



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE GESTIÓN DE PROCESOS**

**TEMA:**

---

**MANUAL DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE  
ICESA S.A**

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión de  
Procesos

**Autor(a)**

Escobar Montalvo Ana Paulina

**Tutor(a)**

Ing. Paulina Ponce V.

QUITO – ECUADOR

2018

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “MANUAL DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ICESA S.A.”, presentado por Ana Paulina Escobar Montalvo para optar por el Título Ingeniero en Gestión de Procesos.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, .... de ..... del 2018

Ing. Paulina Ponce V.

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo Ana Paulina Escobar Montalvo, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “MANUAL DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ICESA S.A.”, como requisito para optar al grado de Ingeniero en Gestión de Procesos y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de ....., a los .... días del mes de ..... de 201....., firmo conforme:

Autor: Ana Paulina Escobar Montalvo  
Firma: .....  
Número de Cédula: 1715004584  
Dirección: Pichincha, Quito, Chimbacalle, Pio XII.  
Correo Electrónico: anny\_ant@hotmail.com  
Teléfono: 2661013

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión de Procesos, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, .... de ..... del 2018

Ana Paulina Escobar Montalvo

C.C.: 1715004584

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “MANUAL DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ICESA S.A.”, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión de Procesos, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, .... de ..... del 2018

.....

.....

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

.....

.....

**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

La meta alcanzada a través de la culminación del presente proyecto, se lo dedico principalmente a mi padre (†), a mi madre, y a mi tía Ineco, por ser la fuerza motora que guía mi camino.

**La Autora**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente al Gran Arquitecto del Universo por darme la vida y los padres que tengo; ofrezco mi eterna gratitud a aquellas personas que compartieran sus conocimientos conmigo a lo largo de mi vida y a aquellos que hoy hicieron posible la conclusión de mi tesis.

**Gracias.**

**La Autora**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA .....</b>	<b>I</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR .....</b>	<b>II</b>
<b>AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO .....</b>	<b>III</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....</b>	<b>IV</b>
<b>APROBACIÓN TRIBUNAL.....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VI</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>XIV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.- LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Breve Historia Corporativa.....	1
1.3. Productos que ofrece.....	2
1.4. Misión, Visión, Valores Corporativos .....	2
Misión .....	3
Visión.....	3
Valores Corporativos .....	3
1.5. Objetivos Estratégicos .....	4
1.6. Estructura Orgánica .....	5
1.7. Mapa De Procesos .....	6
<b>CAPÍTULO II.- EL PROBLEMA .....</b>	<b>7</b>
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
Análisis de Causas del Problema .....	7



2.2. OBJETIVOS .....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Alcance y Limitaciones.....	9
Justificación .....	9
2.3. MARCO TEÓRICO .....	10
Antecedentes Teóricos .....	10
La Administración .....	11
La Administración del Recursos Humanos.....	11
La Globalización y la necesidad de Gestionar el Talento Humano .....	12
La Gestión por Procesos .....	13
Mapeo de Procesos del Negocio .....	18
Caracterización de Procesos .....	19
Diagramas de Flujo.....	19
Notación BPMN.....	20
Medición de los Procesos.....	22
Mejora de Procesos .....	22
Bases Teóricas .....	25
El Sector Societario y Productivo en el Ecuador .....	25
El Sector Retail en el Ecuador .....	25
Base Legal para la Gestión del Talento Humano en el Ecuador.....	26
MANUAL DE PROCESOS .....	26
2.4. MARCO METODOLÓGICO.....	27
Tipo de Investigación.....	27
Diseño de la Investigación .....	27
Técnicas e Instrumentos para recolección de Información .....	28
Técnicas de Análisis de Información .....	28

<b>CAPÍTULO III – LA PROPUESTA.....</b>	<b>29</b>
3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	29
3.2 EL MAPA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	29
3.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	30
3.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	31
3.5 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.....	31
Ficha de Caracterización de Procesos.....	32
Descriptor.....	32
Diagrama de Flujo.....	32
3.6 PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	33
Diseño de Indicadores de Gestión.....	33
Índice de Rotación de Personal (IRP).....	33
Índice de Cobertura de Capacitación (COB) .....	34
Índice de Efectividad del aprendizaje (EAN) .....	34
Índice de Retorno sobre la inversión (ROI).....	35
3.7 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS.....	35
3.8 RESULTADOS DEL MAPEO DE PROCESOS .....	36
<b>CAPÍTULO IV – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>37</b>
4.1 CONCLUSIONES .....	37
4.2 RECOMENDACIONES.....	38
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>40</b>
<b>LINKOGRAFÍA .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>42</b>

## ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: LOGOTIPOS DE BRAND SHOPP DE ICESA S.A. ....	2
IMAGEN 2: VALORES CORPORATIVOS DE ICESA S.A. ....	3
IMAGEN 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS DE ICESA S.A. ....	4
IMAGEN 4: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE ICESA S.A. ....	5
IMAGEN 5: MAPA DE PROCESOS DE ICESA S.A. ....	6
IMAGEN 6: DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO DEL ÁREA DE RRHH DE ICESA S.A. ....	8
IMAGEN 7: DESAGREGACIÓN DE PROCESOS.....	17
IMAGEN 8: MAPA DE PROCESOS.....	18
IMAGEN 9: SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMAS DE FLUJO .....	18
IMAGEN 10: CICLO DE MEJORA CONTINUA .....	23
IMAGEN 11: DIAGRAMA CAUSA - EFECTO .....	24
IMAGEN 12: MAPA DE PROCESOS DE GTH DE ICESA S.A. ....	30

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: TABLA DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO .....	12
TABLA 2: CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....	17
TABLA 3: SIMBOLOGÍA DIAGRAMACIÓN EN BIZAGI .....	22
TABLA 4: INVENTARIO DE PROCESOS DE GTH DE ICESA S.A.....	31
TABLA 5: CARACTERIZACIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE GTH – ICESA S.A.....	33
TABLA 6: CARACTERIZACIÓN DE COBERTURA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL DE GTH – ICESA S.A. ....	34
TABLA 7: EFECTIVIDAD DEL APRENDIZAJE DE PERSONAL DE ICESA S.A. ....	34
TABLA 8: EFECTIVIDAD DEL APRENDIZAJE DE PERSONAL DE ICESA S.A. ....	35

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: FICHA DE MACROPROCESO.....	42
ANEXO 2: FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	43
ANEXO 3: DESCRIPTOR.....	44
ANEXO 4: MANUAL DE PROCESOS .....	44

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA INGENIERIA EN GESTIÓN DE PROCESOS**

**TEMA: MANUAL DEL PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COMPANIA ICESA S.A.**

**AUTOR:** Ana Paulina Escobar Montalvo

**TUTOR:** Ing. Paulina Ponce V.

**RESUMEN EJECUTIVO**

Dentro de todas las organizaciones, Recursos Humanos es un área sensible; pues es quien incorpora el capital humano que permitirá el crecimiento de una empresa. El presente trabajo tiene como objetivo robustecer la estructura de la Gestión de Talento Humano en **ICESA S.A.**, consolidando sus actividades en técnicas organizadas y sistémicas que permitan el desarrollo de actividades, logrando el compromiso de la fuerza laboral para que la Compañía alcance sus objetivos. La alta dirección decidió mudar de perspectiva, dejar la administración tradicional por una con **Enfoque Basado en Procesos**, transformación que inicia con el área de Recursos Humanos. El enfoque propuesto, a través de la elaboración del Manual de Procesos de la Gestión del Talento Humano. El enfoque propuesto, mediante la elaboración del Manual de Procesos de la Gestión del Talento Humano permitirá visualizar de manera integral cada uno de los subsistemas que lo conforman; permitiendo estandarizar tareas y asegurando la permanencia de la metodología aplicada, como también observar los resultados obtenidos.

**DESCRIPTORES:** Enfoque basado en Procesos, Fuerza laboral, Manual de Procesos Recursos Humanos, Subsistemas, Metodología.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA INGENIERIA EN GESTIÓN DE PROCESOS**  
**THEME: MANUAL OF THE PROCESSES OF THE HUMAN TALENT**  
**MANAGEMENT OF THE COMPANY ICESA S.A**

**AUTHOR:** Ana Paulina Escobar Montalvo

**TUTOR:** Ing. Paulina Ponce V.

**ABSTRACT**

Within all organizations, Human Resources Department is a sensitive area, since it is in charge of incorporating the human capital that will allow the growth of a company. The main goal of this paper is to strengthen the structure of Human Talent Management in ICESA S.A., by consolidating its activities through organized and systemic techniques that allow the development of activities and fostering the labor force commitment, so that the Company reaches its objectives. Thus, the High Management Board decided to change of perspective: to leave apart the traditional administration approach by adopting a new Processes-Based Approach; in this respect, the transformation begins with the Human Resources Area. The proposed methodology is presented through the elaboration of the Manual of Processes of the Human Talent Management. The proposed approach, through the elaboration of the Process Manual of the Human Talent Management will allow visualizing in an integral way each of the subsystems that comprise it; allowing standardizing tasks and ensuring the permanence of the applied methodology, as well as observing the results obtained

**KEY WORDS:** Human Resources, Labor Force, Processes-Based Approach, Processes' Manual, Subsystems, Methodology.

## INTRODUCCIÓN

Independientemente del tipo de compañía y de la actividad económica que esta realice, el personal que la conforma es parte del contexto de la gestión del talento humano; puesto que, los colaboradores vinculados a la empresa permanecen la mayor parte de su tiempo desarrollando actividades que permiten alcanzar los objetivos empresariales.

Por tal motivo, el diseño del Manual de Procesos de la Gestión de Talento se basa en la necesidad de contar con un documento que asegure la permanencia de la metodología aplicada independientemente de quien lo realice, obteniendo así una administración eficiente del recurso humano que conforma la Compañía.

El presente documento permitirá visualizar todos los subsistemas que conforman la Gestión del Talento Humano que se están aplicando dentro de la empresa; definiendo la interrelación entre los mismos y con otros procesos, además de los responsables, los lineamientos, tiempos y controles a emplearse.

