **Relevante:** La mejora en habilidades y competencias demuestra la efectividad de la capacitación y su impacto en el rendimiento laboral.
- **Temporal:** Se medirá después de cada ciclo de capacitación.

3.6.7 Indicador SMART 1: Tiempo promedio de liquidación, para el proceso de Desvinculación.

- **Específico:** Reducir el tiempo promedio necesario para completar el proceso de liquidación de empleados desvinculados.
- **Medible:** Lograr una reducción del 15% en el tiempo promedio de liquidación en los próximos 6 meses.
- **Alcanzable:** El equipo de Recursos Humanos implementará medidas de mejora y seguimiento para lograr la reducción del tiempo.
- **Relevante:** La reducción del tiempo de liquidación mejora la eficiencia y la experiencia del empleado, y cumple con estándares de agilidad.
- **Tiempo definido:** Se espera alcanzar esta reducción del 15% en los próximos 6 meses.

3.6.8 Indicador SMART 2: Nivel de satisfacción del empleado desvinculado, para el proceso de Desvinculación.

- **Específico:** Evaluar el nivel de satisfacción y experiencia de los empleados desvinculados con respecto al proceso de desvinculación y los servicios proporcionados.
- **Medible:** Alcanzar un nivel de satisfacción promedio de al menos 85% en las encuestas de retroalimentación de empleados desvinculados.
- **Alcanzable:** La administración de encuestas de satisfacción a los empleados desvinculados permitirá obtener su retroalimentación y mejorar sus experiencias.
- **Relevante:** Mantener un alto nivel de satisfacción entre los empleados desvinculados fortalece la reputación de la organización y promueve una desvinculación positiva.
- **Tiempo definido:** Se medirá trimestralmente para asegurar un seguimiento continuo y mejoras progresivas.

3.7 Riesgos Operacionales

La empresa actualmente enfrenta una serie de riesgos críticos relacionados con la gestión del talento y la sucesión de sus empleados, cuyos efectos pueden ser significativos para su continuidad y éxito a largo plazo. Uno de los riesgos identificados es la fuga de desarrolladores, impulsada por salarios y beneficios que no son competitivos en el mercado laboral actual. Esto podría resultar en la pérdida del talento y conocimiento valioso del equipo, lo que afectaría la capacidad de la organización para mantener su posición en el mercado. Para mitigar este riesgo, se propone la implementación de un Programa de Retención de Empleados, que incluye un plan de carrera atractivo y ajustes salariales.

Otro riesgo identificado es el fallo del Plan de Carrera, que podría ocurrir debido a una mala gestión del talento humano, lo que resultaría en la falta de crecimiento profesional y desarrollo de los empleados. Para abordar este riesgo, se recomienda realizar una evaluación de las necesidades tanto de la empresa como de sus colaboradores, con el fin de diseñar planes de

carrera individuales que satisfagan las aspiraciones y necesidades de desarrollo de los empleados, alineados con los objetivos de la empresa. Además, para mitigar la influencia interna en la fuga de desarrolladores, derivada de incentivos otorgados por nuevas empresas empleadoras, se sugiere llevar a cabo entrevistas de salida con los empleados desvinculados y establecer acuerdos de no competencia y confidencialidad. Estas acciones, junto con la revisión de sueldos y remuneraciones, son esenciales para reducir los riesgos y garantizar una gestión del talento y sucesión efectiva en la organización.

Resultados

3.8 Lista de verificación de la norma ISO 9001

La utilización de la norma ISO 9001 como marco de referencia para la evaluación de los requerimientos de un sistema de gestión por procesos en el contexto de un departamento ha resultado en hallazgos alentadores. Este enfoque metodológico, centrado en la excelencia operativa y la mejora continua, ha permitido una revisión exhaustiva de los elementos esenciales para la implementación efectiva de un sistema de gestión por procesos.

El hecho de que alrededor del 50% de los requerimientos analizados sean aplicables a este sistema de gestión representa un indicador positivo de la alineación de los procesos y prácticas del departamento con las mejores prácticas internacionales. Esta proporción refleja un sólido punto de partida para la implementación del sistema, lo que sugiere que una parte significativa de las estructuras y operaciones existentes ya cumplen con los estándares y directrices de calidad requeridos.

Este resultado alentador implica que, a medida que se avance en la adopción y ejecución del sistema de gestión por procesos, gran parte de los elementos fundamentales ya están en su lugar. Esta circunstancia puede facilitar el proceso de implementación y permitir una transición más fluida hacia una cultura organizacional centrada en la calidad, la eficiencia y la mejora

continua. Además, demuestra un compromiso por parte del departamento en su búsqueda de la excelencia operativa y la satisfacción del cliente, valores centrales en la norma ISO 9001.

No obstante, es importante destacar que, si bien este hallazgo es alentador, no debe considerarse como un motivo para la complacencia. En cambio, debería servir como una base sólida sobre la cual construir y fortalecer aún más el sistema de gestión por procesos. El camino hacia la plena conformidad y excelencia en la gestión es un proceso continuo que requiere compromiso constante, evaluación rigurosa y mejora continua. En este sentido, los resultados obtenidos hasta el momento ofrecen un impulso positivo y una perspectiva optimista para el futuro del sistema de gestión por procesos en el departamento.

3.9 Mejora en eficiencia

Se estima que la eficiencia operativa del departamento de talento humano mejore en al menos un 10%. Este valor se ha determinado al cruzar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001, que actualmente se sitúa en un 50%, con el porcentaje de mejora en la eficiencia de los procesos, que ha sido aproximadamente del 66.67%. Un ejemplo concreto que respalda esta estimación se dio durante el desarrollo del proyecto, donde se pudo evaluar la mejora de la gestión del proceso. En ese caso específico, los tiempos de ejecución se redujeron significativamente, pasando de 3 días a solo 1 día cuando la responsable del proceso no pudo asistir. Esta correlación positiva sugiere que la implementación del sistema de gestión y el manual de procesos están contribuyendo de manera efectiva a la optimización de las operaciones en el departamento, lo que respalda la expectativa de una mejora operativa del 10% o más en el futuro.

