

**DOCUMENTACIÓN, MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE
PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE LA PLANTA
GASEOSAS HIPINTO S.A.S. EN EL MUNICIPIO DE PIEDECUESTA, SANTANDER**

**INFORME FINAL DE PRÁCTICA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL**

FRANCY JOHANNA JOYA MEJIA

Directora

Ing. MARIA TERESA CASTAÑEDA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2014

Nota de aceptación:

Firma del Supervisor de práctica

Firma del Director de práctica

AGRADECIMIENTOS

Culminando esta etapa de mi vida doy gracias a Dios por todas sus bendiciones y a mi familia por enseñarme el valor de la fortaleza y formarme como una persona responsable y firme en la búsqueda de mis metas.

A mis padres por todo su apoyo incondicional, por el amor puesto en cada una de sus acciones y la confianza depositada en mí.

A todos mis profesores y compañeros que con sus enseñanzas y acompañamiento hicieron de mi vida en el Campus Universitario un espacio de enriquecimiento y desarrollo intelectual, social y personal.

Por último, mis más sinceros agradecimientos a la Organización Ardila Lulle y en especial a la Empresa Gaseosas Hipinto S.A.S. por darme la enorme oportunidad de aprender y empezar a desarrollarme y crecer profesionalmente.

Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	09
Introducción.....	10
1. Generalidades de la empresa.....	11
1.1. Nombre y NIT de la Empresa:	11
1.2. Actividad económica de la empresa.....	11
1.3. Dirección y teléfono	11
1.4. Número de empleados.....	11
1.5. Productos y servicios.....	11
1.6. Estructura organizacional.....	12
1.8. Reseña histórica.....	13
1.9. Descripción del área específica de trabajo	13
2. Diagnóstico de la empresa	19
2.1. Diagnóstico general.....	19
3. Antecedentes.....	23
Justificación.....	25
Objetivos	26
Objetivo general	26
Objetivos específicos.....	26
4. Marco teórico	27

5. Diagnóstico sobre la situación actual de los procedimientos del área de Gestión Humana.....	42
5.1. Procedimiento de selección de personal.....	42
5.2. Procedimiento de ingreso de personal nuevo a la Planta (Contratación).....	44
5.3. Procedimiento para Afiliación de Nuevos Empleados a ARL Liberty Seguros y EPS.....	46
5.4. Procedimiento de inducción.....	50
5.5. Procedimiento de liquidación de nomina regular FC(empleados), FE(operarios) y FD(ventas).....	52
5.6. Procedimiento para liquidación de vacaciones	55
5.7. Procedimiento de liquidación definitiva de salarios y prestaciones sociales ..	57
5.8. Procedimiento para el pago de la Planilla Integrada de Liquidación y pago de Aportes “PILA”.....	59
5.9. Procedimiento para descarga del pago de aportes de seguridad social y parafiscales entregados al Departamento de Contabilidad mensualmente.....	61
5.10. Procedimiento Para Descargar Certificados del Pago de Seguridad Social	63
5.11. Procedimiento para Reportar un Accidente de Trabajo.....	65
6. Propuesta de mejoramiento.....	74
6.1. Procedimiento de selección de personal.....	74
6.2. Procedimiento de ingreso de personal nuevo a la planta (contratación).....	75
6.3. Procedimiento para afiliación de nuevos empleados a ARL Liberty seguros y salud.....	76
6.4. Procedimiento de Inducción.....	77

6.5. Procedimiento de liquidación de nomina regular FC, FD, FE.....	78
6.6. Procedimiento para liquidación de vacaciones	78
6.7. Procedimiento de liquidación definitiva de salarios y prestaciones sociales ..	79
6.9. Procedimiento para descarga del pago de aportes de seguridad social y parafiscales entregados al Departamento de Contabilidad mensualmente.....	79
6.10. Procedimiento para descargar certificados del pago de seguridad social....	80
7. ESTUDIO DE TIEMPOS Y NIVEL DE EFECTIVIDAD	81
7.1. Nivel de efectividad del Procedimiento de Selección de personal	81
7.2. Nivel de efectividad del Procedimiento de ingreso de personal	83
7.3. Nivel de efectividad del Procedimiento de afiliación a ARL y EPS	85
7.4. Nivel de efectividad del Procedimiento de inducción	90
7.5. Nivel de efectividad del Procedimiento de liquidación de nómina	92
7.6. Nivel de efectividad del Procedimiento de liquidación de vacaciones.....	95
7.7. Nivel de efectividad del Procedimiento de liquidacion definitiva de salarios....	97
7.8. Nivel de efectividad del Procedimiento de pago de la PILA.....	99
7.9. Nivel de efectividad del Procedimiento de descarga del pago de seguridad social y entrega al Departamento de Contabilidad.....	101
7.10. Nivel de efectividad del Procedimiento de descarga de certificados de seguridad social.....	103
7.11. Nivel de efectividad del Procedimiento para reportar un accidente de trabajo.....	105
7.12. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas	108
RESULTADOS.....	115

CONCLUSIONES	119
REFERENCIAS	120
Lista de gráficos.....	121
Lista de figuras.....	122
Lista de tablas.....	123
Lista de diagramas.....	124
Anexos.....	127

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:

DOCUMENTACIÓN, MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE LA PLANTA GASEOSAS HIPINTO S.A.S. EN EL MUNICIPIO DE PIEDECUESTA, SANTANDER

AUTOR:

Francy Johanna Joya Mejía

FACULTAD:

Ingeniería Industrial

DIRECTORA:

María Teresa Castañeda Galvis

RESUMEN

El Departamento de Gestión Humana se encarga de la administración del recurso humano, gestionando los procesos de captación de personal, evaluación del rendimiento laboral, administración de salarios y prestaciones sociales y la coordinación de programas de bienestar laboral y salud ocupacional, entre otras.

El presente documento plasma el trabajo realizado como practicante del Departamento de Gestión Humana de la planta Gaseosas Hipinto S.A.S., realizando un diagnóstico de los principales procedimientos del Departamento, con el cual se identificaron falencias y demoras en el manejo de algunos procesos. Posteriormente se presentó y aplicó una propuesta de mejoramiento que, aplicada a los procedimientos que lo requerían, condujo a un mejoramiento en el manejo de los mismos y a una disminución sustancial en los tiempos, elevando la efectividad de cada uno de ellos y contribuyendo así a brindar una mejor gestión de servicio al personal que lo requiera y cumpliendo así con los objetivos trazados.

Palabras clave:

Gestión Humana, procedimientos, diagnóstico, tiempos, efectividad, mejoramiento, gestión del servicio.

V°B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE:

DOCUMENTATION, IMPROVEMENT AND IMPLEMENTATION FOR HUMAN RESOURCE'S DEPARTMENT PROCEDURES OF THE COMPANY "GASEOSAS HIPINTO S.A.S" IN PIEDECUESTA, SANTANDER.

AUTHOR: Francy Johanna Joya Mejía

FACULTY: Industrial Engineering

DIRECTOR: María Teresa Castañeda Galvis

ABSTRACT

The Human resource Department is in charge of the management of the human resource, administration of the recruitment's processes, the work performance evaluation, management of the social benefits and salaries and the coordination of the occupational health and labor welfare programs, among others.

This document embodies the work performed as a practitioner in the Human Resource Department of Gaseosas Hipinto SAS, making a diagnosis of the main procedures of the Department, which delays and shortcomings were identified in the management of some processes.

Consequently a proposal for improvement was applied to the required procedures leading it to an improvement in the management of the procedures and a substantial decrease in time, raising the effectiveness of each one and providing a better service to the staff who require it and thus fulfilling the objectives.

Keywords:

Human resource, procedures, diagnostic, times, effectivity, improvement, service management.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCION

El área de Gestión Humana se debe caracterizar por brindar amablemente un servicio rápido y eficiente al personal que así lo requiera, e igualmente garantizar procesos que contribuyan al desarrollo y bienestar del talento humano para bien de los colaboradores y la organización en general.

El Departamento de Gestión Humana se encuentra conformado por 2 oficinas para el cumplimiento de su gestión: selección de personal y desarrollo humano. Las dos, aunque cumplen con funciones determinadas, deben lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad del Departamento en las respuestas que entrega al entorno.

Las principales funciones del departamento son de carácter económico, sanitario, normativo, de bienestar, selección y contratación; específicamente actividades relacionadas con la administración de la nómina y sus novedades, salud ocupacional, actividades de motivación y desarrollo del personal, cumplimiento de requerimientos externos, entre muchas otras.

Durante el proceso de documentación de los principales procedimientos del área de Gestión Humana, se diagnosticaron algunas falencias; posteriormente se desarrolló y aplicó una propuesta de mejoramiento, que condujo a una efectividad más alta en los procedimientos. Contribuyendo así a una mejor gestión de servicio al personal de la planta.

1. Generalidades de la empresa

1.1.Nombre y NIT de la Empresa:

Nombre de la empresa: Gaseosas Hipinto S.A.S.

NIT: 890200463-4.

1.2.Actividad económica de la empresa

Producción y distribución de bebidas no alcohólicas.

1.3.Dirección y teléfono

Kilómetro 3 vía Guatiguará, Interior Puerto Nuevo, Municipio de Piedecuesta, Santander.

Teléfonos: 6578700 - 6578721.

1.4.Número de empleados

En la actualidad Gaseosas Hipinto S.A.S. cuenta con una nómina conformado por 267 personas por contrato directo y 93 empleados por nomina temporal, los cuales se encuentran distribuidos en 72 cargos pertenecientes a 20 áreas.

1.5.Productos y servicios

La planta Gaseosas Hipinto S.A.S., ubicada en Piedecuesta, posee un amplio portafolio de productos. Produce y distribuye las marcas tradicionales y también cuenta con franquicias que embotella y/o distribuye.

Marcas propias que produce y distribuye: POSTOBON, LUX, COLOMBIANA, HIPINTO, BRETANA, Agua y Agua saborizada de las marcas AGUA CRISTAL y OASIS.

Marcas propias que son producidas en otras plantas del país y son traídas y distribuidas por la planta: Jugos de fruta bajo los nombres comerciales de: HIT y TUTTI FRUTTI, Néctares tradicionales y orgánicos con marca HIT VITAL, Bebidas hidratantes con la marca SQUASH y GATORADE, Bebidas de Té tradicional, orgánico y verde con su marca Mr. TEA, Bebidas energizantes con la marca PEAK.

Franquicias para embotellar: PEPSI-COLA, SEVEN UP, CANADA DRY

Franquicia que distribuye: LIPTON

1.6.Estructura organizacional

Anexo 1. Estructura organizacional

1.7.Cultura organizacional

Misión: Fortalecer el liderazgo en el desarrollo, producción, mercadeo y ventas de bebidas refrescantes no alcohólicas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y la excelencia en el servicio. Generamos oportunidades de desarrollo profesional y personal apoyándonos en el talento humano organizado en equipos alrededor de los procesos. Trabajamos con los proveedores para convertirlos en nuestros socios comerciales. Contribuimos decisivamente al crecimiento económico de la Organización Ardila Lülle y del país, actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad.

Visión: Ser una compañía Multilatina, con operaciones propias en el continente reconocida por su dinamismo en innovar, desarrollar ofrecer bebidas no alcohólicas de calidad, penetrando otros mercados e incursionando en otras categorías de producto.

Valores: Son un conjunto de preceptos, principios, creencias o enunciados de una causa, a la cual la Alta Dirección pide adherir. Son los factores humanos que orientan la conducta del negocio.

El Respeto es una obligación de todos. Exigimos y demandamos respeto.

Tenemos Liderazgo para transformar nuestra visión en realidad.

La Innovación es una tarea de todos.

Nos debemos al Cliente y hacemos lo mejor por el.

Trabajamos con gusto y por convicción.

Creemos en lo que hacemos y estamos Comprometidos con la compañía.

Actuamos con Honestidad y Ética.

1.8. Reseña histórica

Gaseosas Hipinto S. A. Nace el 3 de diciembre de 1922, cuando el señor Hipólito Pinto y su esposa la señora Irene Parra de Pinto constituyen una sociedad colectiva familiar, la que más tarde se constituiría en la primera Empresa Embotelladora del Oriente Santandereano.

Hipólito Pinto empezó por envasar bebidas edulcorantes iniciando con la Kola Pinto y la Doble Chivo (cerveza que era empacada en sacos de 60 botellas). En 1948 negociaron la franquicia de Pepsicola viendo pues la posibilidad de introducir una Kola Negra y surgió el contrato produciéndose la primera Kola Negra que hubo en Colombia.

La mejor manera de medir el progreso de una Empresa es observando la evolución de su maquinaria. Su primera máquina fue una “Lucro” manual que envasaba solo 12 botellas por minuto. La necesidad de cubrir un mercado cada vez más creciente obligó a la importación sucesiva de máquinas más modernas. En 1954 fundó su primera sucursal en Barrancabermeja y luego Cúcuta y así sucesivamente Valledupar, San Gil y Bogotá.

En la última etapa la empresa ha sufrido una transformación muy importante que la ha colocado dentro de las más importantes del país en cuanto a capacidad, eficiencia y modernización de quipos a raíz del cambio accionario ocurrido en el año 1984, año en el cual entró a formar parte del Grupo de Gaseosas de la Organización Ardila Lülle, presidido por el insigne santandereano Doctor Carlos Ardila Lülle.

Durante estos últimos años la marca ha recibido el soporte técnico, administrativo y de mercadeo de la Organización más importante de gaseosas en el país, lo cual hace que el futuro de los productos santandereanos esté garantizado para seguir satisfaciendo el gusto de los consumidores con su producto líder “KOLA HIPINTO”.

EN SAN GIL

Don José Rojas Mejía, hombre de negocios se dedicó desde 1948 a la distribución de gaseosas en San Gil y todos los pueblos circunvecinos. En 1959 José Rojas Mejía le propuso a Hipólito Pinto que montaran una embotelladora en San Gil y fue así como se asociaron y el 16 de junio de 1961 inició operaciones la embotelladora del Fonce Gaseosas Hipinto de San Gil Ltda.

En esa época se embotellaban 500 cajas en 10 horas. Su primer Gerente José Rojas Mejía y contaba con 11 obreros.

En 1970 Hipólito Pinto compró el 50% de las acciones del señor Rojas Mejía, quedando así de propiedad del santandereano, quien cambio la razón social de la fábrica por Gaseosas Hipinto de San Gil S. A. Como se conoce hoy día.

Fuente: Gaseosas Hipinto S.A.S.