El proyecto contiene cinco capítulos que abarcan: 1) la descripción de la Compañía, los productos y servicios que ofrece; 2) detalla el planteamiento del problema, objetivos, justificación, marco teórico en que se fundamenta este trabajo, conceptos básicos, técnicas y herramientas; además de la metodología usada para el desarrollo del proyecto y documentos que servirán de insumo en sus distintas etapas; 3) comprende el desarrollo de la propuesta, el análisis de los resultados obtenidos incluyendo las mejoras propuestas luego de utilizar la metodología planteada; y finalmente; 4) las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de la aplicación del trabajo realizado en **ICESA S.A.**



# CAPÍTULO I.- LA EMPRESA

## 1.1. ANTECEDENTES

**ICESA S.A.** es una empresa de retail que tiene una trayectoria comercial desde 1965 en la comercialización de electrodomésticos y accesorios eléctricos y móviles; para encontrarse situada en el mercado siempre ha dependido del contingente humano, quienes han apoyado a la empresa a alcanzar las metas de ventas establecidas.

Desde el 2017, **ICESA S.A.** ha entrado en un proceso de innovación empresarial con el objetivo de generar competitividad y productividad, siendo necesario cambiar a un método de administración diferente para lograr su sostenibilidad; para esto la Compañía ha iniciado la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos, el mismo que ha permitido conocer los puntos críticos en cada proceso.

La Gestión del Talento Humano dentro de **ICESA S.A.** pertenece a un proceso de apoyo; pero representa un pilar fundamental de los procesos productivos de esta; ya que es aquí donde se administra no solo al personal como la fuerza productiva de la empresa, sino donde se instituye una cultura organizacional fuerte y comprometida.

## 1.2. BREVE HISTORIA CORPORATIVA

**ICESA S.A.** nace y se constituye con el nombre de Industria Constructora Electrónica Sociedad Anónima, que en un inicio se dedicó al ensamblaje de artefactos electrónicos, tales como equipo de sonido y televisores.

En 1995 se fusiona con la empresa **Organización de Ventas Ecuatorianas Cía. Ltda.**, para convertirse en **ICESA - ORVE S.A.**; con ello, expande su mercado a través de la comercialización de artículos de línea blanca: refrigeradoras, cocinas, microondas y lavadoras.

En 1997, nacen almacenes Japon **ALJAPON S.A.**, donde el giro del negocio es la comercialización de artículos electrodomésticos para el hogar. En el 2005 se

unen **ICESA – ORVE** con **ALJAPON** manteniendo el nombre de origen **ICESA S.A.** y convirtiéndose en la cadena comercializadora de electrodomésticos más grande del mercado ecuatoriano.

A partir del 2008 se crean los “Brand Shopp” o tiendas de marca, como son Istore, Samsung, HP, mismas que han ido cesando o posicionándose en el mercado. (ICESA, 2017). Hasta el 2018 se mantienen activas las cadenas de Ventas Institucionales, Ventas Directas, Orve, Japon, Japon Motos y Samsung colocándose en el segundo lugar de ventas en cadenas similares como son Marcimex, Artefacta, La Ganga, entre otras.



**Imagen 1:** Logotipos de Brand Shopp de **ICESA S.A.**

**Adaptado por:** El autor

### 1.3. PRODUCTOS QUE OFRECE

**ICESA S.A.** es un retail que comercializa productos terminados al por menor sean estos electrónicos, electrodomésticos, entre otros; ofreciendo al cliente la posibilidad de adquirirlos mediante diferentes formas de pago como: pago en efectivo, con tarjeta de débito o crédito, crédito directo o convenios institucionales; además de ofrecer sus productos en puntos de venta fijos o puerta a puerta.

### 1.4. MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS

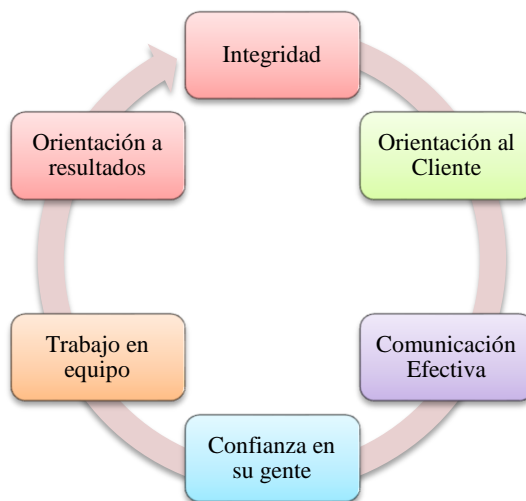
## MISIÓN

Somos un retail de comercialización y financiamiento de electrodomésticos, motos y servicios complementarios que promueve el bienestar de nuestros clientes, empleados, accionistas y sociedad en general, a través de una propuesta de valor diferenciada. (ICESA, 2018)

## VISIÓN

En el 2020, seremos la primera opción de compra en retail de electrodomésticos, motos, tecnología y servicios asociados; facilitando el día a día de nuestros clientes y garantizando su fidelización y recomendación. (ICESA, 2018)