CAPITULO 4

4.1 Conclusiones

Este proyecto ha abordado la necesidad imperante de optimizar los procesos y subprocesos del departamento de Talento Humano relacionados con la gestión de contrataciones y la administración de empleados. A lo largo de este trabajo, se lograron los siguientes hallazgos y conclusiones en relación con los objetivos planteados:

4.1.1 Definición Documentada de Procesos y Subprocesos

Se ha cumplido el objetivo de definir y documentar los procesos y subprocesos del departamento de Talento Humano, proporcionando una estructura clara y detallada que guía las actividades relacionadas con la gestión de contrataciones y la administración de empleados. Esta documentación servirá como un recurso invaluable para el equipo, ya que proporciona una referencia centralizada para llevar a cabo cada tarea y asegura la uniformidad en las prácticas internas.

4.1.2 Directrices Estandarizadas y Consistencia Interna

La implementación de directrices claras y estandarizadas para cada proceso y subproceso generará una mayor consistencia en las prácticas internas del departamento. Ahora, todos los miembros estarán en la capacidad de seguir un conjunto coherente de pasos y actividades en cada etapa, lo que reduce la variabilidad en los resultados y aumenta la confiabilidad de los procedimientos.

4.1.3 Recurso Documentado y Continuidad Operativa

El objetivo de reducir la dependencia del conocimiento individual se ha logrado al proporcionar un recurso documentado que está al alcance de todos los miembros del departamento. Esto asegura la continuidad y calidad de las operaciones, incluso en casos de rotación o ausencia de personal clave. La documentación detallada actúa como un salvaguardia para preservar el conocimiento institucional y mantener la eficiencia en el desempeño de las tareas.

4.2 Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos y en el enfoque estratégico de este estudio, se presentan las siguientes recomendaciones para la optimización continua del departamento de Talento Humano:

4.2.1 Actualización y Mejora Continua

Se recomienda establecer un ciclo regular de revisión y mejora de los procesos documentados. Esto permitirá adaptar las directrices a los cambios organizacionales y las mejores prácticas emergentes, manteniendo así la eficacia y relevancia de las operaciones.

4.2.2 Mejora de Plan de Carrera

Se sugiere que la organización adopte un enfoque estratégico y completo para mejorar el plan de carrera de los desarrolladores, con el objetivo de aumentar significativamente la retención de empleados en el mercado altamente competitivo de la industria tecnológica.

4.2.3 Implementación de Tecnología

Explorar la posibilidad de incorporar herramientas tecnológicas para agilizar y automatizar los procesos identificados. La tecnología puede mejorar la eficiencia y la precisión en la ejecución de tareas, así como brindar un acceso más ágil a la documentación.

En resumen, este proyecto ha demostrado que la definición documentada de procesos, la estandarización de directrices y el uso de recursos centralizados son elementos cruciales para la optimización de la gestión de contrataciones y la administración de empleados en el departamento de Talento Humano. Las recomendaciones propuestas buscan asegurar una mejora continua y sostenible en la eficiencia y calidad de las operaciones, con miras a fortalecer el impacto estratégico del departamento en la organización.

5. Bibliografía

Cedeño, M. (2013). Gestión del Riesgo Operacional un Enfoque Práctico. ISACA, de <http://www.isaca.org/Education/Conferences/Documents/Latin-CACS-2013-Presentations/142.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Devine, M., & Syrett, M. (2014). *Managing talent: Recruiting, retaining, and getting the most from talented people*. The Economist

Dolan, S. L. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler.

Fernández, A (2010). La gestión del riesgo operacional. Madrid: Limusa, de <http://books.google.es/books?id=kR33ej859OEC&printsec=frontcover&dq=riesgo+empresariales+estrategicos+externos&hl=es&sa=X&ei=duoUU7PeBJC42QXQiGQDA&ved=0CDsQ6AEwAg#v=onepage&q=riesgos%20empresariales%20estrategicos%20externos&f=false>

HARRINGTON, H James, *Mejoramiento de los Procesos en la Empresa*, 5ta Edición, México, McGraw – Hill, 2000.

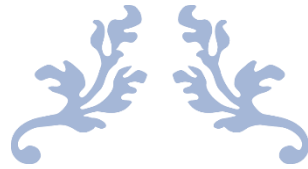
Maillet, S. (2017). *Recruitment and Selection in Canada*, Victor M. Catano, Willi H.

Osorio, M. (2000). *Indicadores de Gestión*.

Reinhard, Stockmann. *Manual de Evaluación, Una guía práctica de procedimientos*, editorial UCR. San José, Costa Rica. 2011.

Wiesner, and Rick D. Hackett (2016) Toronto: Nelson Education, 543 pages. ISBN: 978-0-17-657031-6. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 72(1), 210-212.

ANEXOS



MANUAL DE PROCEDIEMIENTOS PARA UNA EMPRESA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

[Subtítulo del documento]



Introducción

En un mundo empresarial en constante evolución, la gestión eficiente de los recursos humanos se ha convertido en un elemento crucial para el éxito y crecimiento sostenible de las organizaciones. En este contexto, la tecnología desempeña un papel fundamental al permitir la optimización de los procesos relacionados con el talento humano. Este manual tiene como objetivo proporcionar una guía detallada de los procesos clave que nuestra empresa de desarrollo de software para el área de talento humano ha diseñado y perfeccionado para ayudar a las organizaciones a gestionar de manera efectiva su capital humano.