Gráfica No. 1 Reseña histórica POSTOBON S.A. – HIPINTO S.A.S.



Nuestra Empresa comenzó en 1903 con Valerio Tobón, quien era reconocido por su trabajo como Farmaceuta.



Posteriormente, Gabriel Posada, quien se desempeñaba como Químico, se interesa por las investigaciones químicas de bebidas realizadas por Valerio y juntos crean la Kola Champaña, primera bebida de la Compañía.



... finalmente el 11 de octubre de 1904 se da origen a Gaseosas Posada Tobón.



Con el tiempo, la Sociedad Posada Tobón logró pactos con competidores como Gaseosas Colombiana y Gaseosas La Leona, lo cual permitió que en 1951 finalmente se fusionaran para formar Postobón S.A.



En 1968, Carlos Ardila Lülle, Ingeniero Civil, quien había iniciado su ejercicio profesional en el negocio de las bebidas a través de la empresa Gaseosas Lux, pasa a ser Presidente de Postobón S.A. logrando así obtener el punto de partida que le permitió consolidar una de las más grandes e importantes organizaciones industriales de Colombia, La Organización Ardila Lülle.



Atrás quedaron las carretas de distribución tiradas por mulas, Las cajas de madera, las épocas cuando la conquista de nuevos clientes y mercados eran toda una aventura.



En el año 1984 Gaseosas Hipinto S.A.S. pasó a formar parte del grupo empresarial mas importante del país, la organización Ardila Lülle.



A partir del 01 de diciembre de 2009 como parte de una estrategia de la compañía queda formalizado el proceso de fusión, mediante el cual GASEOSAS HIPINTO S.A.S absorbe a GASEOSAS LA FRONTERA S.A, GASEOSAS DEL CESAR S.A., GASEOSAS DE BARRANCABERMEJA S.A. Y GASEOSAS DE DUITAMA S.A.



Desde ese momento Gaseosas Hipinto S.A.S - Bucaramanga paso a ser la planta principal contando con 4 sucursales ubicadas en Cucuta, Duitama, Valledupar, Barrancabermeja y un centro de distribución en Pinchote-Santander



En el Año 2010 Postobon empezó a construir la mega Planta ubicada en la vereda de Guatiguara, municipio de Piedecuesta - Santander, en la cual se empezó la operación a mediados del 2011.



La Compañía ha logrado su fortalecimiento y la aceptación del pueblo colombiano y las campañas publicitarias han jugado un papel importante para ello.

Fuente: Gaseosas Hipinto S.A.S.

1.9.Descripción del área específica de trabajo

La práctica empresarial se llevará a cabo en el Área de Gestión Humana. Es allí donde se encuentra la necesidad de hacer un estudio sobre los procedimientos que se manejan en el área, con el fin de mejorar aquellos procedimientos que lo requieran y de ésta forma prestar un servicio aún más eficiente y eficaz a todo el personal de la planta.

La oficina de Gestión Humana es la primera instancia con la que tienen contacto las personas que ingresan por primera vez a la empresa. Este departamento se encarga de la

administración del recurso humano, de escoger las personas idóneas para los diferentes cargos de acuerdo a los perfiles requeridos y velar por el bienestar de los trabajadores.

Este departamento cumple las funciones de selección y contratación de personal, de las novedades que surgen después de la contratación con los empleados, tales como: salarios, prestaciones sociales, liquidaciones, incentivos, etc. También cumple funciones formativas tales como capacitación, plan de carrera y desarrollo del talento humano, y otras funciones de bienestar laboral y salud ocupacional.

El Departamento de Gestión Humana en la planta Gaseosas Hipinto S.A.S., Piedecuesta, esta conformado por siete personas, entre éstas se encuentra el Jefe de Gestión Humana, dos auxiliares de Gestión Humana, el aprendiz universitario de Gestión Humana, el psicólogo de selección, el aprendiz universitario de psicología y un asesor de salud ocupacional.

Supervisor Técnico (Empresa):

Nombre: Sandra Yaneth Ramírez García

Cargo: Jefe de Gestión Humana

2. Diagnóstico de la empresa

2.1. Diagnóstico general

Gaseosas Hipinto S.A.S. forma parte de la Organización Ardila Lülle desde el año 1984. Gaseosas Hipinto S.A.S. Piedecuesta es la planta principal contando con 5 sucursales en Santander ubicadas en Barrancabermeja, Cúcuta, Ocaña, Valledupar, Aguachica y un centro de distribución en Pinchote, Santander. Cuenta aproximadamente con un área de 93.631 m², se encuentra ubicada en el Kilómetro 3 vía Guatiguara Interior Puerto nuevo. Está conformado por las áreas de Administración, área Técnica y Logística; y cuenta con las siguientes dependencias: Control de Calidad, Ventas, Producción, Almacén Empaque y Producto, Almacén de Repuesto y Materia Prima, Mantenimiento de Maquinaria, Gestión Humana, Mantenimiento de Vehículos, Contabilidad, Cartera, Publicidad y Distribución. Los horarios que se manejan en la compañía son de acuerdo a la necesidad que se tenga en las distintas áreas, se trabaja en horarios diurnos, nocturnos y mixtos.

2.2. Diagnóstico del área de Gestión Humana

Dentro del Área de Gestión Humana han surgido situaciones en las que ha sido necesario estandarizar y documentar algunos de los procesos que allí se manejan.

Algunas de estas situaciones hacen referencia a situaciones internas relacionadas con el personal de la planta y también requerimientos de personas externas, en las que se requieren parámetros a seguir para dar solución a los problemas que se presentan.

Establecimiento de procesos más organizados y estandarizados debido a demoras y pérdida de documentos e información.

Control en el registro de la información por parte de los empleados del Departamento debido a que algunos datos e información no son documentados correctamente por parte de algunos cargos.

En la actualidad el Departamento cuenta con 1 Jefe de personal que es la cabeza del Área, 1 psicólogo de selección encargado de escoger las personas idóneas para los diversos cargos de acuerdo a los perfiles requeridos y otros temas relacionados con el bienestar laboral y capacitaciones; 1 aprendiz universitario que cumple funciones relacionadas con el proceso de contratación, entre los cuales está la gestión de la documentación, contratos, afiliaciones, ingresos al sistema y algunas novedades post contratación, además brinda apoyo en las actividades de los 2 auxiliares, los cuales cumplen funciones relacionadas con las novedades que se presentan post contratación (ausencias, vacaciones, calamidades, festivos, horas extras, nómina, certificaciones, retiros, liquidaciones, etc.), presentación de informes, entre los cuales están los informes de rotación, personal activo, escolaridad y accidentalidad; y también los temas relacionados con el pago de la seguridad y sus novedades. El departamento también cuenta con 1 aprendiz universitario de psicología que se encarga de los proyectos de bienestar laboral y brinda apoyo en las actividades del psicólogo de selección. Por último, el Área cuenta con un asesor de Salud Ocupacional que se encarga de la seguridad y la salud del personal y todas las novedades al respecto.

El Departamento cuenta con un manual de funciones y procesos pero no posee un documento y/o manual sobre los procedimientos y tareas que debe cumplir las personas en cada uno de los cargos mencionados anteriormente, por lo tanto no se tiene certeza de cuantos procedimientos se manejan y por consiguiente es necesario organizarlos y documentarlos, para un manejo mas claro de la información y para el cumplimiento de los objetivos del Departamentos y de la organización.

Es importante identificar las diferentes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la Empresa, por lo que se define la matriz DOFA; por medio de una percepción detallada y objetiva del funcionamiento de la Institución; con el fin de realizar un diagnóstico integral que permita generar, estrategias pertinentes y viables para el fortalecimiento del Área de Gestión Humana y por ende de la Planta.

2.3.FODA

Fortalezas:

Estrategias motivacionales para aumentar la productividad de los empleados.

Subsidios de estudio para los trabajadores que deseen realizar pregrado.

Realización de diversas capacitaciones a todas las áreas de la organización.

Actividades lúdicas – recreativas para los empleados y familiares de los mismos.

Posibilidad de ascenso en los trabajadores.

Oportunidades:

Convenios con instituciones privadas y del estado.

Capacitaciones por parte de otras instituciones, de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Debilidades:

Constante rotación por parte de los trabajadores.

Extensas jornadas laborales en algunas áreas de la empresa.

Falta de compromiso en cuanto a las capacitaciones a realizar.

Amenaza:

Competencia entre las empresas que adoptan la misma tendencia.

Con la elaboración del diagnóstico institucional, se identificaron aspectos por mejorar que al ser tratados permitirán el desarrollo de una propuesta acertada que conduzca al cumplimiento de los objetivos.

3. Antecedentes

En la planta Gaseosas Hipinto S.A.S. se han desarrollado proyectos en diversas áreas, contando con la participación de estudiantes de Universidad Pontificia Bolivariana y de otras universidades en la presentación de proyectos de grados aplicados y practicas empresariales.

En cuanto al Área de Gestión Humana se encontró información sobre los siguientes proyectos y practicas:

En el año 2010 se llevó a cabo un proyecto dirigido por el psicólogo de selección en conjunto con un practicante universitario de la Universidad Francisco de Paula Santander, dicho proyecto consistió en la estandarización de procesos de contratación, aplicando conceptos de reclutamiento, técnicas de selección y el sistema de gestión de la calidad, basado en la norma NTC-ISO 9001 versión 2008.

En el año 2011 un estudiante de la misma universidad desarrolló su práctica empresarial, donde se documentó el procedimiento de trabajo del cargo Aprendiz de Gestión Humana planta Hipinto Piedecuesta.

En este mismo año se desarrolló una práctica empresarial por parte de una estudiante de la Universidad Pontificia Bolivariana donde se encargó de desarrollar estrategias para mejorar los indicadores de Salud Ocupacional en la planta Gaseosas Hipinto S.A.S. Cúcuta, estrategias tales como capacitaciones, auditoria a los puestos de trabajo y brigadas de salud.

En el año 2012, se ejecutó una práctica por parte de una estudiante de la Universidad donde Diseñó e Implementó el Programa de Mejora del Bienestar Laboral en la Empresa Gaseosas Hipinto Piedecuesta.

En el año 2013 se llevó a cabo un proyecto por parte de una estudiante de la Universidad Pontificia Bolivariana, en el cual desarrolló el Perfil motivacional de los trabajadores de la planta Hipinto Piedecuesta.

En el mismo año, dos estudiantes de la Universidad elaboraron un proyecto aplicado donde Diseñaron, Documentaron e Implementaron los Manuales de Funciones y Perfiles y de los Procedimientos de Trabajo Seguro en la planta Hipinto Piedecuesta.

Igualmente en el 2013 una estudiante de psicología de la Universidad, hizo una práctica que trató sobre la Ejecución del programa de bienestar laboral implementándolo en el área de Gestión de Humana de la planta Hipinto Piedecuesta.

Se puede notar que han sido varios los proyectos adelantados en el área de Gestión Humana por parte de estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana y de la Universidad Francisco de Paula Santander, y probablemente en años anteriores de otras universidades, donde se han desarrollado temas importantes para el Departamento, tales como la selección y contratación, procedimientos de trabajo, indicadores de salud ocupacional, bienestar laboral, perfil motivacional y Manuales de Funciones y Perfiles y de los Procedimientos de Trabajo Seguro.

Cabe aclarar que todos estos temas tienen relación y son importantes para el Área, pero no se ha desarrollado específicamente un documento que trate todos los procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento, por lo que es necesario su desarrollo e implementación, para que sirva como guía en la gestión por parte del personal con el resto de los empleados y como pauta para futuros proyectos a desarrollar en el área.

Justificación

En el Área de Gestión Humana de la empresa Gaseosas Hipinto S.A.S. seccional Piedecuesta, es pertinente la realización de un diagnóstico integral debido a que permite identificar las falencias de los diversos procedimientos, en los que se hace necesaria una reestructuración que garantice una mejor gestión por parte del personal del Área.

Se ha notado que no hay un seguimiento total y continuo a algunos de los procedimientos, hecho que luego se ve reflejado en dificultades y retrasos para la realización de otras actividades. Es importante organizar y formalizar aquellos que no se encuentran estandarizados.

Por consiguiente se hace una documentación, mejoramiento e implementación de los procedimientos del área de Gestión Humana; cabe resaltar que todos los procesos y procedimientos son relevantes y todos deben ser terminados y concretados eficazmente.

Este documento debe tener como fin servir de soporte de información, conciso y veraz, sobre los procedimientos que se manejan a diario, y siguiendo éstas mejoras propuestas se pueda brindar un servicio más rápido, eficiente y eficaz por parte del Departamento al personal que lo requiera, tanto interno como externo.

Cabe aclarar que algunos de estos procedimientos cambian con el tiempo y éstos obedecen en algunos casos a entes externos y a reestructuración de la misma compañía.

Objetivos

Objetivo general

Documentar, mejorar e implementar los principales procedimientos del área de Gestión Humana de la planta Gaseosas Hipinto S.A.S. con el fin de mejorar tiempos y el servicio prestado por el área al personal que labora en la planta.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los principales procedimientos del área de Gestión Humana.

Elaborar una propuesta de mejoramiento de los principales procedimientos, que contribuya al logro de los objetivos del Departamento, con aprobación por parte de la Jefe Gestión Humana de la Empresa.

Diseñar un manual sobre los principales procedimientos establecidos por el Área de Gestión Humana.

Socializar el documento con los Jefes de cada una de las áreas de la planta Gaseosas Hipinto S.A.S. exponiendo las mejoras y modificaciones en los diversos procedimientos.

Implementar los procedimientos con todos los empleados del Área de Gestión Humana y áreas relacionadas con el fin de hacer una mejor gestión por parte del Departamento.

Realizar un estudio de tiempos y métodos e identificar nivel de efectividad en los procedimientos.

4. Marco teórico

La documentación, mejoramiento e implementación de procedimientos del área de Gestión Humana en la empresa Gaseosas Hipinto S.A.S. es de relevancia debido a que es necesaria la reestructuración de algunos de los procedimientos del área, con la cual se garantice una mejor gestión por parte del personal del Área con los empleados de la Planta.

Documentar los procedimientos¹

Los procedimientos recogen las actividades, las tareas y los movimientos de un proceso y se despliegan según las necesidades operativas de la institución y el área. En otras palabras el procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo un proceso y definen entre otras cosas: quien hace que, donde, cuando, porque y como.

Paso 1. Catalogar los procedimientos:

Identificar cuáles son los procedimientos que están directamente relacionados con un proceso y sus subprocesos.