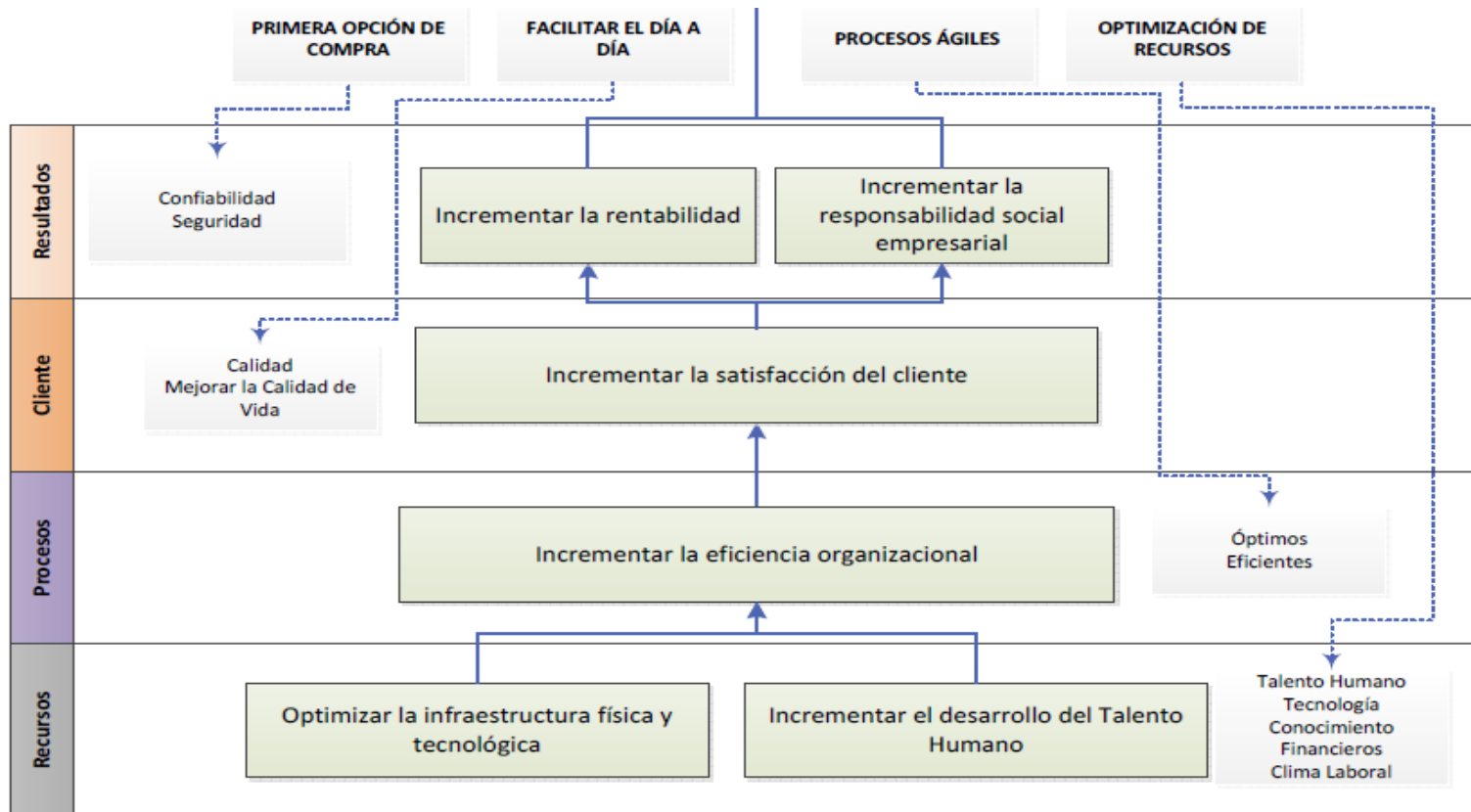
## VALORES CORPORATIVOS



**Imagen 2:** Valores Corporativos de ICESA S.A.

**Adaptado por:** El Autor

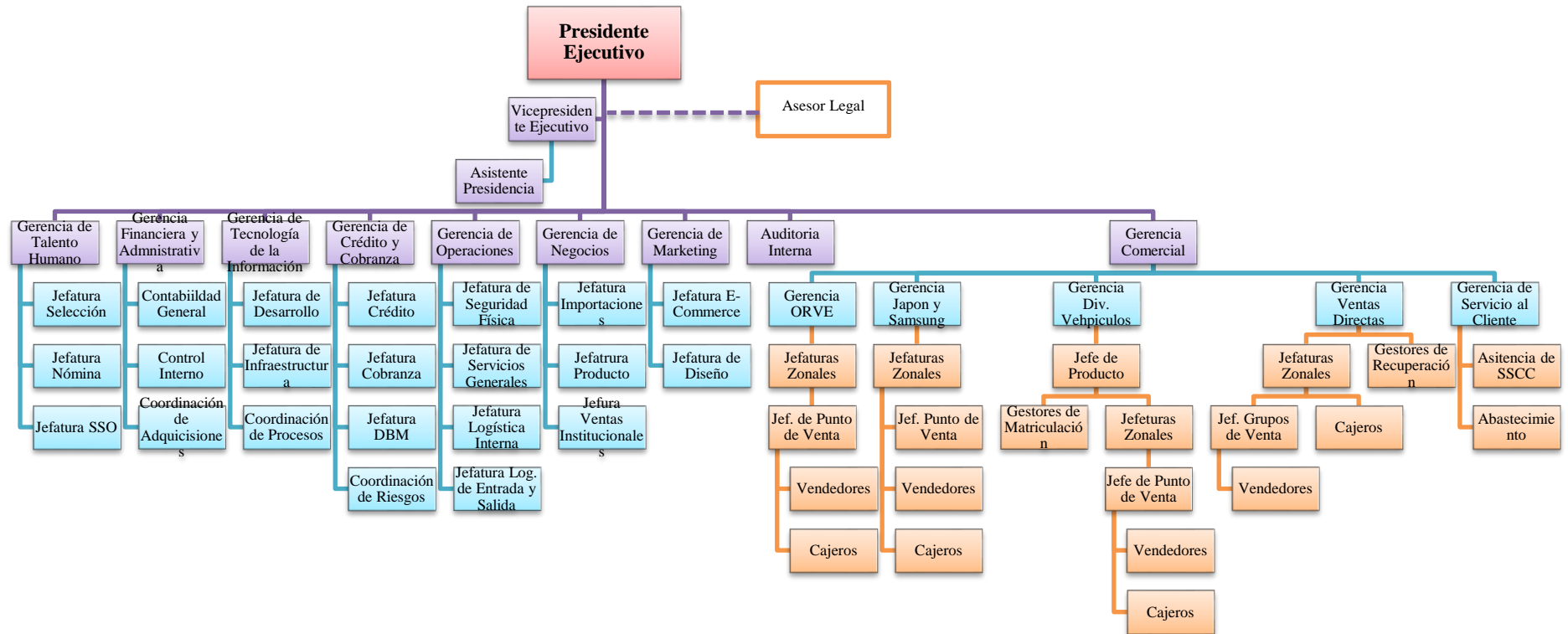
### 1.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



**Imagen 3:** Objetivos Estratégicos por Perspectivas de ICESA S.A.

**Adaptado por:** El autor

## 1.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA



**Imagen 4:** Estructura Orgánica de ICESA S.A.

Adaptado por: El autor

## 1.7. MAPA DE PROCESOS



Imagen 5: Mapa de Procesos de ICESA S.A.

Adaptado por: El autor

## **CAPÍTULO II.- EL PROBLEMA**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**ICESA S.A.** al contar con mil quinientos colaboradores a nivel nacional, presenta problemas relacionados con la alta rotación de personal, asunto que va conexo a la carencia de capacitación y formación profesional; originando la falta de motivación y desconocimiento de funciones, dando como resultado la ejecución de actividades de manera caótica, produciendo pérdidas económicas.

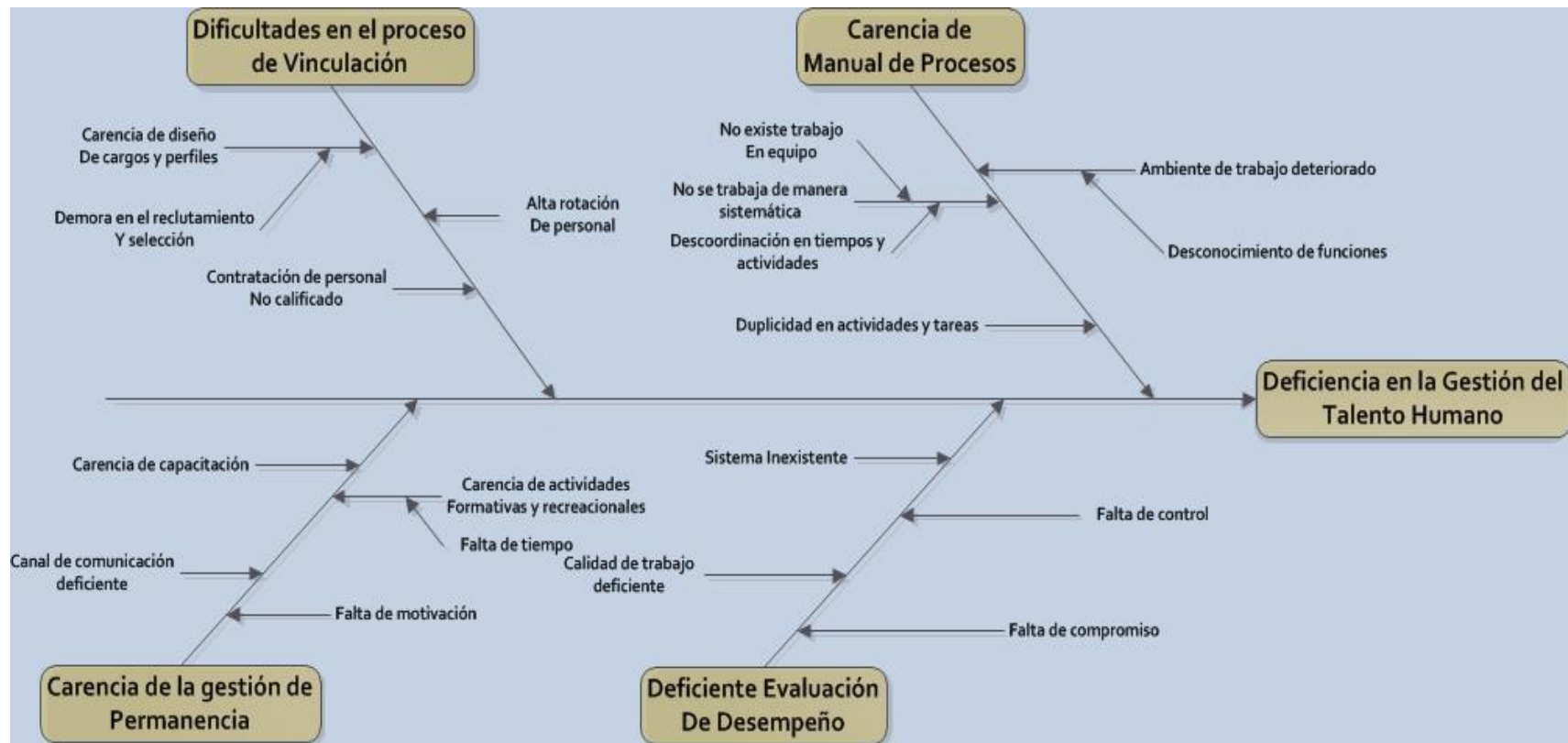
La Gestión del Talento Humano tiene como actividad principal la planeación, organización y desarrollo del personal promoviendo el desempeño del personal acorde a los objetivos estratégicos de la Compañía, para poder cumplir con las funciones definidas se determinó que el conflicto es la falta de documentación en los cuales se detalle responsables, tiempos y actividades que se desarrollaran.

Las falencias que presenta Talento Humano son de carácter administrativo y operativo, pues no se ha aplicado control a los procesos de toda la gestión, convirtiéndolos en improductivos; además se carece de planes de evaluación y capacitación, pilares que sustentan la motivación y promueven el desarrollo de las habilidades del personal que la Compañía requiere.

### **ANÁLISIS DE CAUSAS DEL PROBLEMA**

Mediante la técnica de análisis de problemas Causa – Efecto, se determinó el origen del problema planteado, además permitió identificar las posibles soluciones para la toma de decisiones y la aplicación de los planes de acción correspondientes.

En el siguiente diagrama de Ishikawa, se evidencia las cuatro causas principales por las cuales la Gestión del Talento Humano es deficiente y con base en este estudio se determinó iniciar con el mapeo y documentación de dicho proceso.



**Imagen 6:** Diagrama de Causa – Efecto del área de RRHH de ICESA S.A.  
 (Ishikawa, 2013)  
 Adaptado por: El autor



## 2.2. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual de Procesos de la Gestión del Talento Humano, donde se definan tiempos, responsables y controles que permitan administrar de manera eficiente al talento humano que es parte de **ICESA S.A.**

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual del área de Recursos Humanos.
- Definir un esquema de Gestión de Talento Humano que permita cumplir los objetivos estratégicos de **ICESA S.A.**
- Modelar el macro proceso y los subsistemas que componen la Gestión del Talento
- Demostrar la importancia que tiene la aplicación de los procedimientos documentados que forman parte de la Gestión del Talento Humano.
- Documentar el proceso de la Gestión de Talento Humano

### ALCANCE Y LIMITACIONES

El presente proyecto está diseñado para definir los cuatro subsistemas que conforman la Gestión del Talento Humano de **ICESA S.A.** que son: Vinculación, Permanencia, Desarrollo y Desvinculación; con el objetivo de estandarizar los procedimientos de cada uno, además de definir responsables y tiempos de ejecución; mismos que se aplicarán en todas las instancias con las que la Compañía cuente a nivel nacional.

El Manual de Procesos de la Gestión de Talento Humano del **ICESA S.A.** podrá ser utilizado considerando el Marco Legal que rige a la República del Ecuador en relación a temas laborales.

### JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de titulación se planteó con el fin de llevar un adecuado control de los diferentes componentes que influyen en el desarrollo y la planeación de los recursos humanos ya sea la selección de nuevo personal, programas de capacitación, salarios, funciones y responsabilidades del talento humano.

Se determinó la necesidad de definir claramente los lineamientos con los que se regirá el Departamento de Recursos Humanos, para lo cual se requiere diseñar el Manual de Procesos de la Gestión del Talento Humano, el mismo que será aplicado tanto por las autoridades, miembros del área y colaboradores de la compañía a nivel nacional, constituyéndose en una herramienta formal de conocimientos sobre las tareas a desempeñar.