Nuestra empresa se enorgullece de presentar este manual de procesos, el cual es el resultado de años de experiencia en la industria del desarrollo de software y la gestión de recursos humanos. En él, encontrará una descripción completa de los procesos diseñados para abordar las necesidades únicas de las empresas en lo que respecta a la adquisición, desarrollo y retención del talento. Desde la atracción de candidatos calificados hasta la evaluación del desempeño y el crecimiento profesional, cada proceso ha sido cuidadosamente elaborado para asegurar la eficiencia, la transparencia y la consistencia en todas las etapas.

Objetivo

Este manual tiene como propósito facilitar la comprensión y la aplicación de cada proceso, desde la contratación y selección de personal hasta la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional. Al seguir este manual, la organización podrá optimizar la gestión de su capital humano, promoviendo la eficiencia, la consistencia y la mejora continua en todas las etapas.

Además, el manual busca empoderar a la organización para adaptar y personalizar los procesos según sus necesidades específicas. Al proporcionar descripciones detalladas, flujos de trabajo y directrices, se pretende que las empresas puedan implementar las mejores prácticas de gestión del talento humano de manera coherente y efectiva. En última instancia, el objetivo es ayudar a la organización a construir y mantener equipos de alto rendimiento, fomentando un ambiente donde el potencial individual y colectivo se desarrolle plenamente en beneficio del crecimiento y éxito organizacional en un entorno competitivo y dinámico.

Alcance

Este manual se centra en proporcionar una guía de los procesos de gestión del talento humano específicos para la empresa en cuestión. Los procesos abordados en este manual incluyen reclutamiento y selección, gestión del talento y sucesión, capacitación y desarrollo del personal, y desvinculación. Cada uno de estos procesos ha sido diseñado para cubrir las necesidades particulares de la organización en términos de adquisición, desarrollo y retención de talento.

Justificación



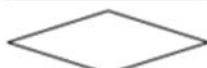



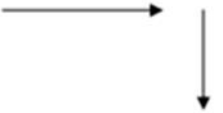

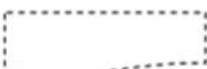


Este manual de procesos cubre la necesidad de optimizar la gestión del talento humano, a medida que el entorno empresarial se vuelve cada vez más competitivo y dinámico, contar con un enfoque estructurado y eficiente para atraer, desarrollar y retener talento se vuelve esencial. Este manual proporciona una metodología probada y adaptable para abordar los desafíos clave en la gestión del personal, aprovechando soluciones tecnológicas diseñadas específicamente para mejorar la eficiencia y la consistencia en los procesos. Al garantizar la implementación de mejores prácticas en áreas como el reclutamiento, el desarrollo y la desvinculación, este manual permite a la empresa optimizar sus operaciones de recursos humanos y construir un equipo altamente competente y motivado, en línea con sus objetivos estratégicos y su éxito a largo plazo.

Metodología

Se llevó a cabo una visita guiada, dirigida por la Gerente de Talento Humano, con el propósito de evidenciar la ejecución de las diversas actividades relacionadas con los procedimientos identificados en el departamento.

Para la representación gráfica en este manual se empleó la simbología ofrecida por el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI), cuya descripción se presenta a continuación:

Simbología ANSI para Diagrama de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.
	Proceso	Indica el procedimiento de la información

Descripción del proceso de Reclutamiento y selección

Objetivo

Identificar, atraer y seleccionar a los candidatos más idóneos y calificados para ocupar posiciones dentro de la organización, este proceso de reclutamiento y selección implementa estrategias efectivas de atracción, evaluación y entrevistas.

Área de aplicación

Se aplicará dentro del área de Talento Humano.

Responsable

Gerente de Talento Humano.

Entradas

Formulario de solicitud de búsqueda de recurso por parte de la Gerencia o de los encargados del área comercial.

Salidas

La contratación del candidato elegido para ocupar la posición vacante en la organización es la salida principal de este proceso

Recursos

- ❖ Infraestructura: Muebles de oficina
- ❖ Hardware y software: Equipos de oficina y equipos de computación
- ❖ Talento humano: Gerente de talento humano y líderes de desarrollo
- ❖ Materiales: Documentos soporte.
- ❖ Monetarios: Presupuesto designado para contratación.