Paso 2. Validar el resultado con los responsables del proceso:

Un paso fundamental en el ejercicio de caracterizar un proceso, es la divulgación de la información y la validación de los resultados que se van alcanzando, para el efecto debe darse un proceso de validación de esta segunda etapa.

¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS. GUIA PARA DOCUMENTAR, [En línea], Bogotá, [Citado el 15 de Febrero de 2014]. Disponible en internet: <
<http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20BIBLIOTECOLOG%20Y%20CIENCIAS%20DE%20LA%20INFORMACION%20N%205/Documentacion%20B3n%20I/GUIA%20PARA%20DOCUMENTAR.pdf>

SI SE MEJORA EL PROCESO

Identificar problemas y oportunidades de mejora:

- Identificar y eliminar tareas sin valor agregado.
- Simplificar el proceso, reducir costos, reducir tiempos.
- Centrarse en las tareas con mayor potencial de mejora.
- Oportunidades de mejora: se encuentran cuando se identifican las discrepancias entre los requerimientos de los clientes y los resultados del proceso actual.

Definir las mejoras a realizar:

- Identificar las causas que están provocando los problemas.
- Seleccionar las mejores alternativas para eliminar las causas.
- Fijar las metas de mejora: qué valores queremos obtener en cada indicador.
- Realizar un Plan de Mejora.

Diseñar un borrador del proceso mejorado:

- Realizar una representación de cómo sería el proceso mejorado.
- Este documento se validará cuando evaluemos las mejoras obtenidas.

Implementar las mejoras:

- Llevar a cabo el proceso nuevamente de acuerdo al plan establecido.

Evaluar las mejoras:

- Determinar el impacto de las mejoras en el proceso.

- Establecer si la causa real de las áreas con problemas ha sido mejorada, reducida o eliminada.
- Verificar que las mejoras en los procesos han sido mantenidas en el tiempo de forma sistemática.
- Solicitar feedback a los destinatarios del proceso y a las personas implicadas.

Procedimiento²

¿En que consiste un procedimiento?

Un procedimiento es una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más puestos de trabajo realizan las actividades en una unidad, para obtener el producto y / o servicio que esta brinda.

Con estos procedimientos se logra documentar los procesos de las unidades de una manera ordena y sistemática, preservando el conocimiento de las mismas.

Así mismo facilita en forma metódica y ordenada, la inducción al puesto de trabajo así como a la capacitación del personal.

Diferencias entre el proceso y el procedimiento

El proceso es el conjunto de actividades que transforman los insumos en productos y / o servicios. La forma o manera en que se detallan o realizan el conjunto de actividades descritas del proceso o parte de este es el procedimiento

² Juran y Gryna, 1995; Chang, 1996. Revisión de Auliso et al., y elaboración propia. LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS. [En línea], [Citado el 16 de febrero de 2014]. Disponible en internet: <
http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia_Administrativa/SistemasAdministrativos/Normativa/Tab2/Gu%EDaparaellevantamientoydocumentaciondelosprocesos.pdf.

Figura N° 1. Diagrama de procesos y procedimientos.



Indicadores de efectividad y eficacia

En las empresas nos encontramos con diversas áreas, tales como calidad, producción, gestión humana, finanzas, etc. Todas ellas atienden al mismo fin como parte de una misma empresa, pero cada una tiene labores muy diferentes, por lo cual se hace difícil la medición homogénea de su desempeño. Es por esto que se debe recurrir a aquellos indicadores que permitan realizar análisis de competitividad y eficiencia entre unidades organizacionales diferentes y dentro de ellas.

“Los modelos de evaluación de resultados que suelen aplicarse, generalmente han sido diseñados para la evaluación de la gestión en áreas de utilidad, o sea, las que cumplen funciones de administración de productos, atención de clientes y generación de ingresos. Pero, es frecuente no disponer de buenas herramientas con relación a las demás áreas de la empresa.”³

³ Documentos Planning, Indicadores de efectividad y eficacia, [En línea], Medellín, Carlos Alberto Mejía C. [Citado el 23 de Marzo de 2014]. Disponible en internet en: <
<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>

“De allí surgieron los indicadores genéricamente llamados de efectividad y eficacia, los cuales, en su origen, se derivan de los procedimientos de medición de resultados empleados por el ejército de los Estados Unidos, utilizados con posterioridad exitosamente en las más diversas actividades económicas.”⁴

A continuación, algunas definiciones básicas:

Los conceptos de efectividad, eficiencia y eficacia⁵

Eficacia: grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Eficiencia: es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Efectividad: este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

De las anteriores definiciones se puede apreciar que los indicadores de efectividad y eficacia son susceptibles de ser utilizados para todo tipo de áreas de organización independientemente del carácter de su actividad, es decir, sean labores comerciales intelectuales, de producción, de control, etc.

⁴ [IBID. p 1](#)

⁵ [IBID. p 1](#)

En cualquier área de organización siempre será posible definir un resultado esperado (expresado como una meta, una cantidad, una variación, un porcentaje, etc.), un costo estimado y un tiempo especificado para llevar a cabo la labor que se propone como meta o tarea. Pues bien, la combinación de esos elementos, o sea, el resultado, el costo y el tiempo, permiten medir objetivamente el grado de efectividad u eficacia de una área de organización, y hacer comparaciones entre áreas aún disímiles en el contenido de la labor.

Generalmente se emplean las siguientes formulas y calificaciones para realizar las evaluaciones.

Tabla 1. Formulas eficacia, eficiencia y efectividad

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\left(\begin{array}{c} \text{Puntaje eficiencia} \\ + \\ \text{Puntaje eficacia} \end{array} \right)$
				$\frac{2}{\text{Máximo puntaje}}$
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1			
41 – 60%	2	Eficiente = 1	3	
61 – 80%	3			
81 – 90%	4	Ineficiente < 1	1	
>91%	5			

Donde R= Resultado, E= Esperado, C= Costo, A= Alcanzado, T= Tiempo

La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE).

En los indicadores de eficiencia se distinguen el cociente entre (RA/CA)*TA Y (RE/CE)*TE, lo cual involucra dos variables críticas en la obtención del resultado: el costo

incurrido y el tiempo empleado para la ejecución de la meta deseada. Por supuesto, la relación de estas variables con el resultado es inversa, es decir, mientras menos tiempo o dinero se consuman para obtener el objetivo esperado, mejor será el desempeño y viceversa. Además, mientras mas cantidad de resultado se obtenga por unidad de tiempo y de costo empleados, también se estará es una situación favorable. En esencia se esta hallando el resultado obtenido por unidad de tiempo y de costo para ser comparado con el resultado esperado por unidad de tiempo y de costo estimados. El cociente entre ambos debería ser el mas alto posible, lo cual sucederá siempre que el valor alcanzado sea mucho mayor que el estimado.

La formula de eficiencia combina las variables de la eficacia (RA /RE) ponderadas por los factores tiempo y costo de una manera inversa. Es decir, una alta eficiencia presupone que exista una alta eficacia.

Finalmente quien es eficiente y es eficaz, en esencia es efectivo.

La experiencia de las fuerzas armadas de los Estados Unidos en el uso de este tipo de indicadores es una prueba de su oportunidad, consistencia y conveniencia.

Generalidades de la medición⁶

La medición consiste en revisar los avances alcanzados y a partir de una metodología establecida ajustar o formular los indicadores que falten para garantizar que podamos contar con las herramientas suficientes para controlar los planes y procesos y lograr los objetivos propuestos.

⁶ Universidad del Quindío, Indicadores, [En línea], Bogotá, [Citado 23 de Marzo de 2014]. Disponible en internet: <http://web2.uniquindio.edu.co/dep/plandes/documentos/sig/capacitaciones/indicadores.pdf> <

La medición hace parte de la cultura institucional de una organización, de sus valores, de sus hábitos, por lo que la información, su recolección, organización, registro, procesamiento, y clasificación oportuna y confiable, así como su análisis adecuado deben ser de gran importancia para todos quienes hacen parte de la organización.

Indicadores⁷

Los indicadores son herramientas de control que permiten monitorear los objetivos trazados, para lo que se espera que cumplan como mínimo las características reconocidas internacionalmente en un acróstico denominado “SMART” (Specific – Measurable – Actionable – Relevance – Timely).

El indicador debe proporcionar información suficiente y relevante para no sesgar su análisis, debe ser oportuno y permitir la toma de decisiones y el control efectivo, el indicador es objetivo y preciso, no comporta juicios de valor en su resultado.

Clasificación de indicadores⁸

Indicadores de gestión: Miden el cómo se está realizando el proceso en términos de optimización de recursos (eficiencia).

Este tipo de indicadores permiten detectar lo que está ocurriendo y tomar acciones apropiadas para mejorar la situación.

Indicadores de resultados: Están asociados a las metas de la gestión y la eficacia y efectividad de su logro, en otras palabras a los resultados y al impacto de los mismos.

⁷ IBID, p 6

⁸ IBID, p 7

Este tipo de indicadores permiten medir las cosas cuando ya ocurrieron y tomar acciones apropiadas para que no se vuelva a presentar la situación.

Indicadores de eficiencia (mide el cómo): Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

Indicadores de Eficacia (mide el qué): Miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, se enfocan en el Qué se debe hacer, para este indicador se deben conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Indicadores de Efectividad (mide el para qué): Miden la satisfacción de las necesidades.

Formulación o ajuste de indicadores⁹

Para la formulación o ajuste de los indicadores se recomienda seguir los siguientes pasos:

Identificar el objetivo que se quiere medir: El primer paso para formular o ajustar un indicador con éxito es identificar el objetivo que se quiere medir.

El éxito de la medición depende en gran medida de la calidad en la formulación de los objetivos, estos deben satisfacer tres condiciones básicas, identificando:

¿Qué hago? → Este elemento me permite tener condiciones básicas para medir si estoy siendo efectivo en mi gestión de identificar, reclutar y seleccionar (eficacia).

¿Cómo lo hago? → Este elemento me permite tener condiciones básicas para medir si estoy siendo efectivo en mi gestión de proveer talento humano idóneo (efectividad).

⁹ IBID, p 10

¿Para qué lo hago? → Como se observa esta tercera parte del objetivo establece lineamientos para medir la eficiencia del proceso en términos de oportunidad (eficiencia).

Estas tres condiciones de un objetivo bien formulados nos permiten establecer parámetros básicos para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso.

Identificar que información se quiere medir del objetivo

Identificar a quien le será útil esta información

Los indicadores difieren de manera sustancial en su formulación, dependiendo de quién sea el usuario de la información que estos contienen, por ejemplo:

Para medir la Gestión Humana en términos de eficacia, la Alta Dirección puede requerir un indicador en función del número de personas capacitadas, la oficina de Gestión Humana puede requerirlo en función de la deserción de los asistentes y el personal puede requerirlo en términos de las horas programadas.

Identificar las variables necesarias para la medición

El paso siguiente es definir con qué variables lo vamos a medir y la relación de esas variables, en otras palabras la fórmula del indicador.

Identificar los criterios de comparación

Una vez identificadas las variables de medición, se debe establecer el parámetro contra el cual se comparará las variables, esto es la meta del objetivo.

A la fórmula se le debe asignar un nombre y estandarizar su medición. Los criterios de comparación pueden mas adelante convertirse en parámetros de control.

Identificar otras condiciones para adelantar la medición

Definir condiciones tales como: periodicidad de análisis, recolección de información, responsable de analizar, responsable de calcular, etc.

Definiciones

REQUISITO: necesidad o expectativa, generalmente implícita u obligatoria.

SECUENCIA: Continuidad, sucesión ordenada. Serie o sucesión de cosas que guardan entre sí cierta relación.

INDICADORES: un indicador es una herramienta de control que permite establecer una medida del desempeño del proceso en términos de eficacia, eficiencia o efectividad (impacto)

OPERACIÓN: Representa la realización de una operación y / o actividad relativas a un proceso.

FLUJO DE INFORMACIÓN: Indica la vía del proceso. Conecta los elementos del proceso, la punta de la flecha indica la dirección del flujo de un proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.

INICIO O FIN: Representa el inicio o terminación del flujo del proceso.

DECISIÓN: Indica los posibles caminos o alternativas que toma una actividad.

CONECTOR: Se utiliza para indicar la continuidad del diagrama de flujo en otra parte de este.

ACTIVIDAD: conjunto de tareas.

ACTIVIDAD CRÍTICA: actividad que no agrega valor al usuario y ni a la Institución.

ACTIVIDAD SOSPECHOSA: actividad que agrega poco valor al usuario ni a la Institución.

ACTIVIDAD VITAL: Actividad que agrega gran valor al usuario y a la Institución.

ACTOR: persona, unidad o grupo que tenga responsabilidad o participación en el desempeño o éxito de una actividad, proceso o procedimiento en la organización.

CALIDAD: aquel producto y/o servicio que satisface las expectativas, es decir que funcione tal y como el usuario quiere.

CONTROL: mecanismo que brinda información para determinar las variables que afectan un proceso, midiéndolas y regulándolas con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos del mismo en términos de eficiencia y eficacia.

DOCUMENTO: Información y su medio de soporte. Ejemplo registro, especificación, procedimiento documentado, dibujo, informe, norma. Nota El medio de soporte puede ser papel, magnético, óptico o electrónico, muestra patrón o una combinación de estos.

PROCEDIMIENTO: Documento que describe la forma específica de llevar a cabo un proceso y las características de la misma, definen el quien hace qué, cómo, porqué, cuándo y dónde.

USUARIO: organización o persona que recibe un producto y / o servicio, y se clasifica en interno o externo.

USUARIO INTERNO: es el receptor de todo lo que debe hacerse en cada uno de los procesos internos de la Institución con la finalidad de satisfacer al usuario (como por ejemplo el departamento de recursos humano, dirección de sistemas administrativos, entre otros).

USUARIO EXTERNO: usuario final que recibe el producto y/o servicio son aquellos que se acercan a la Institución para satisfacer alguna necesidad, como por ejemplo: paciente, usuario.

CUELLO DE BOTELLA: es todo aquello que impida el logro de la meta en el proceso.

DIAGRAMA DE PROCESO: consiste en una representación gráfica de las actividades dentro de un proceso, útil para determinar su función. Muestra el panorama más amplio

posible de entradas, transformación y salidas del sistema. El resultado de este puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

EFICACIA: grado en que un proceso, unidad, institución alcanza sus objetivos.