Los cimientos teóricos en los que se fundamenta el presente trabajo están relacionados a la administración del talento humano y a gestionar el área por medio de procesos; aplicando metodologías y herramientas que permitan diseñar, modelar, diagramar, organizar y documentar todos los participantes y las interrelaciones que existen en el proceso, en forma continua.

Para identificar los factores que afectan el desempeño del área de Recursos Humanos se utilizó el método de observación directa, el cual permite reconocer las causas y efectos de las falencias que presenta el área y la documentación del Manual está elaborado en base a fuentes bibliográficas y documentos que avalen el diseño del proceso y el mapeo de las interrelaciones de cada subproceso.

Al contar con un Manual de Procesos de la Gestión del Talento Humano, se conseguirá optimizar efectiva y eficiente las actividades, funciones y responsabilidades que el personal de **ICESA S.A.** debe cumplir dentro y fuera del área de Recursos Humanos.

### 2.3. MARCO TEÓRICO

En esta sección se detallan los fundamentos teóricos en los que se va apoyar el presente proyecto

#### ANTECEDENTES TEÓRICOS

## LA ADMINISTRACIÓN

Administración proviene etimológicamente de la palabra administrar, llegando a la definición de ejercer poder para organizar, reglamentar, ordenar. En base a la definición se logra instituir a la administración como una ciencia que se caracteriza por aplicar principios y actividades estructuradas con el fin de establecer un comportamiento organizacional que permita cumplir con los objetivos y metas estratégicas fijadas.

De acuerdo a la definición dada por Hitt, Black y Porter; *“administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”* (Porter, 2006, Pág. 8)

Con estas definiciones se profundizará los conceptos de Administración del Recurso Humano y de Gestión por Procesos estableciendo la importancia de la aplicación de estas metodologías en las organizaciones modernas.

### LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSOS HUMANOS

*“Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretodo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina”.* (Chiavenato, 2001, pág. 178)

En sí, se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones. El propósito es que mediante metodologías definidas, los colaboradores desarrollen capacidades para administrar, controlar y evaluar.

El enfoque que da Chiavenato a la administración del Talento Humano, es netamente sistémico; orientando a obtener resultados y definido en cinco

subsistemas interrelacionados entre sí y pueden aplicarse según el tipo de organización.

SUBPROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS
<b>Integración</b>	Vincular personal a la organización acorde a las necesidades	Investigación del Mercado del recurso humano Planificación del recurso humano Reclutamiento de personal Selección de personal Vinculación de personal
<b>Organización</b>	Definir el quehacer del personal vinculado	Diseño de puestos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	Conservar a las personas que laboran en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y Servicios Sociales Higiene y Seguridad en el Trabajo Relaciones laborales
<b>Desarrollo</b>	Preparar y desarrollar al personal	Capacitación y desarrollo personal Desarrollo organizacional
<b>Auditoría</b>	Conocer lo son y que hace el personal	Bases de datos y sistemas de información Controles, constancia, productividad

**Tabla 1:** Tabla de los Subsistemas de Talento Humano (Chiavenato, 2001)

**Adaptado por:** El autor

### *LA GLOBALIZACIÓN Y LA NECESIDAD DE GESTIONAR EL TALENTO HUMANO*

*“La necesidad de competir en un mundo casi canibalizado ha impulsado cambios en la concepción acerca de la gente que trabaja, y así ha surgido, por ejemplo, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. (Alles, 2005, pág. 18)*

El término globalización se refiere a un proceso histórico de integración mundial que abarca los ámbitos político, social, cultural, tecnológico y económico; logrando una interconexión a nivel mundial. Se refiere en sí, a la consolidación de los avances tecnológicos y la necesidad de expansión del flujo comercial mundial.

Hay que considerar que este fenómeno se encuentra ligado íntimamente con el desempeño de las organizaciones, mismas que para poder realizar sus actividades requiere del contingente humano; por lo que el estilo de gerenciamiento del talento humano demanda una transformación.

El talento humano globalizado es un término que se refiere a las relaciones nacionales e internacionales, movimientos de personas, adquisición y comercialización de bienes o servicios, el uso de tecnología y que todas estas actividades tengan la facultad de generar capital, ingresos, utilidades y ampliar la capacidad operativa de la empresa. Con estos antecedentes, es necesario conocer cuáles son las actividades prioritarias con las que a las empresas administraran el área de Recursos Humanos.

#### *LA GESTIÓN POR PROCESOS*

*“Una organización es tan buena como los procesos. En las compañías tradicionales, por lo general, estos suelen ignorarse por completo. Una organización orientada a procesos, en cambio, se ocupa de diseñarlos, medirlos con precisión [...]” (Gómez, 1999, pág. 61)*

Los cambios políticos y socio-culturales han modificado el accionar con el que se desenvuelven hoy en día las empresas, teniendo estas que adaptarse a escenarios globalizados y mostrándose agresivos en relación a competitividad ya que el cliente es cada vez más exigente; con este panorama las organizaciones han debido buscar un modelo de gestión que lo beneficie y la haga más eficiente.

La gestión tradicional basa su funcionamiento en una estructura jerárquica, dividiendo a la organización en departamentos, haciendo difícil la interacción unos con otros y proporcionando una imagen limitada del funcionamiento de esta; así como las responsabilidades y las relaciones que se mantiene con los clientes, afectando totalmente los objetivos fijados.

En el panorama actual, las organizaciones han visto la necesidad de mejorar su rendimiento operativo, surgiendo enfoques diferentes y viabilizando conceptos

como calidad asociado intrínsecamente a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente interno y externo.

El modelo de Gestión basado en Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de los stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad) entregando un valor agregado a sus destinatarios.

El modelo propone tratar las dificultades que puedan presentarse en forma fragmentada, con la aplicación de actividades adaptadas a cada dificultad, buscando obtener los resultados esperados de manera eficiente.

En conclusión, administrar una organización con un enfoque de procesos se refiere a considerarla como un sistema, donde sus actividades se agrupan en similares y estas se relacionan entre sí; manteniendo un orden y una secuencia, orientadas a generar un valor agregado a la operación sobre una entrada para obtener un resultado.

La Gestión por procesos utiliza indicadores que ayudarán a gestionar cada uno de los procesos que conforman la organización, permitiendo centrar sus actividades sobre un resultado; además de analizar la afectación directa o indirecta que exista entre ellos y así trabajar en el mejoramiento de la gestión de la Compañía y por ende mejorando su relación con el cliente.

### **Definición de Proceso**

La palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso.

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados.

Se define al proceso como: "*una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno*" (Carrasco, 2001, pg.11).

Todos los procesos deben contar con un responsable que asegure su eficiencia y eficacia.

### **Clasificación de los Procesos**

*"Existen entonces diferentes tipos de procesos, de acuerdo al rol que desempeñan..." (Mariño, 2001, pág. 40)*

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes; por tal motivo es necesario clasificarlos considerando el impacto que tienen sobre el producto o servicio ofrecido.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos:

- a. *Procesos Estratégicos*: Son los que definen las estrategias y objetivos de la organización e intervienen en la visión de una organización.
- b. *Procesos Clave*: Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción.
- c. *Procesos de Apoyo*: Se enmarcan como los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión.

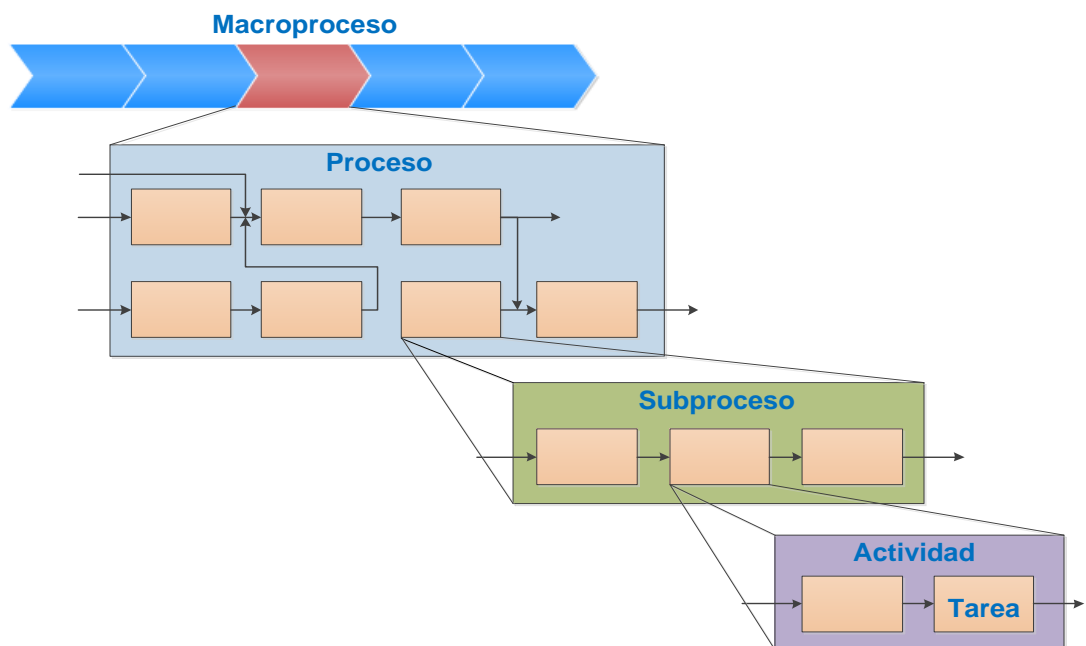
### **Jerarquía de los procesos**

*"Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades que se requieren para (...) dirigir una organización" (Rojas Moya, 2007, pág.30).*

Con base en este enunciado y asegurando una administración eficiente, es necesario jerarquizar los procesos tomando en cuenta su complejidad, importancia y ubicación en el mapa de procesos, de esta forma se ordena de la siguiente manera:

Como establece en su libro Jaime Luis Rojas (2007). “Esta jerarquía muestra cinco niveles: nivel macroproceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel tareas específicas a realizar en un proceso concreto”

- **Macro proceso:** “Modelo de un conjunto de procesos interrelacionados, agrupados en las etapas necesarias para obtener un producto o servicio cumpliendo con los requisitos explícitos e implícitos de sus ciudadanos, beneficiarios o usuarios”. (SNAP, 2013)
- **Proceso:** “Es una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la Institución agregar valor a sus clientes”. (SNAP, 2013)
- **Subproceso:** Es un conjunto de actividades que se realizan de manera ordenada y lógica para cumplir un propósito.
- **Actividad:** Conjunto de acciones o tareas que se hacen para lograr un fin determinado.
- **Tarea:** Es la forma específica y detallada en que debe desarrollarse una actividad.