Controles

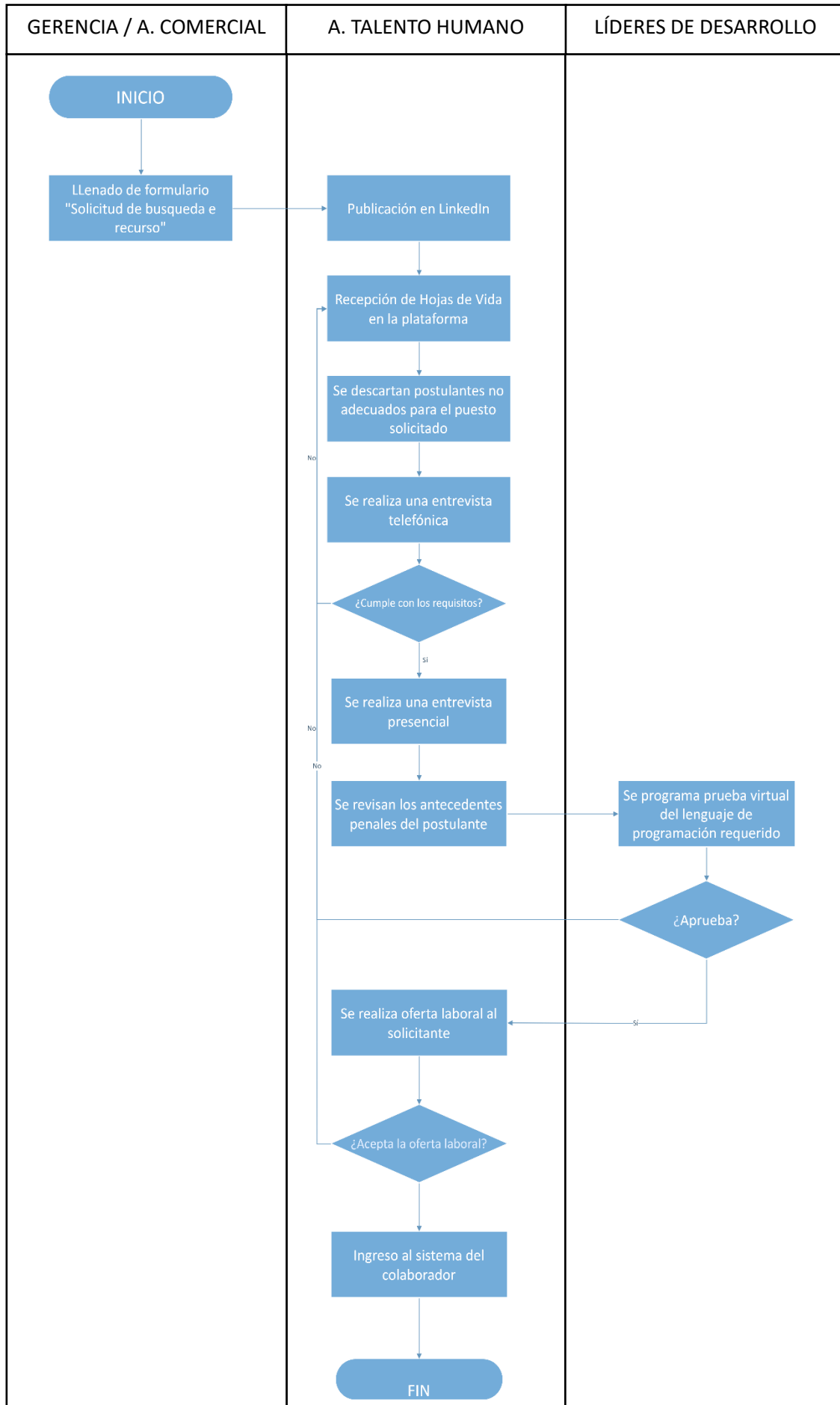
- ❖ Firmas de responsables de las áreas en documentos soporte.
- ❖ Resultados prueba virtual del lenguaje requerido.
- ❖ Antecedentes penales.

Políticas

- ❖ Los líderes de desarrollo realizarán las pruebas de conocimiento de manera estandarizada, siguiendo los criterios previamente establecidos.
- ❖ Los candidatos recibirán información clara sobre el formato, el contenido y los criterios de evaluación de las pruebas de conocimiento.

- ❖ La gerencia de talento humano será la encargada de comunicar a los candidatos sobre los resultados de las pruebas de conocimiento y las siguientes etapas del proceso.
- ❖ Los resultados se presentarán de manera objetiva y se proporcionará retroalimentación constructiva a los candidatos, independientemente del resultado.
- ❖ La gerencia general revisará y aprobará los perfiles de puesto, así como los criterios de selección establecidos.
- ❖ Participará en la etapa final de selección, entrevistando a los candidatos finalistas, para garantizar una alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección



Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Gerente de Talento Humano		
Objetivo	Aumentar la eficiencia en el proceso de selección reduciendo el tiempo promedio desde la publicación del anuncio hasta la contratación final.		
Perspectiva	Eficiencia Operativa		
Meta	Reducir el tiempo promedio de selección en un 15% en los próximos 6 meses.		
Unidad de medida	Días		
Frecuencia de la medición	Trimestral		
Nombre del indicador	Tiempo Promedio de Selección		
Fórmula del indicador	(Días totales desde publicación del anuncio hasta contratación final) / (Número de contrataciones en ese período)		
Limites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice \geq 95%	85% < índice \leq 95%	índice \leq 85%
Seguimiento			
Revisar los datos de tiempo de selección, identificando tendencias y desviaciones, y tomando medidas correctivas según sea necesario.			

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Gerente de Talento Humano		
Objetivo	Mejorar la calidad de los candidatos seleccionados aumentando la proporción de candidatos que avanzan a las etapas de entrevistas y pruebas de conocimiento.		
Perspectiva	Calidad y desempeño		
Meta	Aumentar la tasa de candidatos seleccionados en un 10% en los próximos 9 meses.		
Unidad de medida	Porcentaje		
Frecuencia de la medición	Trimestral		
Nombre del indicador	Tasa de Candidatos Seleccionados por Etapa		
Fórmula del indicador	(Número de candidatos que avanzaron a la siguiente etapa) / (Número total de candidatos evaluados) * 100		
Limites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice \geq 95%	90% < índice \leq 95%	índice \leq 90%
Seguimiento			
Realizar evaluaciones trimestrales de la tasa de candidatos seleccionados por etapa, analizando la tendencia y tomando medidas para mejorar la selección de candidatos.			

Ficha del proceso

RECURSOS			
PERSONAL		MONETARIOS	MATERIALES
Gerente de Talento Humano		Presupuestados	Documentos soporte
			EQUIPOS
			Computador, impresora.
Proveedores		ACTIVIDADES	
Área comercial y Gerentes		Recepción de solicitud de búsqueda de recursos. Postulación del puesto y requerimientos. Selección de candidatos. Scanning telefónico y entrevista presencial. Prueba de conocimientos. Se realiza oferta laboral. Ingreso del nuevo colaborador.	
Entradas		Clientes	
Documento "Solicitud de búsqueda de recurso"		Compañía	
		Salidas	
		Nuevo colaborador	

Objetivo
Aumentar la eficiencia en el proceso de selección reduciendo el tiempo promedio desde la publicación del anuncio hasta la contratación final.

Indicadores
Tiempo Promedio de Selección Tasa de Candidatos Seleccionados por Etapa

Controles
Firmas de responsables de las áreas en documentos soporte. Resultados prueba virtual del lenguaje requerido.