EFICIENCIA: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

GESTIÓN: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

INFORMACIÓN: datos que poseen significado.

INSUMOS: es aquello que se necesita o es requerido para transformar y realizar un producto y/o servicio.

INSTITUCIÓN: conjunto de personas e instalaciones, con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

MEJORA CONTINUA: actividad recurrente para aumentar la capacidad en un proceso y cumplir con los requerimientos establecidos.

PLANIFICAR: es el proceso que permite determinar las acciones concretas y estratégicas que permitan, de manera anticipada, determinar o definir el curso de acción que ha de seguirse para alcanzar una situación deseada, haciendo uso racional de los recursos.

PROCESO: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PROCESO SUSTANTIVOS: conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan directamente para satisfacer una necesidad del cliente o usuario. Contemplan las actividades que generan mayor valor agregado y tienen un impacto sobre la satisfacción del usuario, es decir que sin ellos no se puede atender al usuario, o se tendría la ausencia del servicio. Constituyen la esencia, la razón de ser de la unidad.

PROCESOS DE APOYO: conjunto de actividades que permiten gestionar los recursos para la ejecución de los procesos sustantivos y complementarios, por ejemplo, gestión de vacaciones, trámite de viáticos, gestión de recursos humanos, entre otros.

PRODUCTO: es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas o es el resultado de un proceso.

PROYECTO: conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

PROVEEDORES: organización o puesto de trabajo que proporciona un insumo y / o servicio.

REDISEÑO DE PROCESOS: es un mecanismo para la adaptación de la Institución a los diferentes cambios de su entorno interno y externo. El alcance del diseño puede ser variable, concretándose siempre en la reformulación de la secuencia de actividades de un proceso que a partir de las entradas y la transformación añade un valor para producir un producto y/o servicio orientado a la satisfacción de usuario. Proceso que conlleva una mejora que satisfaga a un nivel mayor a los usuarios o clientes del proceso, pero también con mayor eficiencia y tan rápidamente como sea posible, para incrementar la capacidad de respuesta.

REGISTROS: documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos.

RESPONSABILIDAD: la obligación de cumplir una orden o acatar un mandato y de ejercer la autoridad conforme a las normas establecidas, además de dar cuenta de los resultados.

REVISIÓN: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

RESULTADOS: es la conclusión de la transformación de todas las actividades del proceso en un producto y/o servicio

SATISFACCIÓN DEL USUARIO: percepción del usuario sobre el grado en que se han cumplido sus requerimientos y expectativas cuando recibe un producto o servicio.

SERVICIO: es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible.

SISTEMA: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí con el fin de alcanzar un objetivo definido.

VALOR AGREGADO: Aquellas actividades que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

TAREA: es la acción que se realiza en un momento determinado.

TRANSFORMACIÓN: son aquellas actividades que interactúan para obtener un resultado. Es la función principal de todo proceso, convertir una serie de insumos en servicios y / o productos que van siempre dirigidos a un cliente.

5. Diagnóstico sobre la situación actual de los procedimientos del área de Gestión

Humana

Los principales procedimientos que se llevan a cabo actualmente en el área de Gestión Humana son los siguientes:

5.1.Procedimiento de selección de personal

Objetivo: Seleccionar de manera oportuna al personal indicado para una determinada labor.

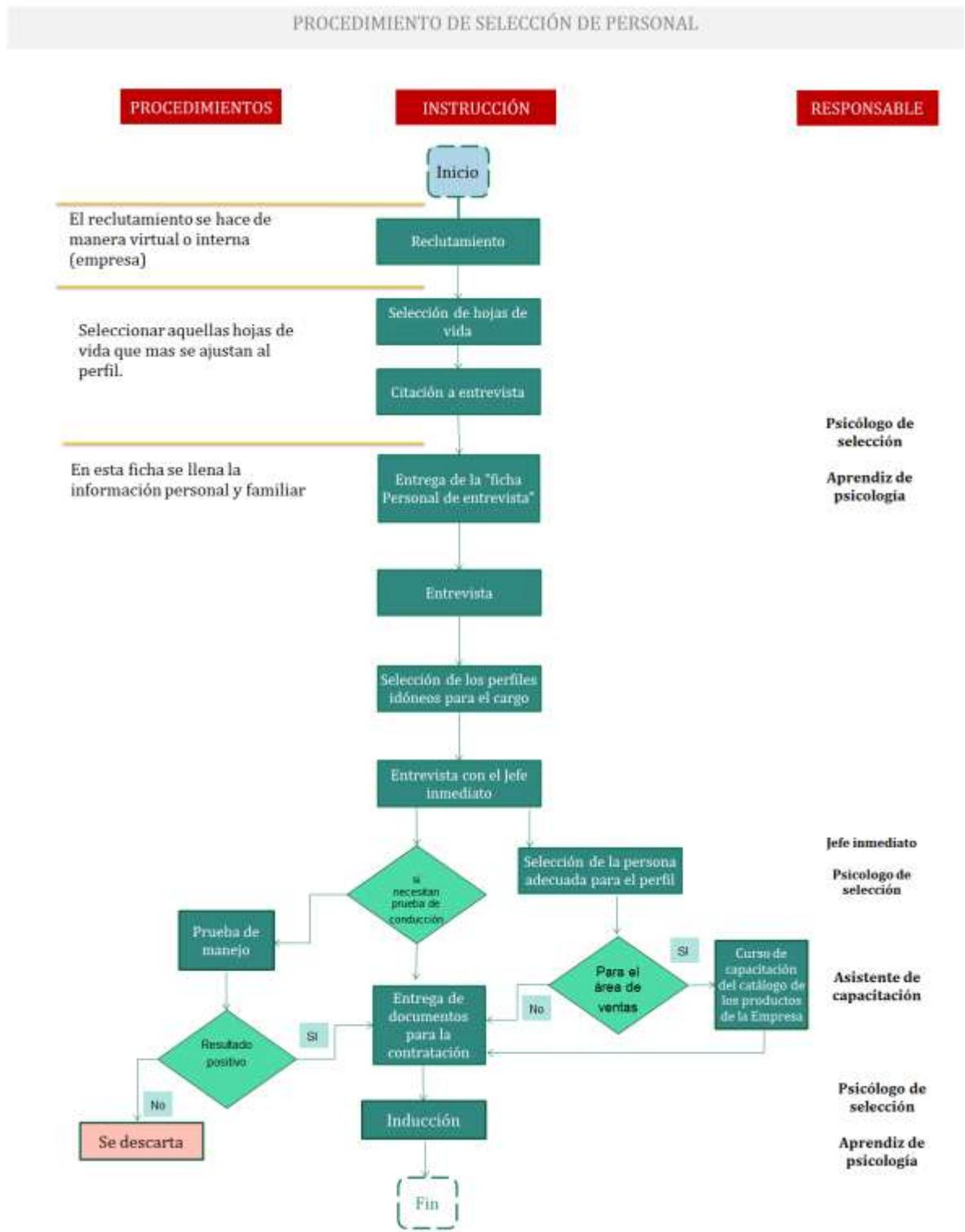
Alcance: Abarca desde el proceso de reclutamiento, entrevistas, capacitaciones hasta la selección de la persona idónea para el cargo.

Responsable: Psicólogo de selección, Jefes de área, Aprendiz de psicología, asistente de capacitación.

Estado del procedimiento: En la empresa existe un número alto de rotación, por lo que constantemente se están haciendo convocatorias para todo tipo de cargos, especialmente para cargos de operarios y de ventas. El procedimiento no se salta ninguna de sus fases ya que es muy importante que la persona seleccionada se ajuste al perfil y cumpla adecuadamente con sus funciones. El tiempo de cada selección varía dependiendo del cargo y la calidad de perfiles que participan en las entrevistas y en el proceso en general.

Procedimiento a ejecutar:

Diagrama 1. Procedimiento de selección de personal



5.2.Procedimiento de ingreso de personal nuevo a la Planta (Contratación)

Objetivo: Reunir y organizar los documentos y procesos indispensables en la gestión de la contratación.

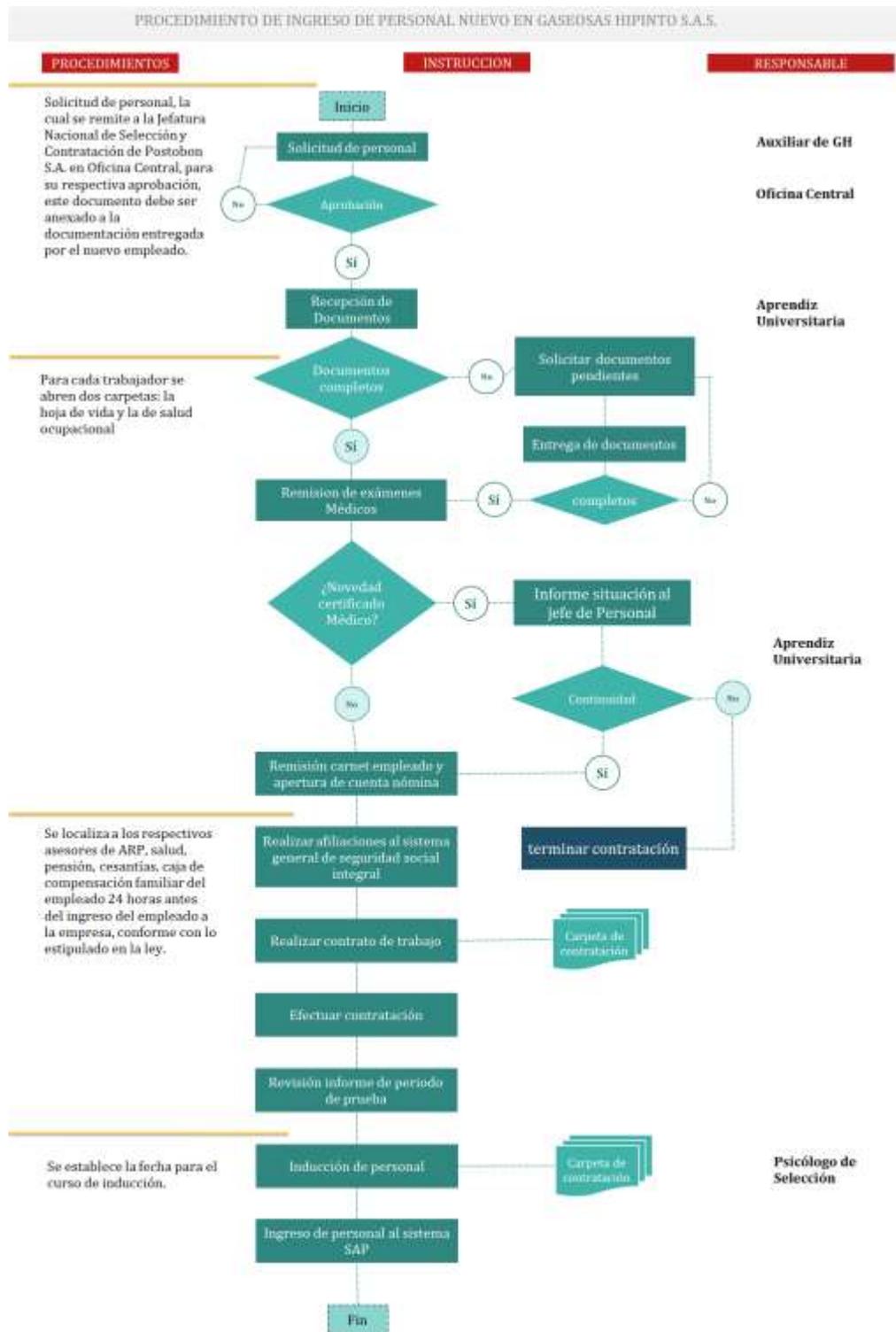
Alcance: Verificación de los documentos de ingreso hasta creación de hoja de vida e ingreso a nómina de SAP.

Responsable: Aprendiz Universitario – Psicólogo de selección, Auxiliar de GH, Oficina Central.

Estado del procedimiento: Este procedimiento es bastante complejo. Existen demoras en la recepción de documentos, ya que algunos empleados no cumplen con la entrega de todos los documentos y archivar la carpeta toma más tiempo del que debería. Es necesaria más organización en la recepción de los documentos.

Procedimiento a Ejecutar:

Diagrama 2. Procedimientos de ingreso de personal nuevo



5.3.Procedimiento para Afiliación de Nuevos Empleados a ARL Liberty Seguros y EPS

Objetivo: Asegurar el bienestar físico de los nuevos trabajadores y cumplir con las leyes del estado.

Alcance: Recibir la documentación completa y ejecutar la afiliación.

Responsable: Practicante Universitario, Auxiliar de GH.

Estado del procedimiento: Este procedimiento es de los más importantes puesto que trata del bienestar físico de los empleados. La afiliación a ARL debe hacerse sin ninguna excepción un día antes del ingreso del personal. Se mantiene control estricto con este procedimiento. La página es un poco lenta y no permite imprimir la certificación de la afiliación en algunos casos, lo cual algunas veces se pasa por alto y no se archiva en la carpeta de salud ocupacional, lo que demora el archivo de la misma, es importante imprimir la afiliación y archivar en el menor tiempo. Las afiliaciones a EPS varían dependiendo de la EPS, en la mayoría se realizan vía e-mail lo que trae en algunos casos demoras en la recepción del formato de afiliación con sello de la EPS, es necesario solicitar mas visitas de los asesores y solicitar mas rapidez en la entrega de los formatos ya que estos son la garantía de la afiliación a salud de cada empleado.