**Imagen 7:** Desagregación de Procesos  
(Harrington, 1993)

**Adaptado por:** El autor

### **Identificación y secuencia de los procesos**

Al adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión; se requiere reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben conformar el sistema, es decir, definir la estructura de procesos del sistema.

Los procesos identificados y seleccionados deben ser codificados con la finalidad de tener una idea más clara de la desagregación de los procesos y poder identificarlos de manera más sencilla, para lo cual se recomienda utilizar códigos alfanuméricos como indica el ejemplo detallado en la tabla siguiente.

CÓDIGO	TIPO	NOMBRE
<b>GTH</b>	Macro proceso	Gestión de Talento Humano
<b>GTH.01</b>	Proceso	Vinculación
<b>GTH.01.002</b>	Sub procesos	Reclutamiento y Selección

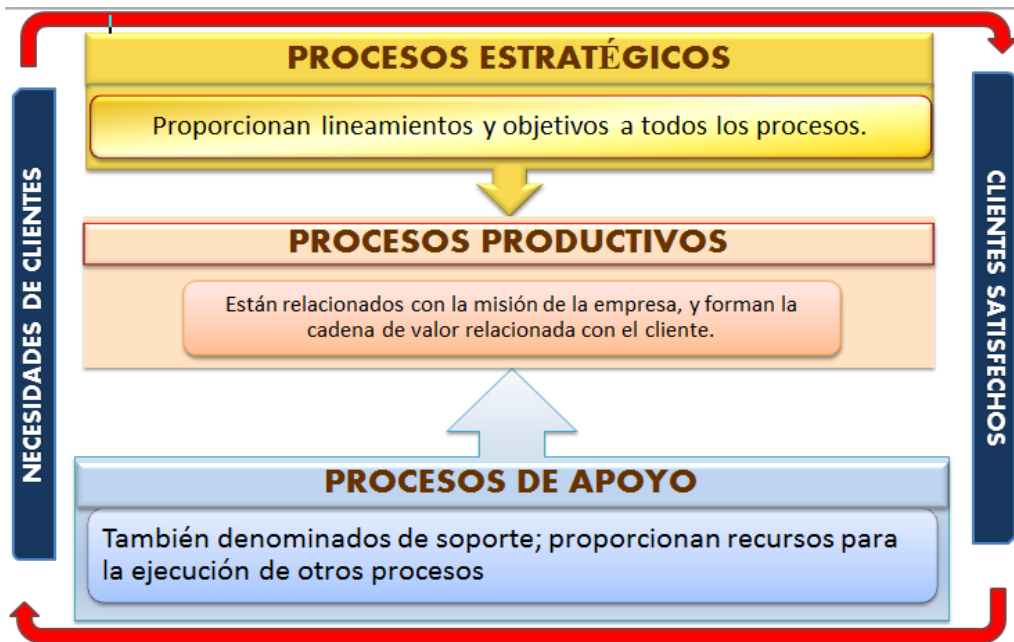
**Tabla 2:** Codificación de los procesos

**Adaptado por:** El Autor

### **Representación de los procesos**

Una vez definida la estructura por procesos y realizada la identificación y selección de los mismos, se requerirá representarlos de una manera gráfica que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones que existe entre ellos. Existen varias herramientas y estas deberán aplicarse acorde al nivel de detalle que se desea llegar; entre ellas tenemos:

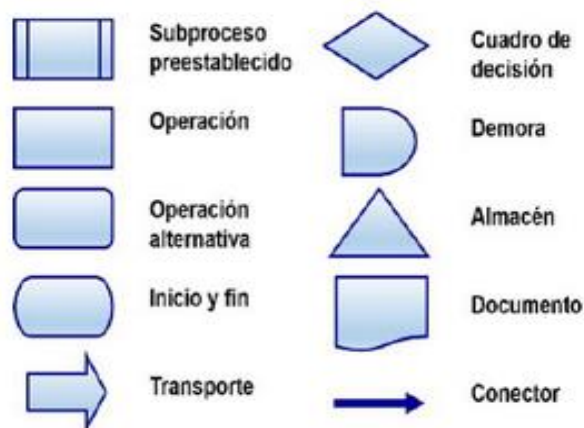
- **Mapas de procesos:** Es la representación gráfica global de los procesos de los procesos de una organización.



**Imagen 8:** Mapa de Procesos  
(Cadena Echeverría, 2012)

**Adaptado por:** El autor

- **.Diagramas de Flujo:** Denominando también Flujograma, es la representación individual y detallada de cada uno de los procesos definidos en el mapa de Procesos.



**Imagen 9:** Simbología para Diagramas de Flujo  
(Harrington, 2001)

**Adaptado por:** El autor

## MAPEO DE PROCESOS DEL NEGOCIO

*De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, define mapear como “localizar y representar gráficamente la distribución relativa de las partes de un todo” y “trasladar a un mapa sistemas o estructuras conceptuales”. (Real Academia Española, sf).*

*“El Mapeo de Procesos es una técnica utilizada para describir gráficamente las actividades y operaciones de una organización (...)” (Briño, 2015, pág. 28)*

Se refiere específicamente en identificar, entender, conocer y describir los procesos del negocio que operan en una organización; con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de clientes y empleados, así como mejorar la calidad de los productos o servicios, reduciendo costes y aumentando el aprovechamiento de los insumos y el rendimiento del negocio.

El mapeo de procesos se enfoca en el cambio de paradigma de la administración tradicional; no con el fin de sustituirla sino más bien de redirigirla y complementarla, haciéndola dinámica y flexible.

#### *CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS*

Con base a la información obtenida en la etapa de levantamiento, se procede a caracterizar los procesos, donde se identifican de los rasgos específicos del proceso.

#### *DIAGRAMAS DE FLUJO*

*“Un diagrama de flujo es una técnica básica que permite describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, las relaciones entre los diferentes actores, indicando quién hace qué y en qué se desarrolla el proceso”. (Mariño, 2001, pág.50)*

Un diagrama de flujo consiste en una representación gráfica de la secuencia de actividades o pasos a seguir en un proceso, mediante la utilización de líneas y

símbolos estandarizados, indicando las responsabilidades de cada uno de los involucrados.

### NOTACIÓN BPMN



El Business Process Modeling Notation (BPMN) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso del negocio. (Bizagi, 2014).

Al utilizar un estándar BPMN, permite graficar los procesos en un estándar internacional, independiente de cualquier metodología de modelado de procesos y sirve como lenguaje común para de cerrar la brecha de comunicación que frecuentemente se presenta entre el diseño de los procesos de negocio y su implementación.





### Elementos de la notación BPMN

El modelado se realiza mediante diagramas sencillos con un conjunto de elementos gráficos; haciendo fácil la comprensión del flujo y el proceso, siendo estos:

- *Objetos de Flujo:* Eventos, Actividades, Rombos de control de flujo (gateways);
- *Objetos de Conexión:* Flujo de Secuencia, Flujo de Mensaje, Asociación;
- *Carriles de nado (swimlanes):* Piscina, Carril;
- **Artefactos:** Objetos de Datos, Grupo, Anotación.

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Proceso	Es el contenedor del diagrama de flujo de trabajo de un proceso.
	Lane	Es la división dentro de un proceso. Son utilizados para organizar las actividades por cada uno de sus actores

	Inicio	Representa varios tipos de inicio que puede tener un procedimiento, conforme los recursos, necesidades, requerimientos, información, documentos, etc.
	Fin	Representa recursos de salida o el final del procedimiento.  Un recurso es un elemento de entrada o salida, como necesidades, información, cosas, conceptos, ideas, documentos, entre otros.
	Temporizador	Marca tiempos de espera
	Llamada a proceso o actividad	Simboliza el inicio de otro proceso o actividad desde el actual, continuando su flujo en el proceso llamado
	Llamada a un evento paralelo	Representa el inicio de varias actividades al mismo tiempo, siendo estas llamadas desde el flujo actual.
	Puerta de decisión exclusiva	Modela decisiones que solo pueden tener un valor cierto entre varios posibles. El flujo de salida será el que cumpla la condición expresada.
	Puerta de decisión paralela	Modela flujos de actividades que se ejecutan en forma simultánea. El flujo del proceso continúa por todos ellos.
	Actividad	Representa las actividades que se realizan dentro del flujo.
	Procedimiento/Sub proceso	Representa a otro proceso, un subproceso o procedimiento en diagrama anexo.

	Agrupación de actividades	Proporciona el mecanismo de agrupar actividades visualmente; suele ir asociado a un bucle.
	Conector de flujo continuo	Conecta la secuencia de actividades ha realizar por el propietario del proceso y las relaciones con el usuario.
	Documento	Representa el uso o generación de algún soporte documental (digital o físico); este siempre se encontrara ligado a una actividad.
	Anotaciones	Proveen información adicional y facilitan la comprensión del flujo.

**Tabla 3:** Simbología Diagramación en Bizagi  
(Notación BPNM, 2015)

**Adaptado por:** El Autor

### *MEDICIÓN DE LOS PROCESOS*

Es necesario que cada proceso dentro de una organización sea controlarlo, esto incluye el monitoreo de estándares definidos y toma de acciones correctivas durante el flujo del proceso.

Para llevar a cabo esto, se debe tomar muestras y analizarlas, mediante el uso de herramientas estadísticas, donde se sabrá si se encuentran dentro de los parámetros aceptables o no cumplen con las especificaciones requeridas.