Descripción del proceso de Capacitación y desarrollo del personal

Objetivo

Optimizar las habilidades y competencias del personal a través de la implementación efectiva de programas de capacitación y desarrollo, alineados con las necesidades organizativas y el crecimiento profesional.

Área de aplicación

Se aplicará dentro del área de Talento Humano.

Responsable

Equipo de Capacitación y Desarrollo.

Entradas

Solicitud de capacitación de la gerencia, propuestas de proveedores de capacitación, aprobación de la gerencia, información del personal a capacitar.

Salidas

Programas de capacitación diseñados, sesiones de capacitación programadas, materiales de capacitación elaborados, evaluaciones de post-capacitación, informes de seguimiento.

Recursos

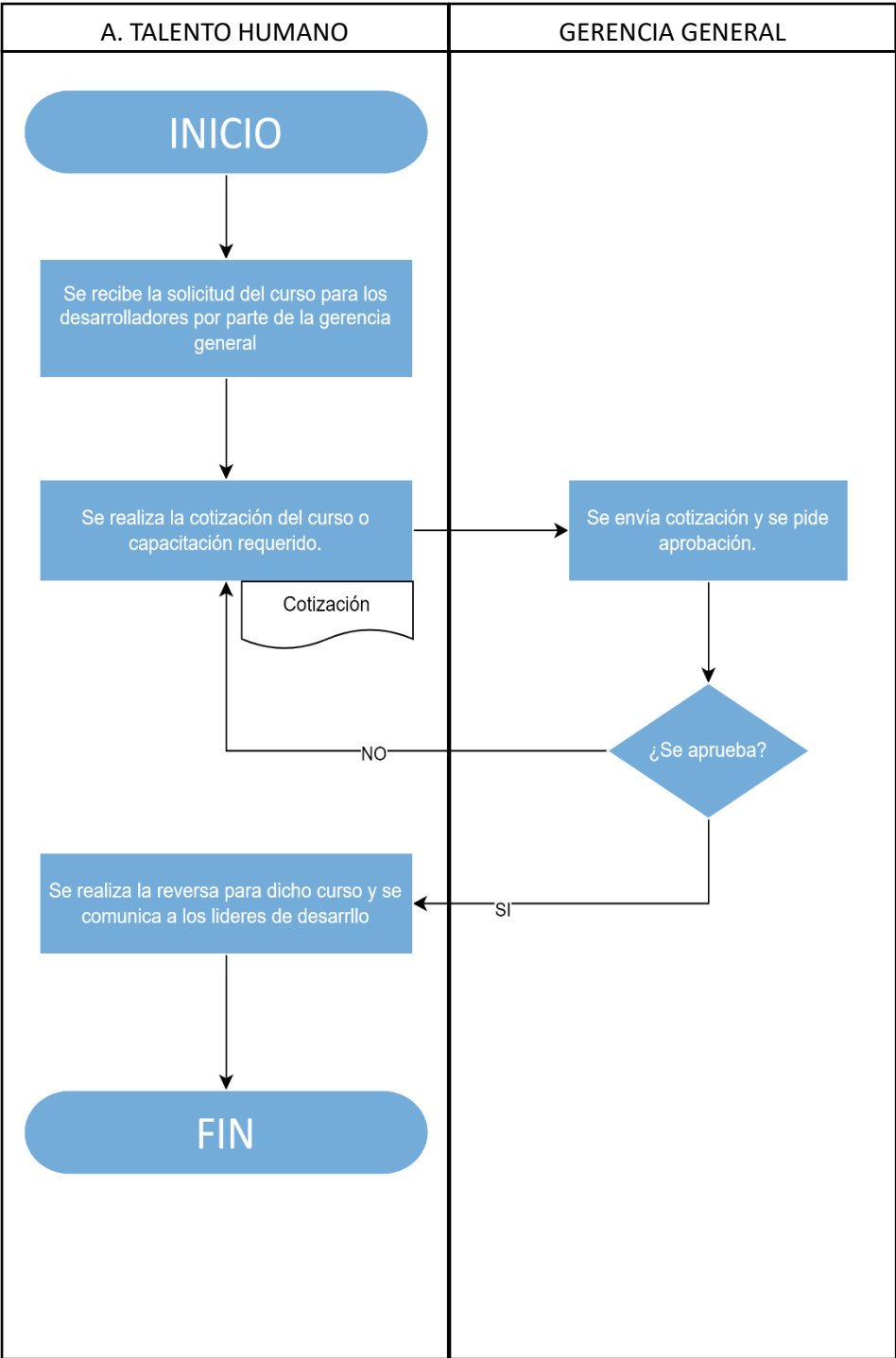
- ❖ Infraestructura: Muebles de oficina
- ❖ Hardware y software: Equipos de oficina y equipos de computación
- ❖ Talento humano: Instructores, facilitadores y personal de apoyo.
- ❖ Materiales: Materiales didácticos y recursos de aprendizaje.
- ❖ Monetarios: Presupuesto designado para la contratación de proveedores y recursos de capacitación.

Controles

- ❖ Proceso de aprobación de la gerencia.
- ❖ Seguimiento y evaluación de la efectividad de la capacitación.

Políticas

- ❖ La gerencia debe aprobar las solicitudes de capacitación antes de avanzar con la planificación.
- ❖ Los programas de capacitación deben ser diseñados según las necesidades específicas del personal y la organización.
- ❖ Se debe evaluar la mejora de habilidades y competencias después de cada capacitación para garantizar su efectividad.



Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Gerencia General		
Objetivo	Agilizar el proceso de aprobación de solicitudes de capacitación por parte de la gerencia, optimizando la asignación de recursos para el desarrollo del personal.		
Perspectiva	Eficiencia Operativa		
Meta	Lograr una reducción del 10% en el tiempo de aprobación de capacitación en los próximos 3 meses.		
Unidad de medida	Porcentaje		
Frecuencia de la medición	Mensual		
Nombre del indicador	Tiempo de Aprobación de Capacitación		
Fórmula del indicador	$\left(\frac{\text{Días promedio de aprobación en un período}}{\text{Días promedio de aprobación en el período anterior}} \right) * 100$		
Limites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice $\geq 95\%$	$95\% < \text{índice} \leq 90\%$	índice $\leq 90\%$
Seguimiento			
Se revisarán los tiempos de aprobación mensualmente y se implementarán mejoras en los procesos según sea necesario.			

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Líderes de desarrollo		
Objetivo	Evaluar la efectividad de la capacitación en términos de mejora de habilidades y competencias del personal, respaldando el crecimiento profesional.		
Perspectiva	Calidad y desempeño		
Meta	Lograr una mejora promedio del 20% en las habilidades y competencias evaluadas después de cada capacitación.		
Unidad de medida	Porcentaje		
Frecuencia de la medición	Después de cada ciclo de capacitación		
Nombre del indicador	Efectividad de la Capacitación (Mejora de Habilidades)		
Fórmula del indicador	$\left(\frac{\text{Puntuación promedio post-capacitación} - \text{Puntuación promedio pre-capacitación}}{\text{Puntuación promedio pre-capacitación}} \right) * 100$		
Limites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice $\leq 70\%$	$80\% < \text{índice} \leq 70\%$	índice $\geq 80\%$
Seguimiento			
Se realizarán evaluaciones pre y post-capacitación y se analizarán los resultados para determinar la efectividad y ajustar los enfoques de capacitación si es necesario.			

Ficha del proceso

RECURSOS			
PERSONAL		MONETARIOS	MATERIALES
Instructores y facilitadores		Presupuestados	Evaluaciones pre y post-capacitación
			EQUIPOS
			Computadoras
Proveedores		ACTIVIDADES	
Empresas de capacitación en lenguajes de		Solicitud de capacitación Cotización y aprobación Pago y entrega de información Impartición de la capacitación Evaluación Post-Capacitación Informe y retroalimentación	
			Clientes
			Compañía
Entradas			Salidas
Solicitud de curso o capacitación para el personal			Equipo de desarrollo capacitado

Objetivo
Optimizar las habilidades y competencias del personal a través de la implementación efectiva de programas de capacitación y desarrollo, alineados con las necesidades organizativas y el crecimiento profesional.

Indicadores
Tiempo aprobación de capacitación
Efectividad de la capacitación

Controles
Evaluación de efectividad de capacitación
Aprobación de gerencia general

Descripción del proceso de Gestión del talento humano y sucesión.

Objetivo

El proceso de gestión del talento y sucesión tiene como objetivo identificar, desarrollar y retener a los empleados con habilidades excepcionales en una empresa de desarrollo de software, garantizando una transición fluida en roles clave a medida que la empresa evoluciona.

Área de aplicación

Este proceso se aplica en el departamento de recursos humanos y en colaboración con líderes de desarrollo y la gerencia general.

Responsable

El Departamento de Talento Humano es el responsable principal de coordinar y ejecutar este proceso, con participación de los Líderes de Desarrollo y la Gerencia General.

Entradas

Evaluaciones de desempeño, perfiles de competencias, metas individuales, necesidades de capacitación y requisitos de roles estratégicos.

Salidas

Plane de Desarrollo, asignaciones de proyectos desafiantes, identificación de empleados de alto potencial, programas de retención, planes de transición y asignación a roles estratégicos.

Recursos

- ❖ Infraestructura: Muebles de oficina
- ❖ Hardware y software: Equipos de oficina y equipos de computación
- ❖ Talento humano: Personal de recursos humanos, líderes de desarrollo.
- ❖ Materiales: Materiales de formación y desarrollo.
- ❖ Monetarios: Fondos para programas de formación y retención.