Procedimiento a Ejecutar para afiliación a ARL:

Diagrama 3. Procedimiento para afiliación a ARL Liberty



1

Ingresar NIT y USUARIO

NIT: 890200463
USUARIO: GASEOSAS HIPINTO SAS

Estado de Pólizas por Usuario

Usuario: SANDRA YAMETH RAMIREZ GARCIA
 NIT: 890200463
 Razon Social: [] [Buscar]

Usuario	NIT	Tipo de afiliación	Razon Social
27819478	890200463	584	GASEOSAS HIPINTO SAS

Lenar el formulario

Ingresar los datos del empleado

Dar click en **SALVAR** para guardar

Adición de novedades

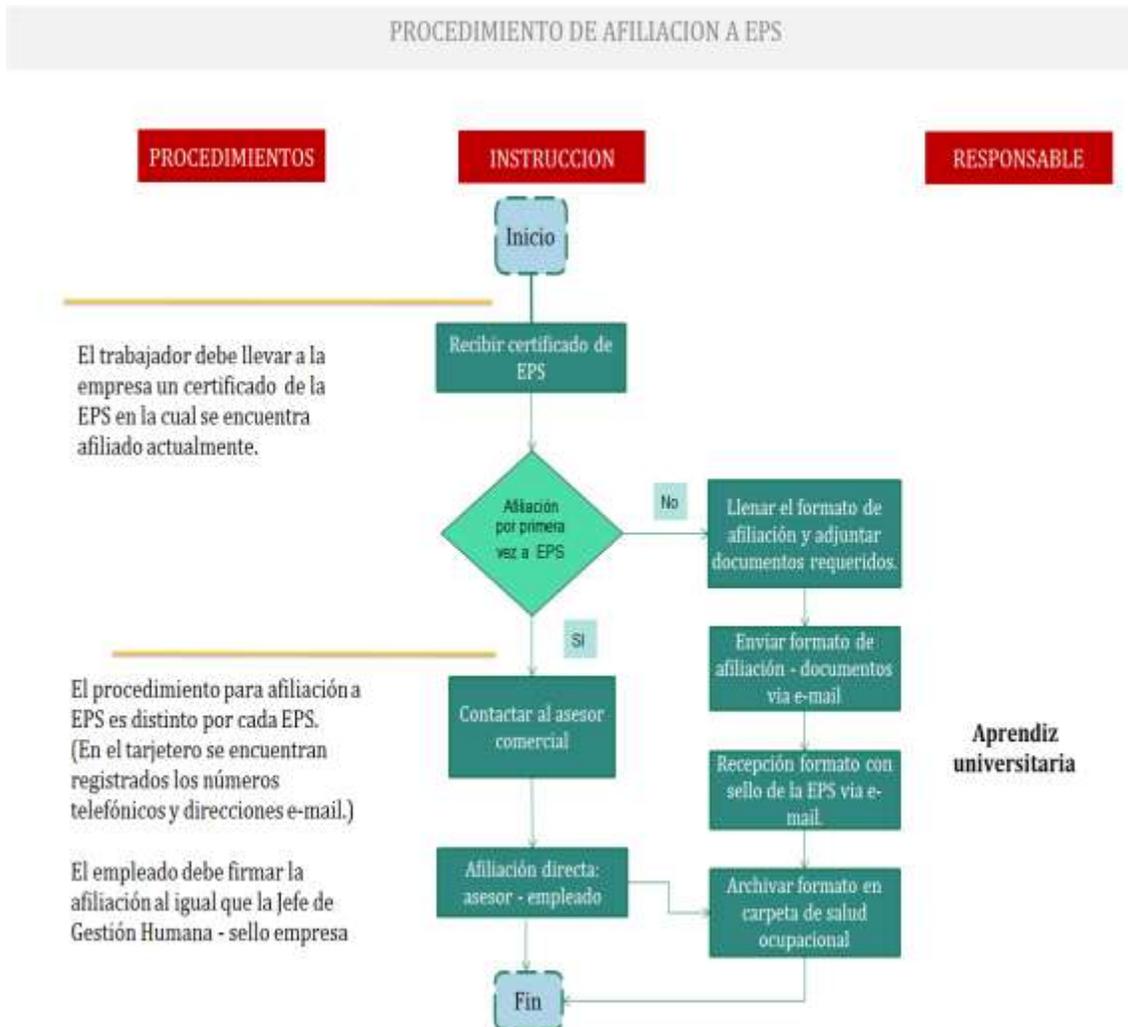
Contratación: 584
 Razonal: []
 Centro de trabajo: []
 Tipo de identificación: Cadena de Cuentas
 Identificación trabajador: [] [Buscar Datos Empleado]
 Primer Apellido: [] Segundo Apellido: []
 Primer Nombre: [] Segundo Nombre: []
 Fecha de nacimiento: [] (yyyy-mm-dd)
 Sexo: Masculino Femenino
 Cargo: []
 Salario Básico: []
 EPS: []
 AFP: []
 Salario Integral: S No Permanente S No
 Jubilado: S No
 Fecha de novedad: 2014-04-06 (yyyy-mm-dd)

[Salvar] [Cancelar]

FIN

Procedimiento a Ejecutar para afiliación a EPS:

Diagrama 4. Procedimiento de afiliación a EPS



5.4.Procedimiento de inducción

Objetivo: Proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

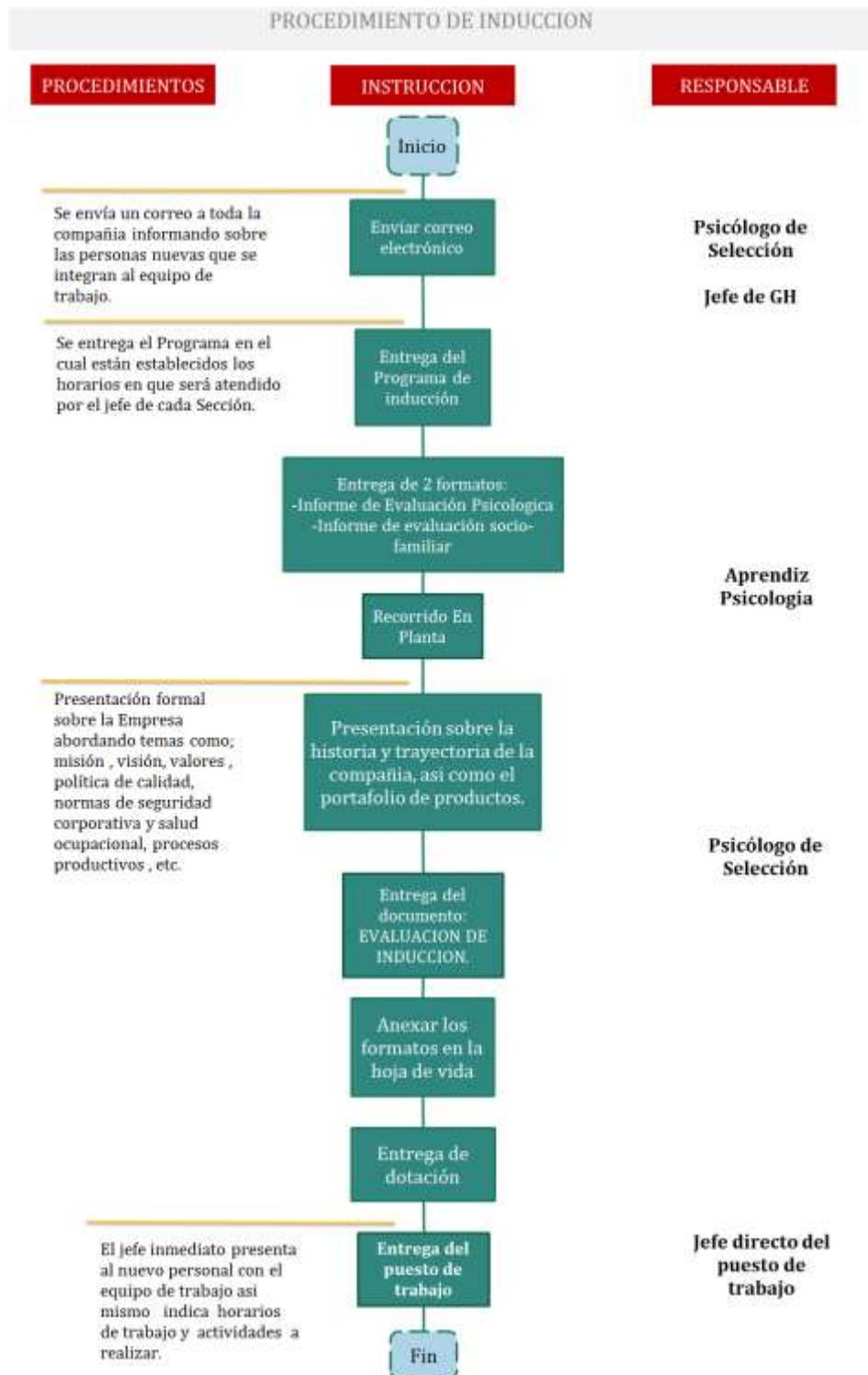
Alcance: Brindar al empleado un recorrido por las instalaciones de la planta, presentar información institucional y mostrarle su puesto de trabajo y funciones.

Responsable: Psicólogo de selección, Jefes de área, Aprendiz de psicología.

Estado del procedimiento: Las inducciones se realizan cada vez que entra personal nuevo a la planta, se tienen establecidos solo 2 días a la semana para las inducciones del nuevo personal que ingresa a la planta pero en algunos casos las inducciones se realizan otros días de la semana diferentes a los establecidos, es importante controlar este aspecto. En general el proceso de inducción es muy completo y se manejan todos los formatos establecidos.

Procedimiento a ejecutar:

Diagrama 5. Procedimiento de Inducción



5.5.Procedimiento de liquidación de nomina regular FC(empleados), FE(operarios) y FD(ventas)

Objetivo: Realizar el pago quincenal del personal de ventas, administrativo y operarios, el día indicado y por los valores reales ganados.

Alcance: Abarca desde los registros automáticos, los registros manuales de novedades de nómina hasta la liquidación quincenal.

Responsable: Auxiliar de GH, Jefe de Gestión Humana, Aprendiz Universitaria.

Estado del procedimiento: Este es un procedimiento bastante importante, manejado en especial por los auxiliares de Gestión Humana, se realizan los días previos a cada quincena. Para los empleados y administrativos se cancelan las quincenas los días 15 y 31 de cada mes y para el área de ventas los días 5 y 20 de cada mes. Los auxiliares deben registrar todas las novedades antes de lanzar la nomina en firme y así evitar quejas y reclamos. Cuando existen correcciones por hacer, éstas se pueden lanzar en la nomina posterior.

Procedimiento a ejecutar:

Diagrama 6A. Procedimiento para liquidación de nomina regular FC, FD Y FE

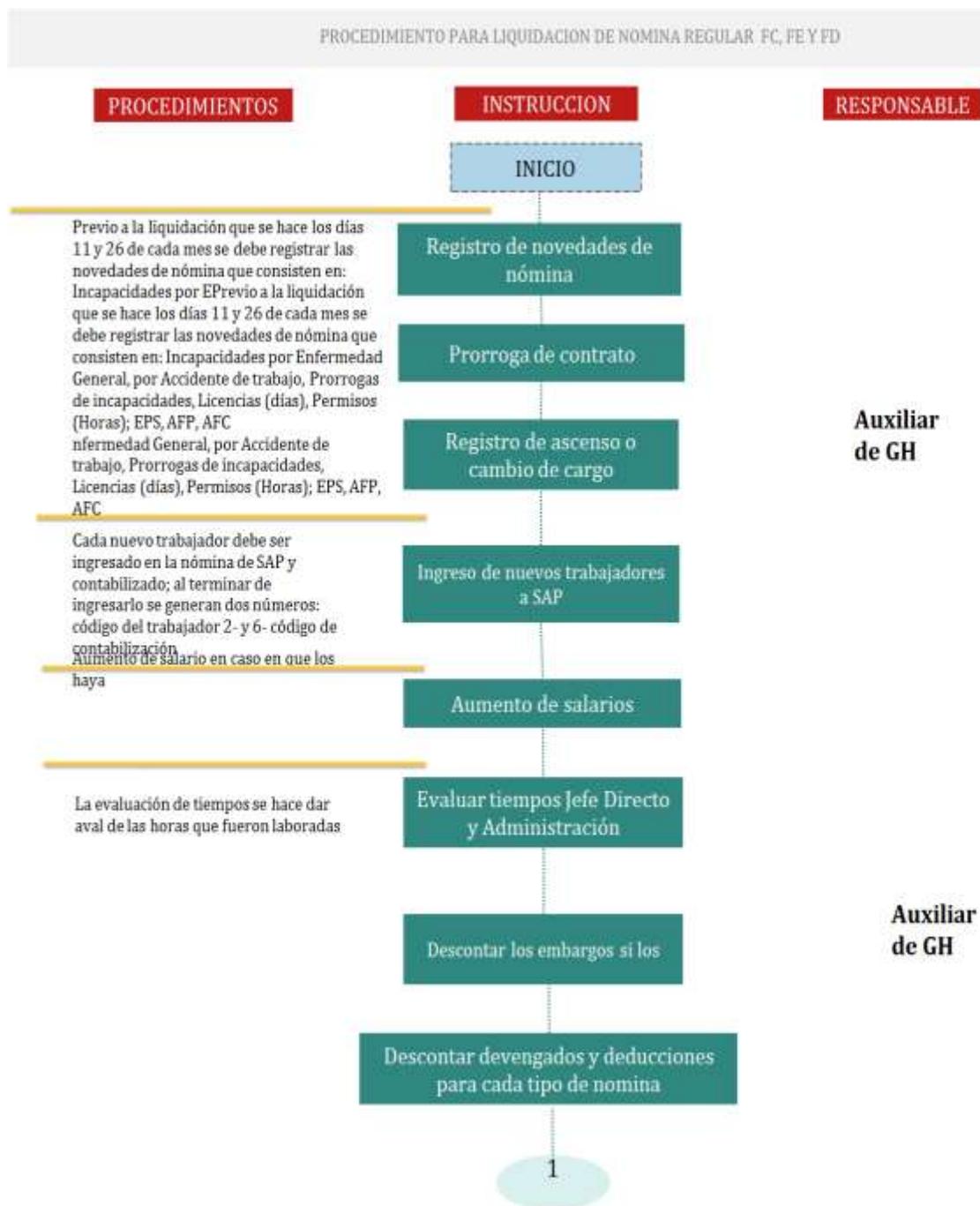
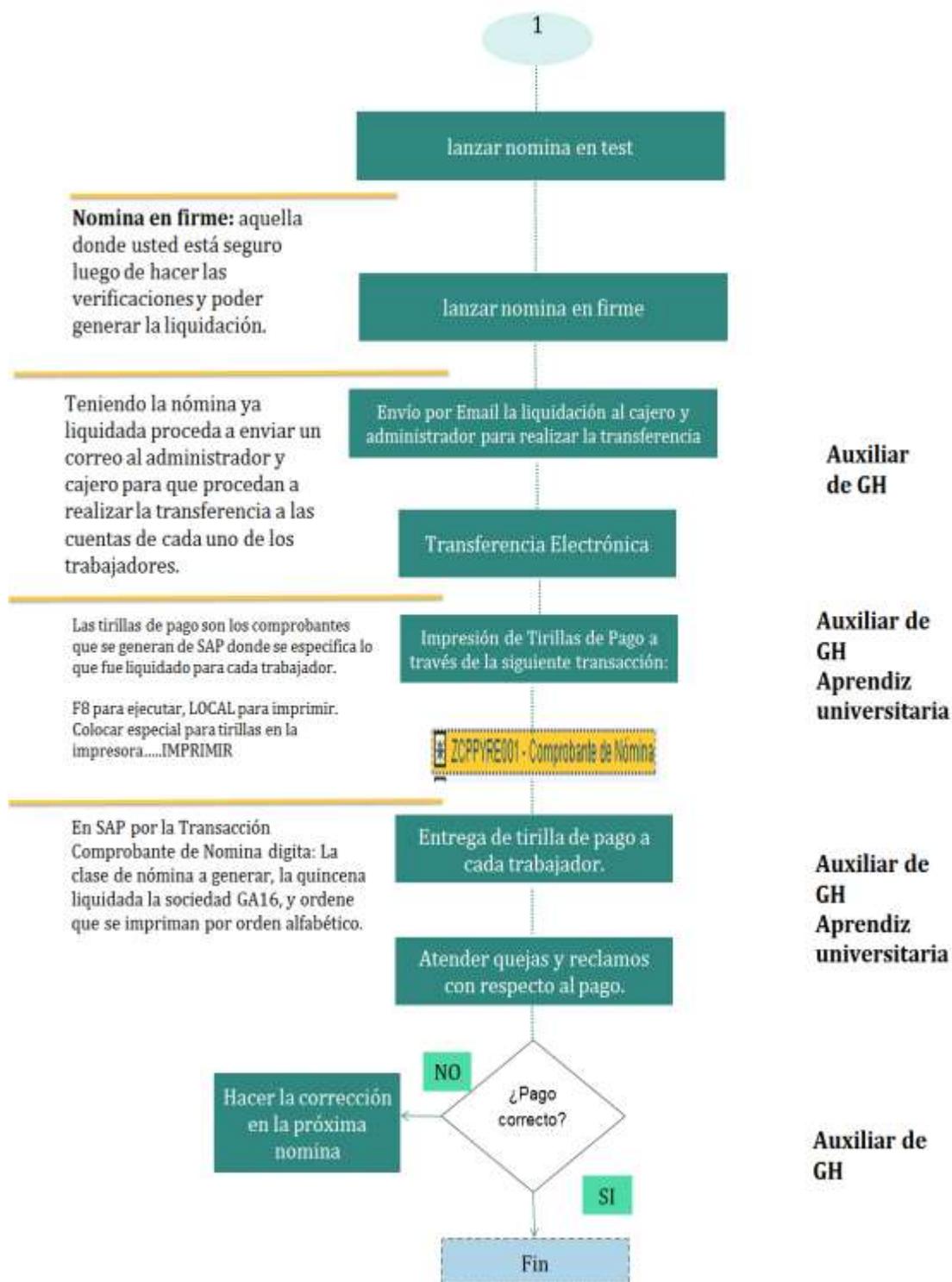