Para que el proceso pueda realizarse de manera normal, es necesario que éste tenga revisiones periódicas, pero sin entorpecer el flujo normal del mismo.

El control es necesario en los procesos organizacionales, pues ayuda a identificar posibles desviaciones o errores; además es importante para su estandarización, ya que permitirá tomar el control sobre las variables con la finalidad de obtener un resultado específico.

### *MEJORA DE PROCESOS*

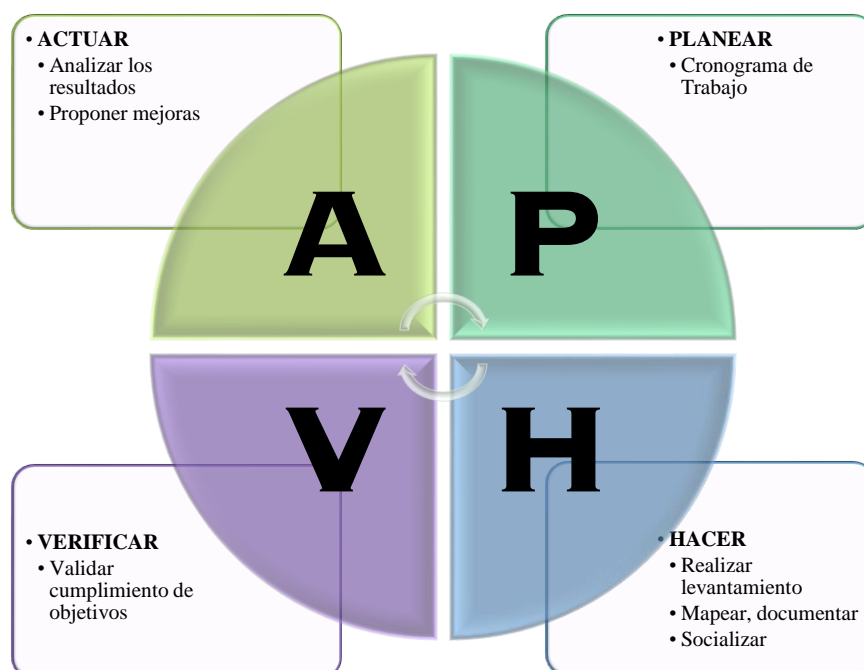
Uno de los objetivos primordiales del enfoque basado en procesos es el mejoramiento continuo, es decir buscar métodos para ejecutar las tareas de una manera eficiente y eficaz.

El mejoramiento debe ser progresivo, donde se verá pequeños cambios que generan grandes beneficios, desarrollando habilidades en las personas.

### **Ciclo PHVA para la Mejora de Procesos**

A este ciclo se le conoce tanto por el PHVA como por ciclo Deming debido a su autor, se trata de un ciclo dinámico que se puede emplear en procesos y proyectos de las organizaciones. Esta herramienta se aplica fácilmente y si su uso es el correcto, puede colaborar en gran medida en la ejecución de las tareas de un modo más organizado y eficaz.

Haciendo uso del ciclo PHVA, se planifica con base en objetivos, definiendo los métodos y fijando indicadores que permitirán verificar el cumplimiento de dichos objetivos.



**Imagen 10:** Ciclo de Mejora Continua (Deming, 1989)

**Adaptado por:** El autor

Acorde a la Figura 11, el ciclo PHVA se describe:

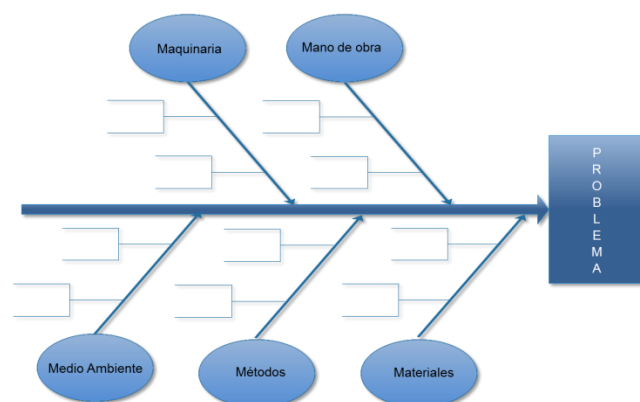
- **Planificar:** Determinar los objetivos y procesos imprescindibles para lograr los resultados según los requisitos del cliente y la política organizacional.
- **Hacer:** Implementar procesos para conseguir los objetivos.
- **Verificar:** Proceder a un seguimiento y medición de procesos y productos en vinculación con las políticas, objetivos y requisitos, indicando los resultados logrados.
- **Actuar:** Llevar a cabo acciones que promuevan la mejora del desempeño de los procesos necesarios.

## Herramientas Mejora de Procesos

### *Análisis de causa y efecto*

El análisis de causa y efecto conocido también como espina de pescado, fue inventado por Kauro Ishikawa reconocido por ser el padre de los círculos de la calidad. Esta herramienta es de gran ayuda para el mejoramiento continuo, ya que consiste en conocer más a fondo las causas que generan efectos negativos o problemas en un proceso.

En la ilustración 12 se puede visualizar el formato a utilizar para la elaboración del diagrama causa – efecto:



**Imagen 11:** Diagrama Causa - Efecto  
(Mariño, 2001)

**Adaptado por:** El autor



## BASES TEÓRICAS

### *EL SECTOR SOCIETARIO Y PRODUCTIVO EN EL ECUADOR*

El Derecho Societario en Ecuador tiene que ver con la constitución, funcionamiento y administración de una empresa, además de las diversas formas de negociación y comercialización de bienes y servicios.

Las compañías se convierten en entes productivos para el Estado y por tal motivo se encuentran reguladas por la Ley de Compañías, misma que define los requisitos para su conformación, definiendo el tipo de compañía y legalizando la personería jurídica.

Acorde a las características de **ICESA S.A.**, esta se encuentra clasificada dentro de las subcategorías como:

- Sector Económico:
  - Comercial: Enfocada en la venta de productos terminados en la fábrica
- Origen del capital
  - Privado: El capital proviene de particulares, definida como Sociedad Anónima.
- Tamaño
  - Grande: Su constitución se soporta en una gran cantidad de capital, el volumen de ingresos al año y un número aproximado de 1500 trabajadores.
- Conformación del capital
  - Grupos Económicos: Pertenece a un mismo grupo de accionista que posee varias empresas de varios sectores.
  - Nacionales: Su radio de atención está dentro del país con su matriz principal en Quito y una sucursal en Guayaquil y varios Puntos de Venta en las diferentes ciudades del Ecuador.

### *EL SECTOR RETAIL EN EL ECUADOR*

Retail se define a toda unidad productiva minorista especializada en comercializar productos o servicios agrupados en distintas categorías, este es el último eslabón de la cadena de distribución y su función es actuar como intermediario entre productores o mayoristas y los consumidores. El crecimiento económico mundial y la evolución tecnológica han posicionado a esta actividad comercial como un elemento central de cualquier economía, debido a la concentración de compra que genera.

El retail ha ido evolucionando desde el nivel básico de tiendas hasta empresas que operan en grandes superficies comerciales, donde se puede adquirir una variedad de productos con diferentes formas y facilidades de pago, como son: pagar en efectivo o accediendo a crédito directo o financiado por una entidad bancaria.

La industria del retail en Ecuador registró crecimiento débil durante 2014, como resultado de la implantación de una nueva normativa, misma que generó una barrera a las importaciones, motor principal con el que desarrolla su actividad económica.

A pesar del cambio de políticas gubernamentales desde el 2017, el sector del retail aún mantiene un crecimiento limitado, pues la desaceleración económica y los diferentes factores como el alto índice de desempleo, han condicionado al consumidor a medir sus gastos, condicionando a las empresas a esforzarse más por generar una propuesta de valor acorde a las necesidades de los ecuatorianos.

#### *BASE LEGAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ECUADOR*

En el Ecuador la Gestión del Talento Humano, basa sus directrices en la Constitución Política de la República del Ecuador, Código de Trabajo y La Ley de Seguridad Social; enmarcando su control y accionar en el Ministerio de Trabajo e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

#### *MANUAL DE PROCESOS*

Este tipo de manual consiste en una recopilación de toda la información levantada del procesos de estudio y las directrices, políticas, normas, métodos e instructivos que pretenden su correcto funcionamiento.

Los manuales de procesos deben garantizar su aplicación, por esta razón deben estar escritos con un lenguaje claro, sencillo y lógico, de manera que pueda ser entendido por todas las personas que lo utilicen; pueden ser actualizados conforme a los cambios que surjan en el camino.

#### 2.4. MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se explica la metodología utilizada y la sistematización de los procesos que comprenden la Gestión del Talento Humano.

##### *TIPO DE INVESTIGACIÓN*

Este estudio es de tipo exploratorio descriptivo por cuanto se parte de la observación e información suministrada por los involucrados, revelando el funcionamiento de la empresa para posteriormente sugerir soluciones.

Mediante la observación se puede realizar un diagnóstico que permita llevar a cabo un análisis de los procesos de la Gestión del Talento Humano.

- *Estudio exploratorio*: Es un estudio experimental por cuanto su contenido se construye dentro de un marco de referencia teórico y práctico, partiendo de un problema previamente conocido; también se utilizará información no escrita que poseen las personas que trabajan en la organización, por medio de relatos que permitirán reunir y sintetizar sus experiencias laborales.
- *Estudio Descriptivo*: Esta investigación es de conocimiento más profundo de tipo descriptivo; porque identifica características, conductas y actitudes de las personas que se encuentran dentro de la investigación, establece comportamientos dentro de la organización, procesos, acude a técnicas específicas para la recolección de información, como lo es la observación y las entrevistas, tomando en cuenta los objetivos de la investigación.

##### *DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN*

El diseño de la investigación es experimental ya que el mapeo de procesos es una actividad empírica, ya que los fenómenos observados fueron tomados en su

contexto natural basando su conocimiento en el funcionamiento general de la empresa.