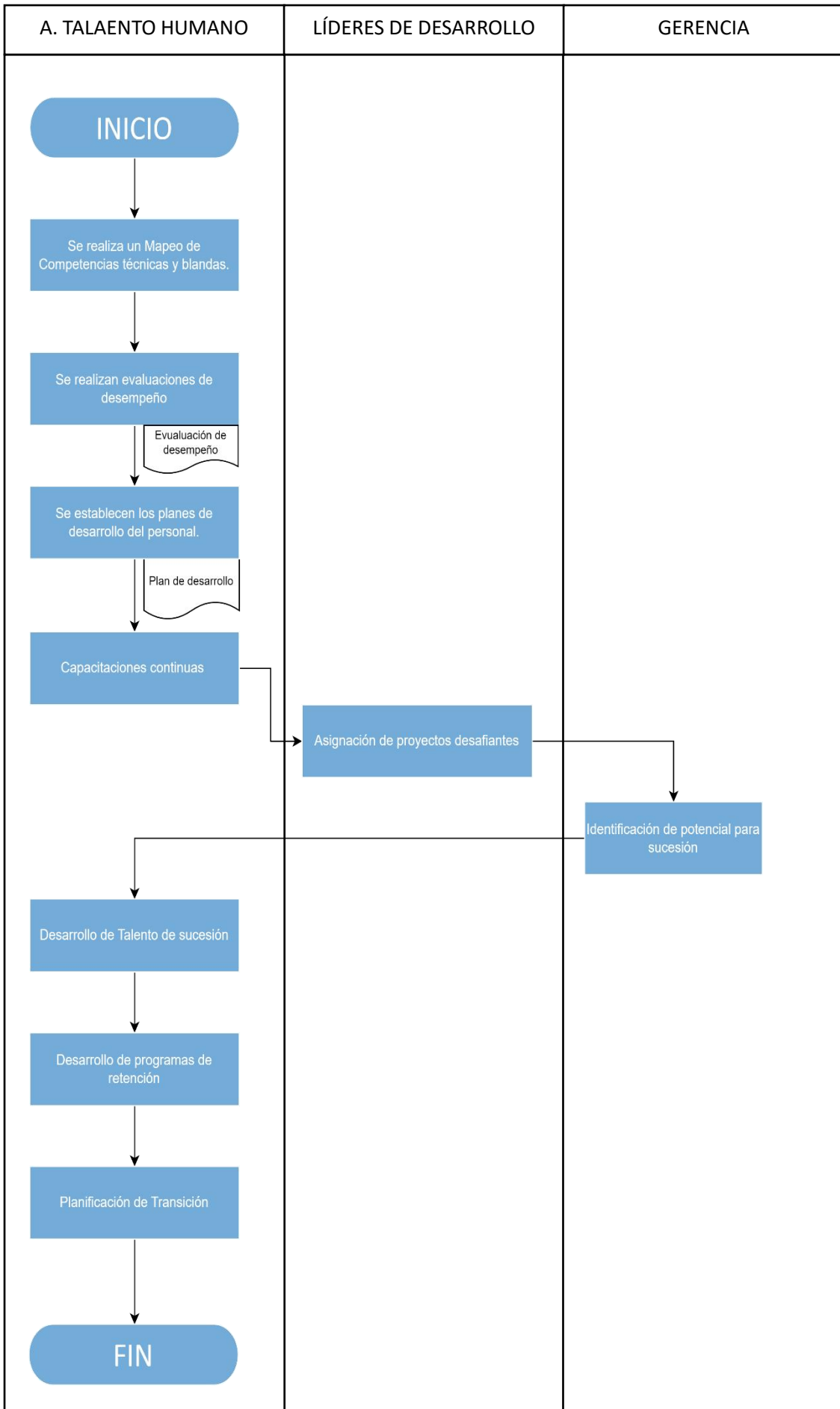
Controles

- ❖ Supervisión del progreso del Plan de desarrollo.
- ❖ Seguimiento y evaluación de programas de retención y desarrollo.
- ❖ Seguimiento de la transición en roles clave.

Políticas

- ❖ La gerencia debe aprobar las solicitudes de capacitación antes de avanzar con la planificación.

- ❖ Los programas de capacitación deben ser diseñados según las necesidades específicas del personal y la organización.
- ❖ Se debe evaluar la mejora de habilidades y competencias después de cada capacitación para garantizar su efectividad.



Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Departamento de Talento humano		
Objetivo	Evaluar la retención efectiva de empleados identificados como "alto potencial" en la organización.		
Perspectiva	Desarrollo y Retención de Talento.		
Meta	Mantener una tasa de retención de empleados de alto potencial superior al 90% en el transcurso del año.		
Unidad de medida	Porcentaje		
Frecuencia de la medición	Trimestral		
Nombre del indicador	Tasa de Retención de Empleados de Alto Potencial.		
Fórmula del indicador	$(\text{Número de Empleados de Alto Potencial Retenidos} / \text{Número Total de Empleados de Alto Potencial}) * 100$		
Limites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice $\leq 85\%$	$85\% < \text{índice} \leq 90\%$	índice $\geq 90\%$
Seguimiento			
Revisar trimestralmente los datos de retención de empleados de alto potencial, identificar tendencias y tomar medidas correctivas si es necesario.			

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Departamento de Talento Humano		
Objetivo	Evaluar la eficiencia de las transiciones en roles clave después de la planificación.		
Perspectiva	Gestión de Sucesión.		
Meta	Lograr un tiempo promedio de transición en roles clave no superior a 45 días.		
Unidad de medida	Días		
Frecuencia de la medición	Cada vez que se completa una transición en un rol clave.		
Nombre del indicador	Tiempo Promedio de Transición en Roles Clave.		
Fórmula del indicador	$\text{Suma de los Días de Transición} / \text{Número Total de Transiciones}$.		
Limites del cumplimiento	INACEPTABLE	ACEPTABLE	ÓPTIMO
	índice > 60 días	$45 < \text{índice} \leq 60$	índice ≤ 45 días
Seguimiento			
Registrar y calcular el tiempo de transición en cada caso, analizar el promedio en intervalos regulares y tomar acciones correctivas si los tiempos son inusualmente altos.			

Descripción del proceso de Desvinculación.

Objetivo

Gestionar eficientemente la desvinculación de empleados de la organización, asegurando una transición suave y respetuosa mientras se cumplen las obligaciones legales y se mantienen relaciones profesionales positivas.

Área de aplicación

Se aplicará dentro del área de Talento Humano.

Responsable

Gerente de Talento Humano.

Entradas

Solicitud de desvinculación, documentación contractual, información sobre obligaciones pendientes.

Salidas

Documentos de liquidación, certificado de trabajo, cierre de acceso a sistemas, activos de la empresa devueltos

Recursos

- ❖ Infraestructura: Espacio para reuniones de salida y recolección de activos.
- ❖ Hardware y software: Equipos para cálculos de liquidación y documentos de procesamiento.
- ❖ Talento humano: Gerente de talento humano y líderes de desarrollo
- ❖ Materiales: Formularios de liquidación, certificados laborales.
- ❖ Monetarios: Presupuesto designado para contratación.