Diagrama 6B. Procedimiento para liquidación de nomina regular FC, FD Y FE



5.6.Procedimiento para liquidación de vacaciones

Objetivo: Cancelar oportunamente el pago para el disfrute de las vacaciones del trabajador.

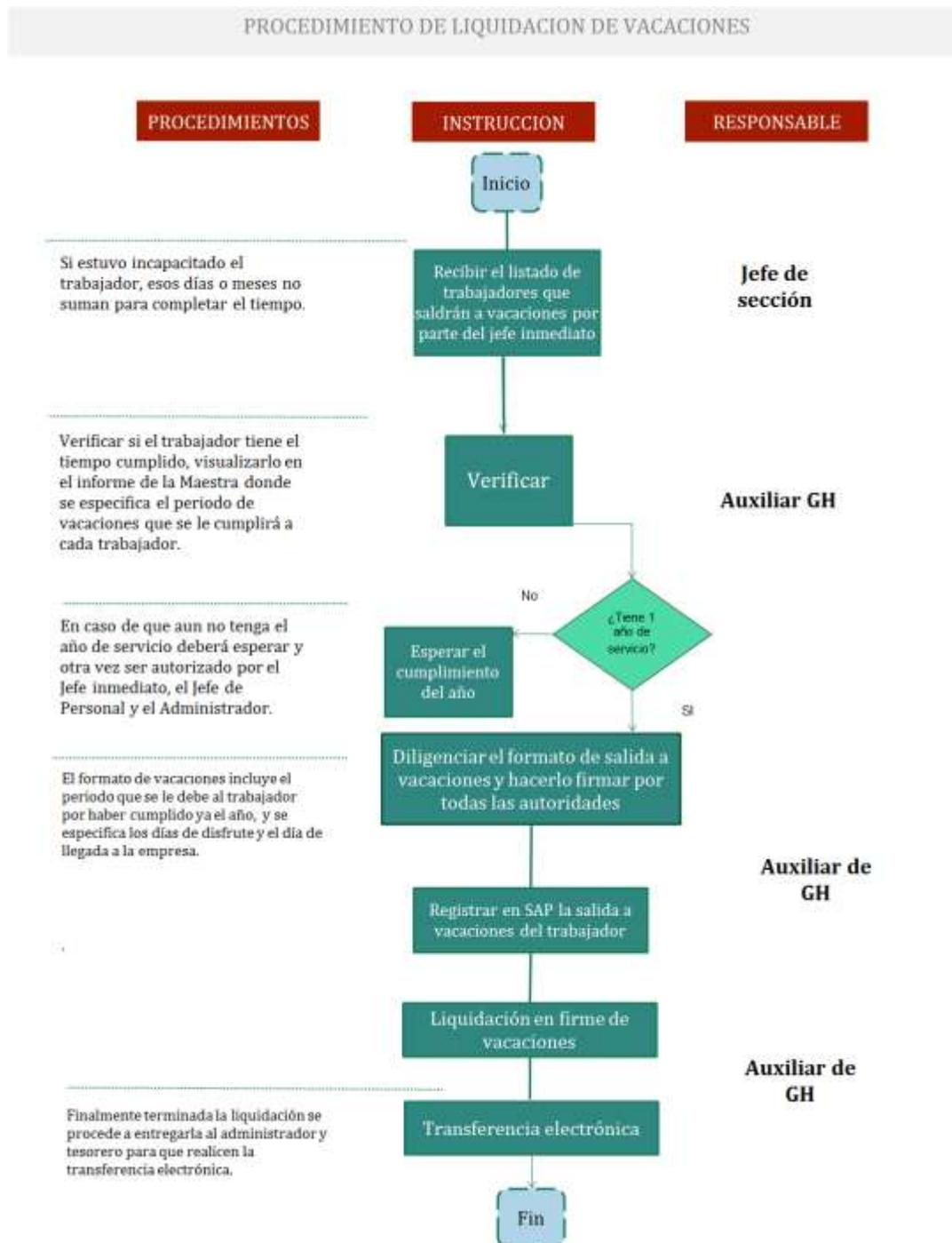
Alcance: Incluye el aviso un (01) mes antes del día a disfrutar las vacaciones hasta la entrega al tesorero de la liquidación para que proceda con la transferencia electrónica.

Responsable: Auxiliar de Gestión Humana, Jefe de sección.

Estado del procedimiento: Previo a liquidar las vacaciones es importante controlar las personas que están pasadas del tiempo y han acumulado vacaciones. Es necesario un control y seguimiento para programar las vacaciones de las personas que ya han cumplido su tiempo.

Procedimiento a Ejecutar

Diagrama 7. Procedimiento de liquidación de vacaciones



5.7.Procedimiento de liquidación definitiva de salarios y prestaciones sociales

Objetivo: cancelar debidamente las prestaciones al trabajador, teniendo en cuenta todas las prestaciones sociales de ley, sea renuncia voluntaria, no prórroga de contrato, o despido con o sin justa causa.

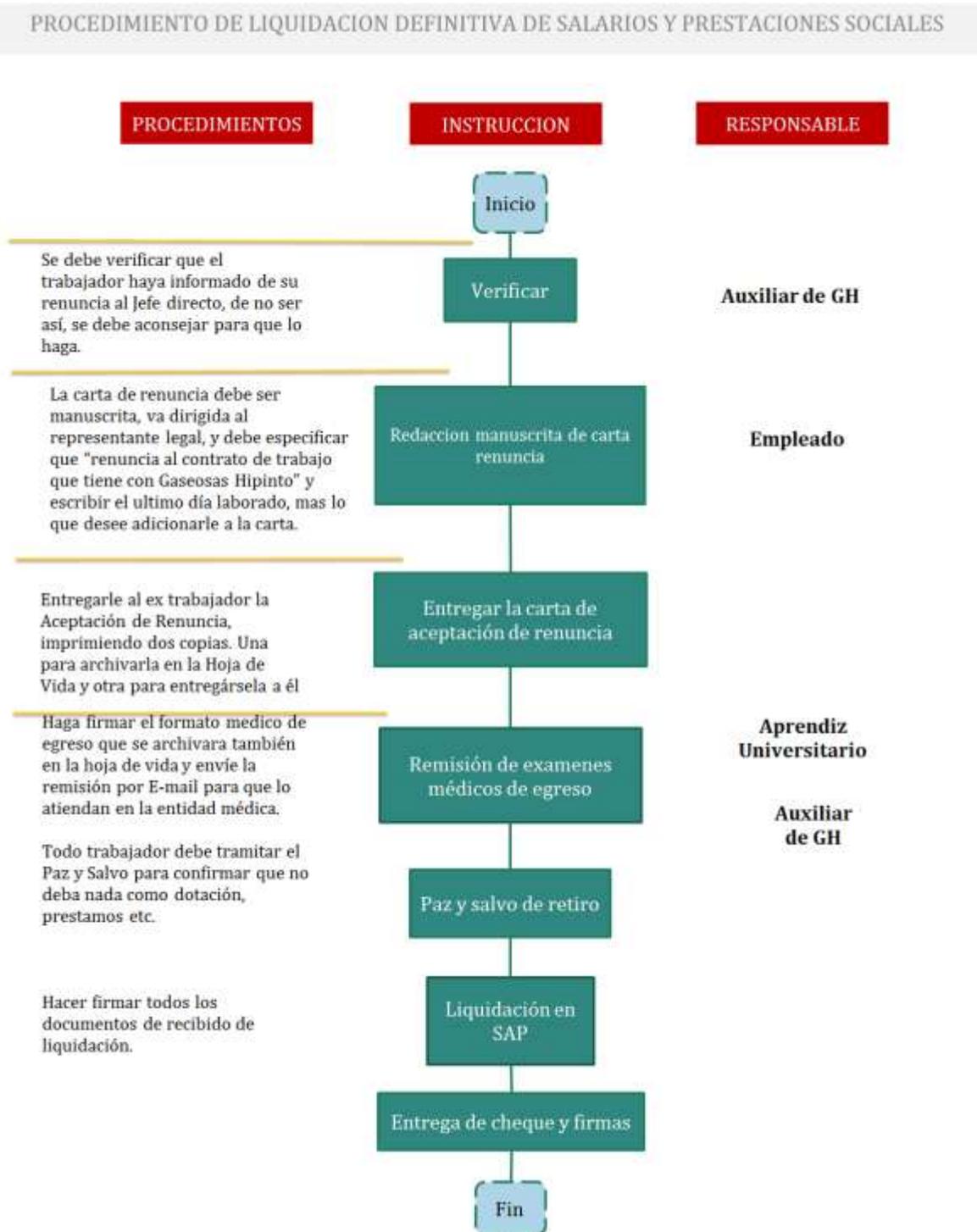
Alcance: recolección de datos necesarios para proceder con la liquidación hasta la entrega del cheque o consignación bancaria.

Responsable: Auxiliar de Gestión Humana - Practicante Universitario.

Estado del procedimiento: revisar el formato de PAZ Y SALVO con el fin de evaluar que todas las dependencias deban dar el visto bueno en el formato, y así controlar la entrega de todos los recursos y elementos de la empresa.

Procedimiento a Ejecutar:

Diagrama 8: Procedimiento de liquidación definitiva de salarios y prestaciones sociales



5.8.Procedimiento para el pago de la Planilla Integrada de Liquidación y pago de Aportes “PILA”

Objetivo: Cumplir con el pago mensual de seguridad social.

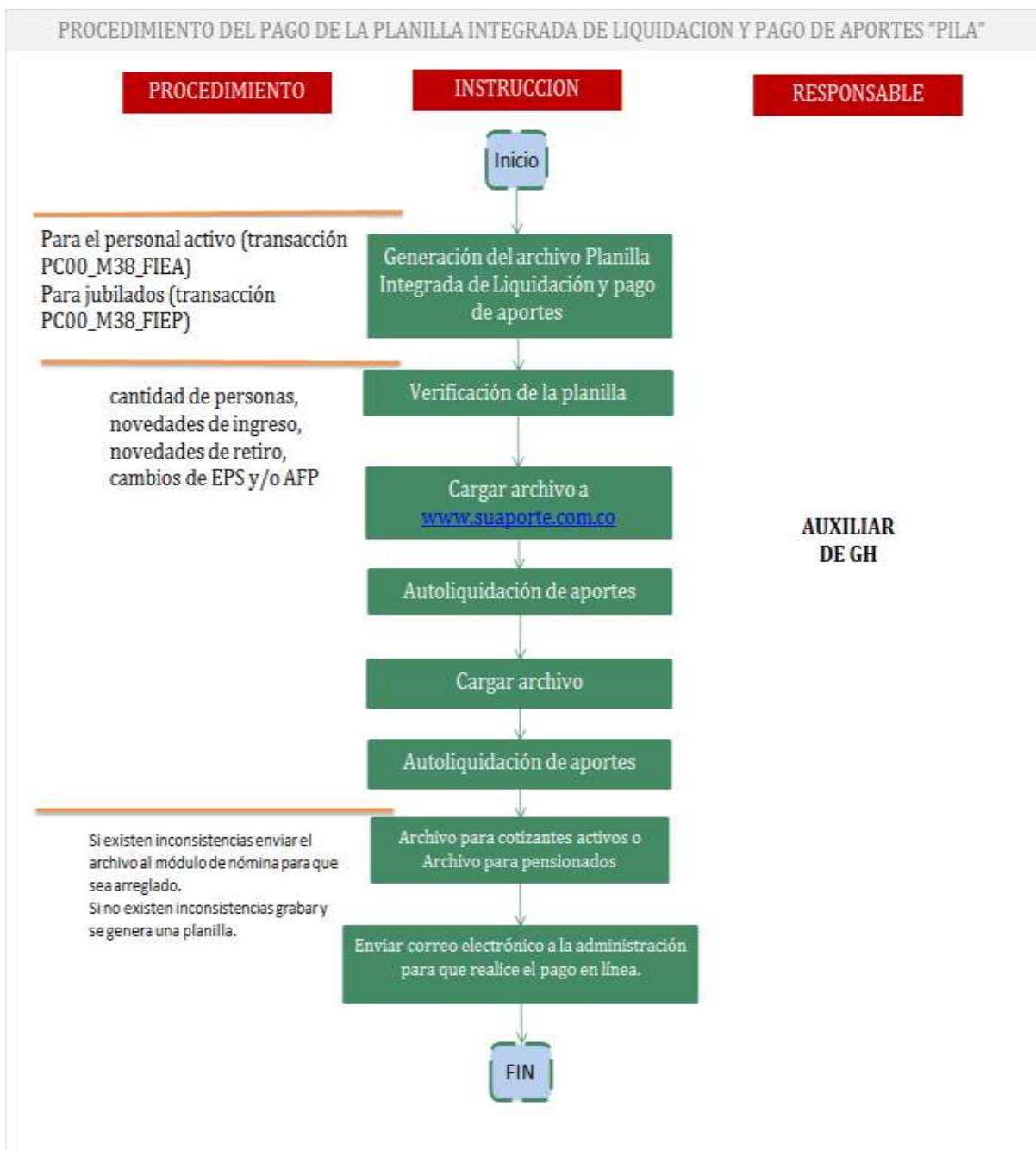
Alcance: Verificación de los trabajadores activos, cargue del archivo y envío de la solicitud de pago para que lo haga el administrador-gerente.