Con estas herramientas se logrará identificar los responsables de cada proceso, conocer sus expectativas, definir objetivos e indicadores para el proceso, delimitando el accionar y la interrelación que tiene con los diferentes procesos.

#### *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN*

Las técnicas de investigación para recolectar información fáctica fue a través de entrevistas a los responsables de cada subsistema, reuniones, talleres de colaboración, observación directa, recopilación de documentos e intercambio de ideas.

#### *TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN*

Las entrevistas se realizaron con base al funcionamiento general del área de Recursos Humanos, iniciando con los responsables de cada subsistema y finalizando con el Gerente del área. La información se recopiló en un formato que permite registrar responsables, actividades, documentos y tiempos de ejecución de las tareas.

En los talleres se contó con la participación de todos los miembros de cada subsistema con el fin de definir detalles e instrumentos que sean incorporados como mejora al proceso. Se validó los formatos utilizados y se estandarizaron para su uso.

La metodología de esquematización se le efectuó mediante diagramas de flujo, contribuyendo a la fácil visualización y comprensión de los procesos utilizando la herramienta informática BIZAGI.

## **CAPÍTULO III – LA PROPUESTA**

Para garantizar la satisfacción y la fidelización de los clientes, se determinó que se debe mejorar la calidad en el servicio durante y después la venta de los productos que ofrece **ICESA S.A.** Para cumplir con este objetivo es trascendental cambiar el tipo de administración por un Enfoque Basado en Procesos, transformación que inició con el área de Talento Humano, implementando la Gestión por Procesos del Talento Humano.

Al implementarse una gestión por procesos se busca armonizar y normalizar las actividades que se ejecutan dentro de la Compañía con el fin de establecer la manera más eficiente de ejecutarlas.

Para gestionar el proceso de Talento Humano se consideró la normativa legal vigente que debe ser cumplida obligatoriamente

### **3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

**ICESA S.A.** por medio de la misión que tiene el área de Procesos y considerando a la Gestión del Talento Humano el pilar para alcanzar la madurez organizacional en una cultura por procesos; se ha trazado la meta de que todos los involucrados tengan un claro conocimiento de los términos utilizados con este enfoque, que son: entradas, salidas, controles, herramientas, recursos, proveedores y usuarios.

Cuando el personal tenga claro cada concepto y asocien cada término a la estrategia de la Compañía, teniendo conocimiento el horizonte de la misma y el significado de agregar valor a las actividades, se podrá hablar de una madurez gestión por procesos.

El medio para conseguir dicha madurez es articulando todo el sistema de gestión cumpliendo con los requerimientos de los clientes en los tiempos adecuados con los recursos óptimos y necesarios, evitando despilfarros de recursos organizacionales.

### **3.2 EL MAPA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El insumo principal que facilita la determinación e identificación de los procesos de la Gestión de Talento humano es el Mapa de Procesos.



**Imagen 12:** Mapa de Procesos de GTH de ICESA S.A.  
**Adaptado por:** El autor

### 3.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El levantamiento de procesos consiste en la obtención de la información y de los procesos tal como se ejecutan en la actualidad.

El levantamiento de procesos se efectuó en 4 etapas que son:

- Formalizar los compromisos entre los dueños del proceso y el responsable del levantamiento; donde en una reunión de apertura se da a conocer el cronograma de trabajo, herramientas a utilizar y la metodología de recolección de información y análisis.
- Analizar la normativa vigente y aplicable a los procesos que realiza el área en estudio. A su vez realizar las entrevistas a los colaboradores involucrados en cada sub proceso (analistas, asistentes y jefes), con el objetivo de identificar y establecer los procesos de Recursos Humanos según el cronograma de trabajo determinado.

- Organizar la información recolectada de manera sistemática con la finalidad de definir el objetivo y alcance de los subprocesos identificados, caracterizar y diagramar el proceso, y describir cada actividad. Posteriormente validar la información recopilada con los involucrados en cada proceso.
- Consolidar la información y elaborar el respectivo manual de procesos sustentado con documentos que certifiquen la validación y conformidad del dueño del proceso.

### 3.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para poder estudiar los procesos pertenecientes a la Gestión del Talento Humano, se diseñó un inventario de procesos, detallado a continuación:

ICESA S.A. COORDINACIÓN DE CALIDAD PROYECTO GESTIÓN POR PROCESOS INVENTARIO				
15 de diciembre de 2017			VERSIÓN - 01	
MACROPROCESO	PROCESO		SUB PROCESO	
	CÓDIGO	NOMBRE	CÓDIGO	NOMBRE
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - GTH	GTH.01	Vinculación	GTH.01.001	Levantamiento de Perfiles
			GTH.01.002	Reclutamiento y Selección de Personal
			GTH.01.003	Contratación e inducción de Personal
	GTH.02	Permanencia	GTH.02.001	Beneficios
			GTH.02.002	Permisos y Vacaciones
			GTH.02.003	Nómina
	GTH.03	Desarrollo	GTH.03.001	Evaluación del Desempeño
			GTH.03.002	Formación y desarrollo
			GTH.03.003	Capacitación
	GTH.04	Desvinculación	GTH.04.001	Finalización de la Relación Laboral
			GTH.04.002	Liquidación y Pago de Háberes
			GTH.04.003	Legalización del Finiquito

**Tabla 4:** Inventario de Procesos de GTH de ICESA S.A.  
**Adaptado por:** El Autor

### 3.5 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Para el levantamiento de la información se utilizó formatos definidos por la Gestión de Procesos de **ICESA S.A.**, siendo estos Ficha de Caracterización de Procesos, Descriptor y Diagrama de Flujo.

### *FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS*

Los elementos que contiene el formato de la ficha de proceso son los siguientes, las fichas se encuentran representadas en el **Anexo 1 y 2**:

- *Encabezado del formato*: Logotipo de la empresa, identificación del Macroproceso, Proceso y Subproceso, Nivel de desagregación, Código, Fecha y Versión.
- *Caracterización del proceso*: Objetivo y Alcance,
- *Entradas*: Proveedor y Entradas
- *Salidas*: Salida y Ciudadano/Usuario
- *Documentos Relacionados*: Controles, Instructivos, Base Normativa
- *Indicadores*: Denominación y Fórmula de cálculo
- *Pie del formato*: Nombres, firmas y fechas de Elaboración, Revisión y Aprobación

### *DESCRIPTOR*

Los elementos del formato utilizado para elaborar el descriptor de actividades son y se encuentra representado en el **Anexo 3**:

- *Encabezado del formato*: Logotipo de la empresa, identificación del Macroproceso, Proceso y Subproceso, , Código, Fecha, Versión y Página.
- *Cuadro de descriptores y responsabilidades*: Número, Actividad, Descripción, Tiempo, Responsable (cargo), Documento / Registro, Unidad ejecutora, Control / Base Normativa / Instructivo, Observaciones.

### *DIAGRAMA DE FLUJO*

Los elementos del formato utilizado para el flujograma se describen a continuación:

- *Encabezado del formato*: Logotipo de la empresa, identificación del Macroproceso, Proceso y Subproceso, Código, Fecha, Versión.



- *Diagrama de Flujo*: Representación gráfica de actividades o tareas, realizada con la herramienta Bizagi de acuerdo a la notación a utilizar bajo nomenclatura BPMN.
- Pie del formato: Nombres, firmas y fechas de Elaboración, Revisión y Aprobación

### 3.6 PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Con el objetivo de determinar acciones preventivas y correctivas dentro de la Gestión del Talento Humano es importante medir y controlar cada sub proceso mediante el diseño de indicadores, los cuales garantizarán la eficiencia y eficacia de cada uno.

#### *DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN*

A continuación se presenta los indicadores que se utilizarán dentro de la Gestión del Talento Humano.

#### *ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL (IRP)*

CARACTERÍSTICAS	DETALLE
<b>Variable</b>	Nº de colaboradores entrantes y salientes
<b>Indicador</b>	Tasa de rotación de personal
<b>Tipo</b>	Indicador de eficiencia
<b>Definición</b>	“... la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Chiavenato, 2001)
<b>Unidad operacional</b>	$\frac{(A + D)}{2} * 100$ $\frac{FI + F2}{2}$ <p>Donde A es total de Ingresos, D total de egresos. F1 es Total del personal al inicio del periodo y; F2 es Total del Personal al fin del periodo</p>
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Meta</b>	10%
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual

**Tabla 5:** Caracterización del Índice de Rotación de GTH – ICESA S.A.  
**Adaptado por:** El Autor

*ÍNDICE DE COBERTURA DE CAPACITACIÓN (COB)*

CARACTERÍSTICAS	DETALLE
Variable	Nº de colaboradores que han recibido capacitación
Indicador	Tasa de cobertura de actividades de capacitación
Tipo	Indicador de eficiencia
Definición	Compara y prioriza la cobertura de las posibles actividades requeridas, diferenciados por competencias (con brechas).
Unidad operacional	$\left(\frac{NPO}{TPUO}\right) * 100$ Donde NPO es número de personas objetivo y; TPUO es Total de Personal de la Compañía
Unidad de medida	Porcentaje
Meta	80%
Frecuencia de medición	Mensual

**Tabla 6:** Caracterización de Cobertura de Capacitación de Personal de GTH – ICESA S.A.  
**Adaptado por:** El Autor

*ÍNDICE DE EFECTIVIDAD DEL APRENDIZAJE (EAN)*

CARACTERÍSTICAS	DETALLE
Variable	Nº de colaboradores que han recibido capacitación
Indicador	Tasa de aprendizaje del personal
Tipo	Indicador de efectividad
Definición	Porcentaje que se logró del aprendizaje efectivo respecto de sus conocimientos de entrada a un curso.
Unidad operacional	$\left(\frac{NF - NI}{NI}\right) * 100$ Donde NF es nota final y; NI es Nota Inicial o diagnosticada
Unidad de medida	Porcentaje
Meta	70%
Frecuencia de medición	Mensual

**Tabla 7:** Efectividad del Aprendizaje de personal de ICESA S.A.  
**Adaptado por:** El Autor

### ÍNDICE DE RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)

CARACTERÍSTICAS	DETALLE
Variable	Inversión realizada
Indicador	Tasa de retorno de la inversión
Tipo	Indicador de eficiencia
Definición	Analiza el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero
Unidad operacional	$\left(\frac{BO - Inv}{Inv}\right) * 100$ <p>Donde BO es beneficio obtenido post actividad de capacitación y; Inv. es Inversión realizada o valor de la actividad de la capacitación</p>
Unidad de medida	Porcentaje
Meta	Se esperan valores positivos y % dependiente de otras variables
Frecuencia de medición	Mensual

**Tabla 8:** Efectividad del Aprendizaje de personal de ICESA S.A.  
**Adaptado por:** El Autor

### 3.7 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

Con toda la información levantada, se elabora el Manual de Procesos; donde se detallarán las políticas, procedimientos, indicadores, formatos y demás documentación con la que el Proceso de la Gestión de Talento Humano se regirá.