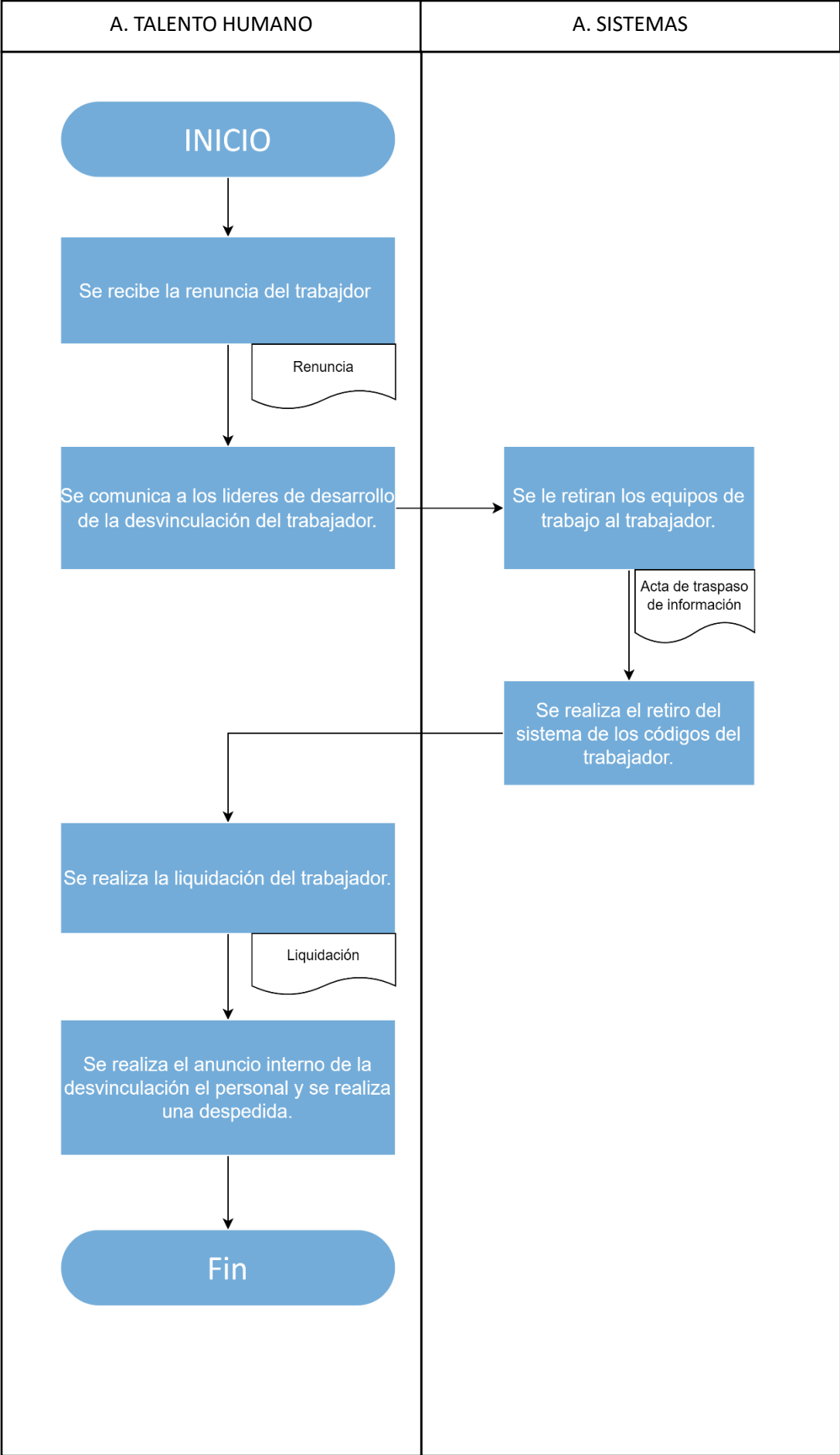
Controles

- ❖ Firmas de responsables de las áreas en documentos soporte.
- ❖ Resultados prueba virtual del lenguaje requerido.
- ❖ Antecedentes penales.

Políticas

- ❖ Los trabajadores deberán presentar su renuncia con un aviso mínimo 15 días de anticipación

- ❖ Se revocará el acceso físico a las instalaciones y a los sistemas de seguridad y datos de la compañía en el momento de la desvinculación.
- ❖ Los empleados deben devolver todos los equipos y activos proporcionados por la compañía, incluyendo computadoras, dispositivos móviles y tarjetas de acceso.
- ❖ La liquidación incluirá el cálculo de beneficios pendientes, como salarios no recibidos y días de vacaciones no utilizados, y se emitirán los documentos legales correspondientes.



Indicadores

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Gerente de Talento Humano		
Objetivo	Reducir el tiempo promedio necesario para completar el proceso de liquidación de empleados desvinculados.		
Perspectiva	Eficiencia Operativa		
Meta	Lograr una reducción del 15% en el tiempo promedio de liquidación en los próximos 6 meses.		
Unidad de medida	Días		
Frecuencia de la medición	Trimestral		
Nombre del indicador	Tiempo Promedio de Selección		
Fórmula del indicador	(Suma de días de liquidación de todos los empleados desvinculados) / (Número de empleados desvinculados en ese período)		
Limites del cumplimiento	INACEPTABLE índice \geq 95%	ACEPTABLE $85\% < \text{índice} \leq 95\%$	ÓPTIMO índice $\leq 85\%$
Seguimiento			
Se revisarán los datos mensuales de liquidación, identificando las causas de retrasos y tomando medidas correctivas según sea necesario.			

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Gerente de Talento Humano		
Objetivo	Evaluar el nivel de satisfacción y experiencia de los empleados desvinculados con respecto al proceso de desvinculación y los servicios proporcionados.		
Perspectiva	Experiencia del Empleado		
Meta	Alcanzar un nivel de satisfacción promedio de al menos 85% en las encuestas de retroalimentación de empleados desvinculados.		
Unidad de medida	Porcentaje		
Frecuencia de la medición	Trimestral		
Nombre del indicador	Tasa de Candidatos Seleccionados por Etapa		
Fórmula del indicador	(Suma de las puntuaciones de satisfacción de todos los empleados desvinculados) / (Número de empleados desvinculados en ese período)		
Limites del cumplimiento	INACEPTABLE índice $\leq 95\%$	ACEPTABLE $85\% < \text{índice} \leq 95\%$	ÓPTIMO índice $\geq 85\%$
Seguimiento			
Se administrarán encuestas de satisfacción a los empleados desvinculados y se analizarán los resultados para identificar áreas de mejora.			