Responsable: Auxiliar de Gestión Humana – Practicante Universitario

Estado del procedimiento: El pago de la planilla es un procedimiento sencillo, el inconveniente radica algunas veces en las novedades relacionadas con las EPS. El alto número de empleados también hace que el proceso sea demorado en algunas ocasiones.

Procedimiento a ejecutar:

Diagrama 9. Prcedimiento del pago de la Planilla Integrada de Liquidación y pago de Aportes PILA



5.9.Procedimiento para descarga del pago de aportes de seguridad social y parafiscales entregados al Departamento de Contabilidad mensualmente

Objetivo: Cumplir con el pago mensual de seguridad social soportándolo con los comprobantes de pago generados por cada administradora.

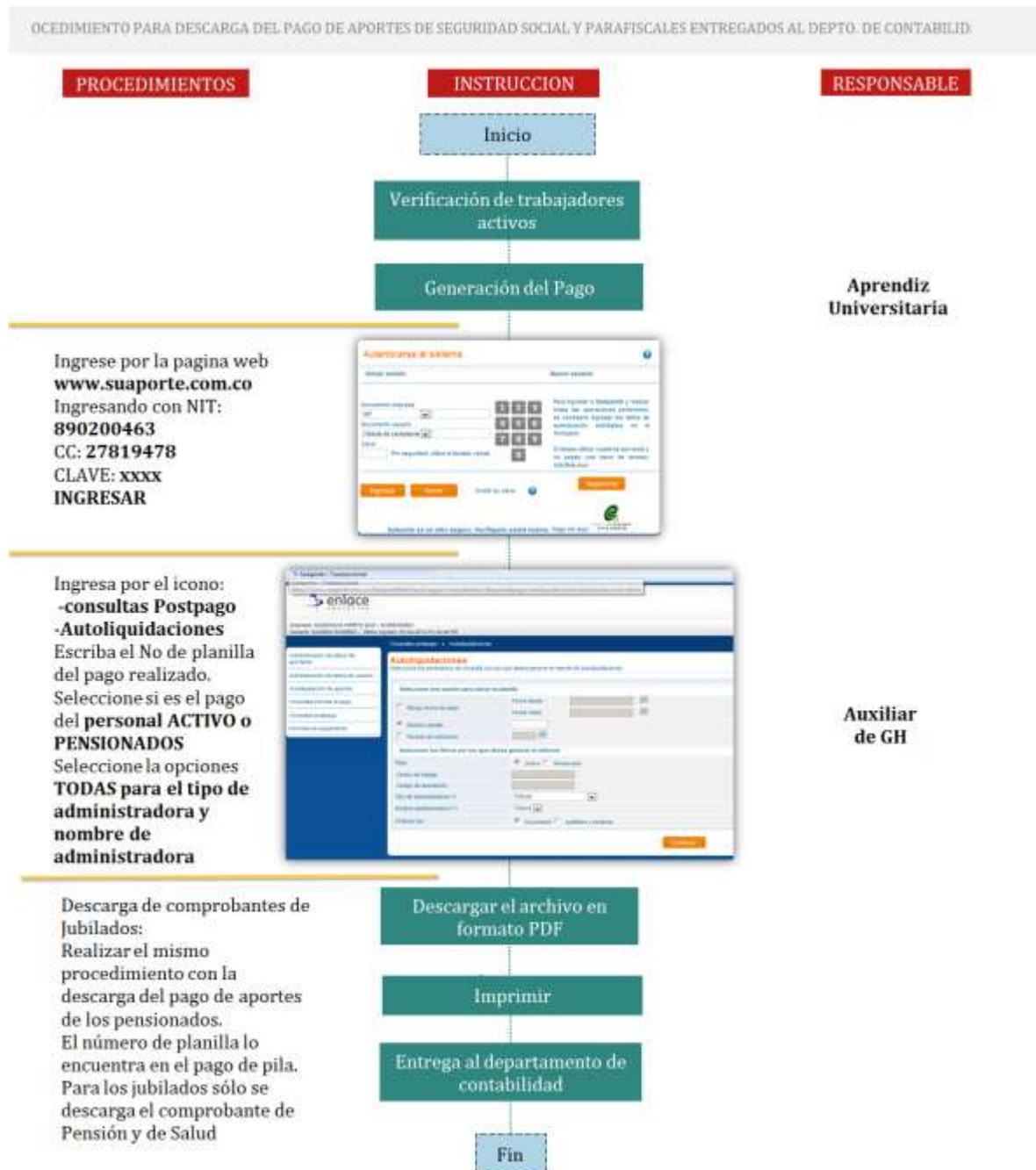
Alcance: Verificación de los trabajadores activos, pago de la seguridad social hasta entrega de dos (02) soportes a contabilidad.

Responsable: Auxiliar de Gestión Humana – Practicante Universitario

Estado del procedimiento: Este requerimiento es necesario cumplirlo tan pronto sea pagada la PILA. En algunas ocasiones existen retrasos en la entrega, por lo que es necesario tener más control y orden con este requerimiento, para que sea entregado oportunamente.

Procedimiento a Ejecutar:

Diagrama 10. Procedimiento para descarga del pago de aportes de seguridad social y parafiscales entregados al Dpto. de Contabilidad mensualmente.



5.10.Procedimiento Para Descargar Certificados del Pago de Seguridad Social

Objetivo: Cumplir con los requerimientos de los empleados que necesiten el certificado del pago para visitar a otras empresas o requerimientos personales.

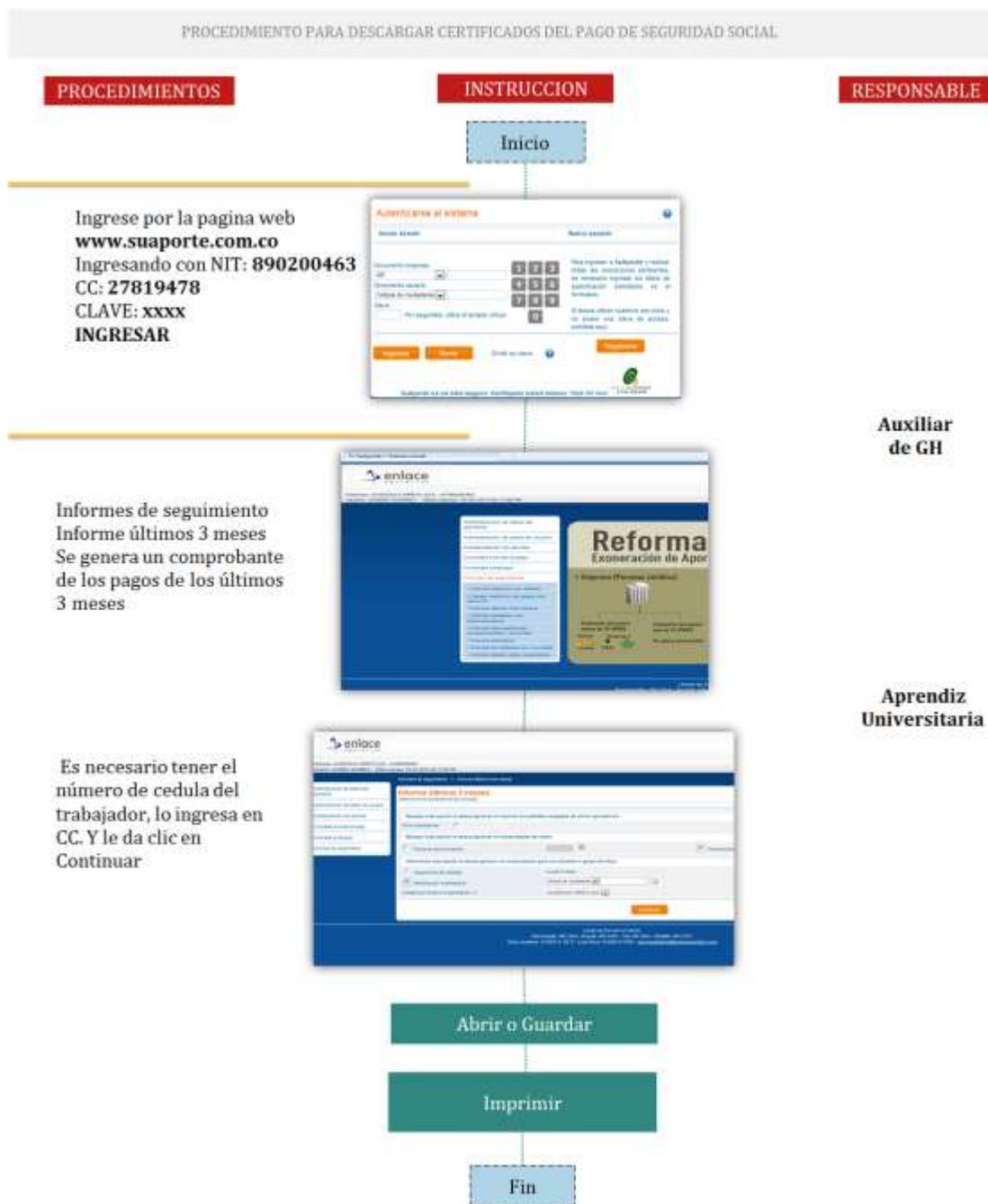
Alcance: Entrega del certificado del pago de seguridad social.

Responsable: Auxiliar de Gestión Humana – Practicante Universitario.

Estado del procedimiento: este certificado se entrega cada vez que exista el requerimiento por parte de los empleados. Es entregado en físico o enviado por email en el mismo momento que es requerido. Existen algunas ocasiones olvido o demora en la entrega del certificado, lo cual debe ser corregido. Por lo general no existen inconvenientes con este requerimiento.

Procedimiento a Ejecutar:

Diagrama 11. Procedimiento para descargar certificados del pago de seguridad social.



5.11.Procedimiento para Reportar un Accidente de Trabajo

Objetivo: Cumplir con la legislación pertinente y contribuir a la atención oportuna del trabajador que ha sufrido el accidente.

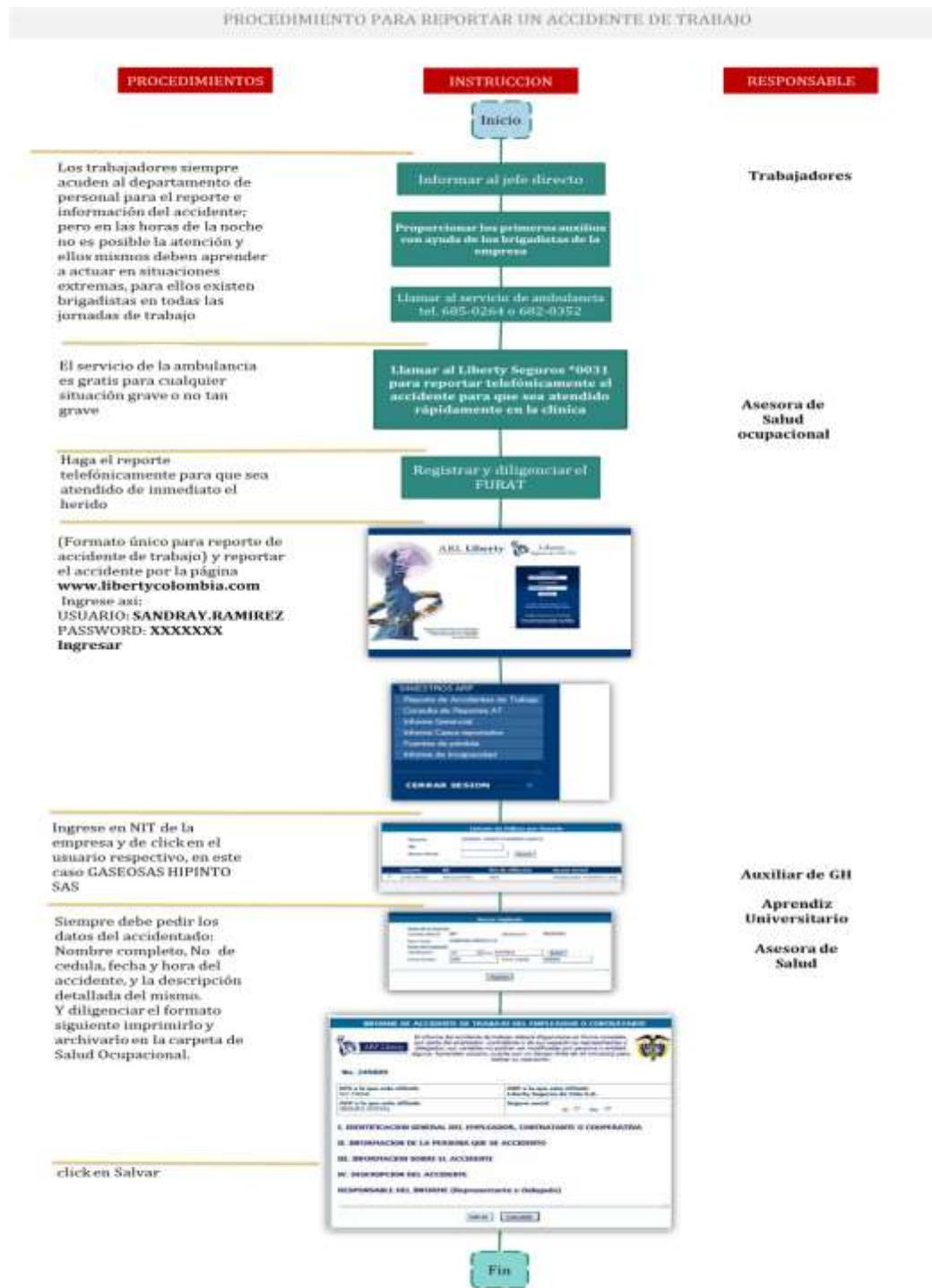
Alcance: Incluye la recolección de los datos principales del accidentado y el accidente hasta el reporte vía telefónico y por página web.