El documento constara de la siguiente estructura, mismo que se encuentra detallado en el **Anexo 4:**

- Introducción
- Objetivos
- Alcance
- Marco Legal
- Definiciones
- Mapa de Procesos de la Gestión de Talento Humano
- Caracterización de Procesos de la Gestión de Talento Humanos
- Políticas de la Gestión de Talento Humano

- Diagramas de Flujo de la Gestión de Talento Humano
- Descripción de actividades

### 3.8 RESULTADOS DEL MAPEO DE PROCESOS

Culminado el levantamiento y la documentación, se procede a validar la información recopilada con los colaboradores involucrados en cada subproceso; iniciando con los Dueños de los procesos, siendo los Analistas de Nómina, Selección y Coordinadores de Capacitación y por último revisados y aprobados por el Gerente de Recursos Humanos y la Presidencia Ejecutiva.

Con la revisión final, entra en vigencia el Manual de Procesos de la Gestión de Talento Humano, documento que normará a **ICESA S.A.** en relación a la administración del personal a nivel nacional.

## **CAPÍTULO IV – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- Al realizar el análisis del Proceso de la Gestión de Talento Humano se determinó que uno de los inconvenientes más representativos fue la concentración de información y actividades en una sola persona, dando como resultado exceso de revisiones y lentitud en la entrega de información.
- La falta de documentación, registros y la alta rotación de personal en el proceso de Talento Humano generó una discontinuidad y desconocimiento de las actividades y normativa a aplicar en la Empresa, observando las falencias en las que incurrían al momento de ingresar o desvincular a una persona.
- La falta de formatos estandarizados, falta de comunicación entre los procesos que conforman la organización; además de una elevada rotación del personal produjo que el proceso resulte menos efectivo y provoque pérdidas económicas a la empresa por concepto de pago de multas o sueldos a personal que no se encontraban vinculados.
- El levantamiento de información reveló que varias actividades se realizaban de manera manual, ocasionando demoras en el tiempo de ciclo del proceso y mayor utilización de recursos.
- Se determinó que la estructura tradicional no es la adecuada, pues no existían funciones definidas para quienes conforman la empresa; considerando de vital importancia la implementación de una Gestión basada en Procesos.
- El levantamiento de información realizado fue el insumo más importante que permitió para identificar y delimitar los sub procesos de la Gestión de Talento Humano, con la finalidad de analizarlos y mejorarlos si así se requiere.

- El compromiso de los líderes del proceso y la colaboración de su equipo es imprescindible al momento del levantamiento de la información, ya que permite determinar la trazabilidad y claridad de los procesos.
- La documentación de los procesos es fundamental si se quiere lograr una adecuada Gestión por Procesos, ya que éste es el primer paso para estandarizarlo y conseguir los resultados deseados, contribuyendo a la propagación de información relacionada.
- Un Manual de Procesos debidamente elaborado, permite que los colaboradores conozcan con claridad que se debe hacer, cómo y cuándo debe hacerlo, tomando en cuenta los recursos y controles necesarios para cumplir con las actividades.
- Los indicadores de gestión permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos demostrando todo el ciclo del proceso y el cronograma planificado para su ejecución.
- El diseño de indicadores de Gestión de Talento Humano es el principal insumo para proponer mejoras de acuerdo con los resultados obtenidos, partiendo de una línea base que permita tomar decisiones adecuadas en el corto plazo, enfocándose en el cumplimiento de una meta.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

- La concentración de información y conocimientos en una sola persona puede ocasionar pérdidas de información e inconvenientes cuando éste se ausente; por esta razón, es necesario contar con un backup que pueda responsabilizarse del proceso si así se requiere.
- Las revisiones excesivas y los reprocesos consumen una mayor cantidad de recursos organizacionales, por ello es importante implementar un modelo de gestión por procesos bajo un enfoque sistémico que permita que los procesos se desarrollen con la sinergia adecuada.
- El objetivo de agregar valor al usuario es importante si se desea conseguir un desarrollo organizacional sostenible en el tiempo.

- Las organizaciones deben enfocarse en documentar y estandarizar sus procesos, ya que de esta manera se los puede controlar y evitar desviaciones, además pueden utilizarse como insumos para establecer acciones preventivas.
- La adecuada documentación de procesos facilita el aprendizaje del proceso a un colaborador que ingresa por primera vez a la organización; por esta razón es de vital importancia llevarla a cabo y actualizarla de manera permanente.
- El diseño de los indicadores de gestión facilitan la medición y el control de los procesos conforme a la realidad organizacional, ya que de esta manera se puede lograr una adecuada toma de decisiones por parte de los líderes de los procesos.
- El monitoreo constante de los procesos, la ejecución de talleres y reuniones con los dueños de los mismos permitirá seguir identificando mejoras que pueden ser implementadas en el corto plazo.
- Es recomendable analizar constantemente la satisfacción de los usuarios a través de encuestas, entrevistas y talleres; ya que son ellos los principales destinatarios de los servicios que ofrece la Gestión de Talento Humano.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M, (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*, (1ra edición) Editorial Granica.
2. Cadena Echeverría, J, (2012). *Gerencia de Procesos*, Escuela Politécnica Nacional
3. Bizagi, (2014). *Bizagi Process Modeler*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de Bizagi: pdf
4. Chiavenato, I., (1999). *Administración de Recursos Humanos*, (5ta edición) Editorial Mc Graw Hill.
5. Chiavenato, I., (2007). *Administración de Recursos Humanos*, (8va edición) Editorial Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, I., (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, (7ma edición) Editorial Mc Graw Hill.
7. Gómez Fulao, J, (1999). *Sistemas de Administración Estructuras y Procesos*. (s.e.) Ediciones Macchi
8. Deming, E, (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis* Ediciones Díaz de Santos
9. Hitt, M., Black, S., y Porter, L. (2006). *Administración*, (9na edición) Pearson Educación.
10. Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. (s.e), McGraw-Hill.
11. Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, (s.e.), Alfaomega.
12. Mejía, B, (2000). *Gerencia de Procesos*
13. Pardo, J, (2016). *Configuración y usos de un mapa de procesos*, AENOR
14. Rueda, G (200/). *Atributos de un buen indicador*. Recuperado el 24 de Septiembre del 2015, de Universidad Católica de Chile: <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/PDF/insIntrod9d.pdf>.
15. SFP. (2008). *Herramienta para el análisis y Mejora de Procesos*. Programa especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal.



16. Secretaria Nacional de la Administración Pública SNAP. (2011). *Norma Técnica de Administración por Procesos*. (Registro Oficial N° 501 ed). Editorial Nacional
17. UNC, U. N. (2010). *Guía básica para documentar Cateterización de Procesos. UN SIMEGE Sistema de Mejor Gestión*.

## LINKOGRAFÍA

1. <https://edison1964.wordpress.com/la-empresa-y-su-clasificacion-2/>
2. Ishikawa, K. (2013). Diagramas de Ishikawa. Instituto para el aseguramiento de la calidad. Recuperado el 15 de 02 de 2017, de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45800691/Diagrama\\_de\\_Ishikawa.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487388626&Signature=GIEk93VhSoESvmQ0SCBukV8xQvE%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DDiagrama\\_de\\_Ishikawa.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45800691/Diagrama_de_Ishikawa.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487388626&Signature=GIEk93VhSoESvmQ0SCBukV8xQvE%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DDiagrama_de_Ishikawa.pdf)
3. <http://www.formapyme.com/reportajes/53/20/444/Estrategia/El-efecto-arrastre-del-retail-chileno.html>
4. <https://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-enganchan-consumidores.html>
5. <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-efecto-arrastre-del-retail-chileno/>
6. <https://www.gestiopolis.com/globalizacion/>
7. <http://iso9001calidad.com/clasificacion-de-procesos-49.html>


# ANEXOS

## ANEXO 1: FICHA DE MACROPROCESO

<b>CÓDIGO</b> FOR.GCP.005		<b>REV</b> 01		<b>ICESA S.A.</b>	
<b>FICHA DE MACROPROCESO</b>					
<b>DETALLE DEL MACROPROCESO</b>					
<b>Macroproceso:</b>		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
<b>Tipo de Proceso:</b>		Estratégico <input type="checkbox"/>	Productivo <input type="checkbox"/>	Apoyo <input type="checkbox"/>	
<b>Definición:</b>					
<b>PROCESOS ASOCIADOS</b>					
<b>N°</b>	<b>Código</b>	<b>Sub Procesos</b>		<b>Lider del Proceso</b>	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
<b>Elaborado por:</b> (Firma)				<b>Revisado por:</b> (Firma)	
<b>Nombre:</b>					
<b>Cargo:</b>					
Cualquier impresión o copia realizada a este documento se considera como copia <b>NO CONTROLADA</b>					



**ANEXO 3: DESCRIPTOR**

TITULO DEL DOCUMENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			CODIGO PRO.GCP.011		
FECHA DE ELABORACIÓN	APROBADO POR	FECHA DE REVISIÓN	# REVISIÓN		
25-sep-18		25-sep-19	01		
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD Y DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS RELACIONADOS	TIEMPO (horas)	CONTROLES
1					
2					
3					
4					