Responsable: Asesora en Salud Ocupacional.

Estado del procedimiento: Es un procedimiento que sólo se realiza cuando existe el caso de un accidente de trabajo, es manejado directamente por la asesora de salud ocupacional.

Procedimiento a Ejecutar:

Diagrama 12. Procedimiento para reportar un accidente de trabajo



5.12. Procedimiento para registrar facturas

Objetivo: Gestionar el pago oportuno de las facturas que son remitidas a la dependencia de Gestión Humana.

Alcance: Registrar, liberar y entregar las facturas al Departamento de Contabilidad.

Responsable: Aprendiz universitaria, Gerente general, Auxiliar de contabilidad.

Estado del procedimiento: Existen unas fechas de cortes para pasar las facturas a Gerencia con el fin de que sean liberadas, por lo que se debe esperar a estas fechas para realizar el registro de las mismas y posteriormente el pago. Al departamento llegan muchas facturas por lo que es necesario en algunos casos tratarlas antes de las fechas de corte con el fin de que no se acumulen para fin de mes y no queden por fuera de corte, de ser así se debe solicitar un cambio de fecha al mes actual, lo que en algunos casos es complicado por los mismos cortes y registros que manejan las empresas proveedoras. En el Departamento solo se tratan facturas de servicios, tales como exámenes médicos, aseo en general, seguridad privada, restaurante, servicios de transporte, refrigerios de capacitación y actividades de bienestar laboral, elementos de salud ocupacional, entre otros. Es necesario requerir a los proveedores que no facturen con fecha de los últimos días del mes ya que pueden no alcanzarse a tratar y quedar fuera del corte mensual.

Procedimientos a ejecutar:

Diagrama 13A. Procedimiento para registrar facturas

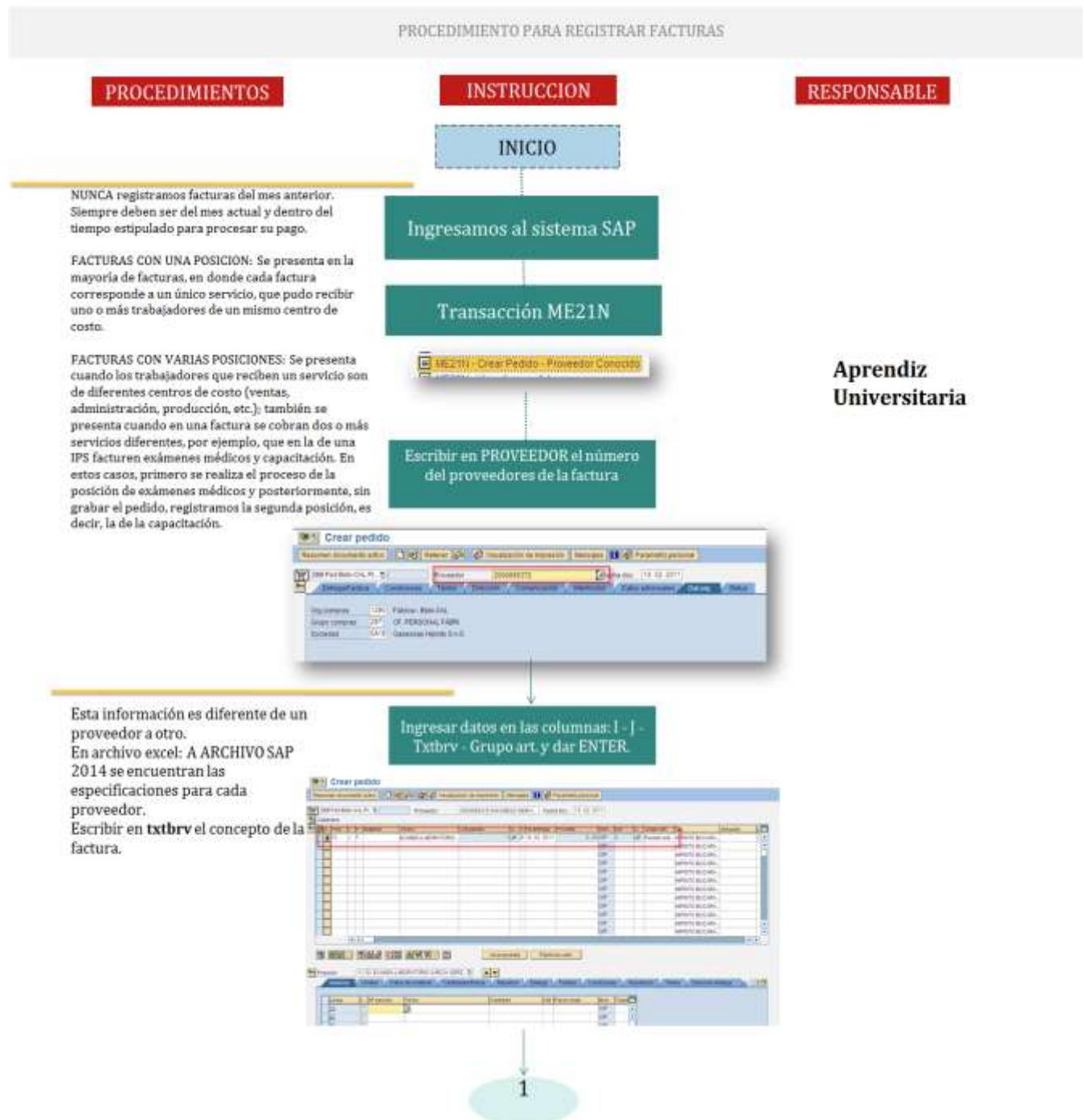


Diagrama 13B. Procedimiento para registrar facturas

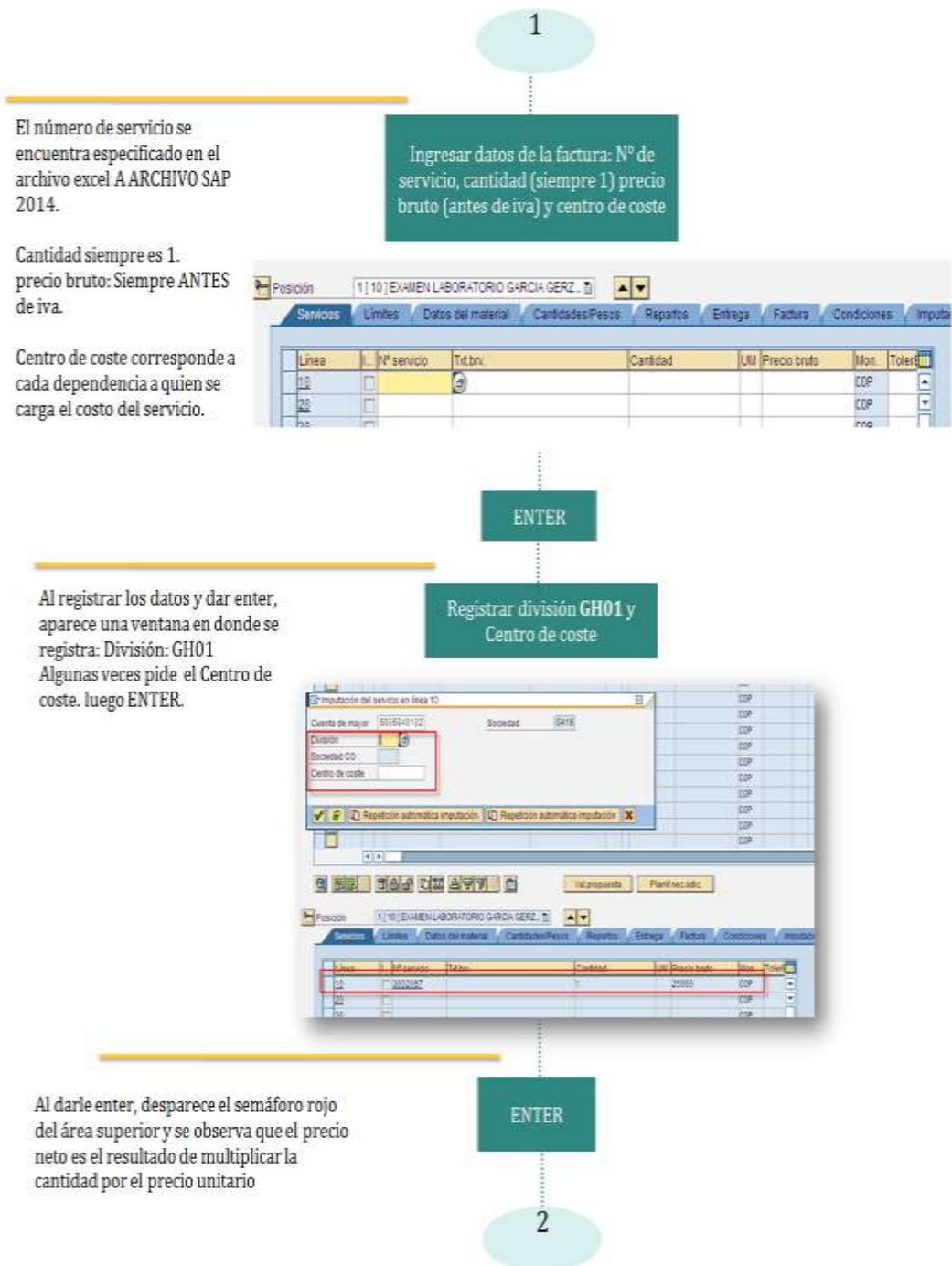


Diagrama 13C. Procedimiento para registrar facturas

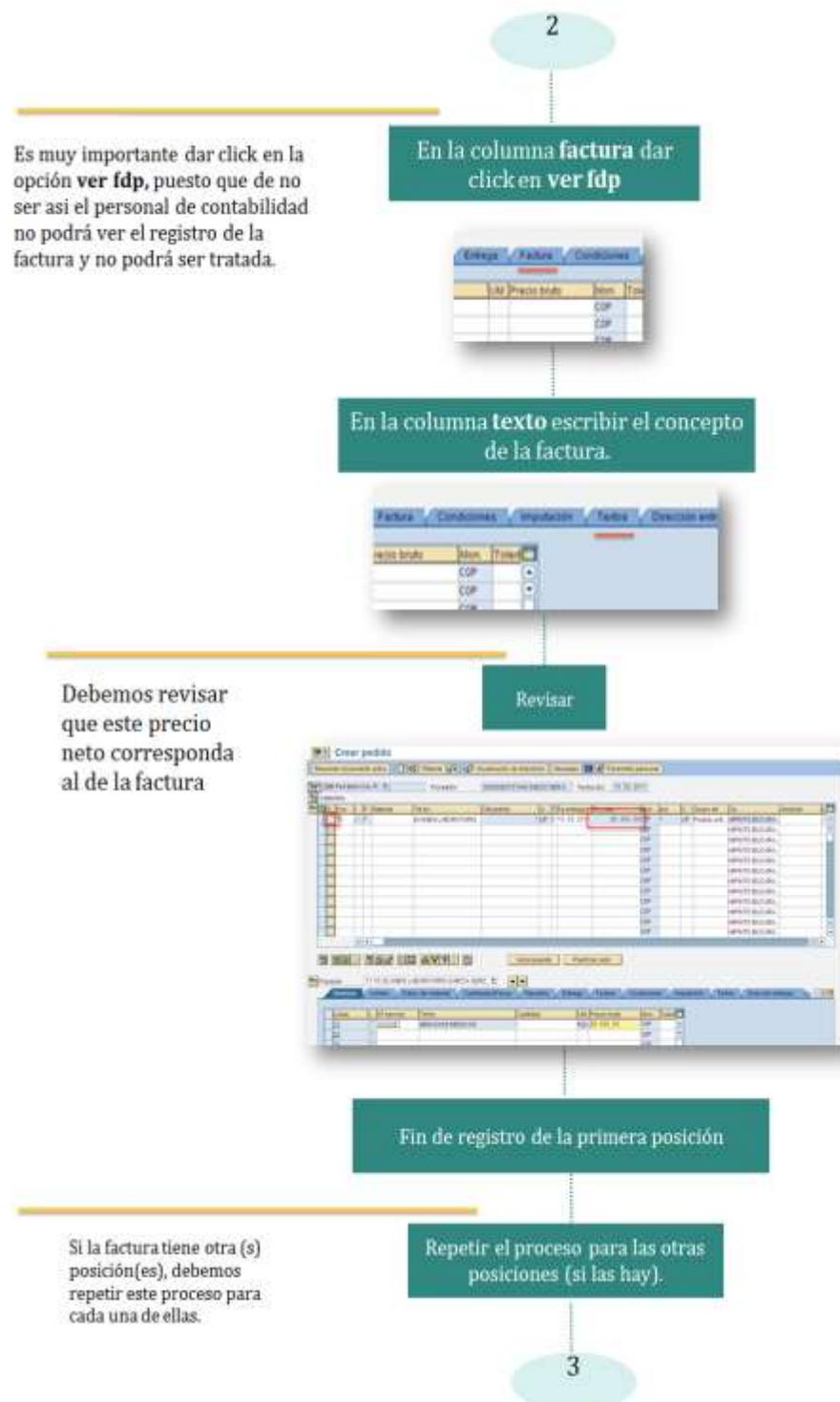


Diagrama 13D. Procedimiento para registrar facturas

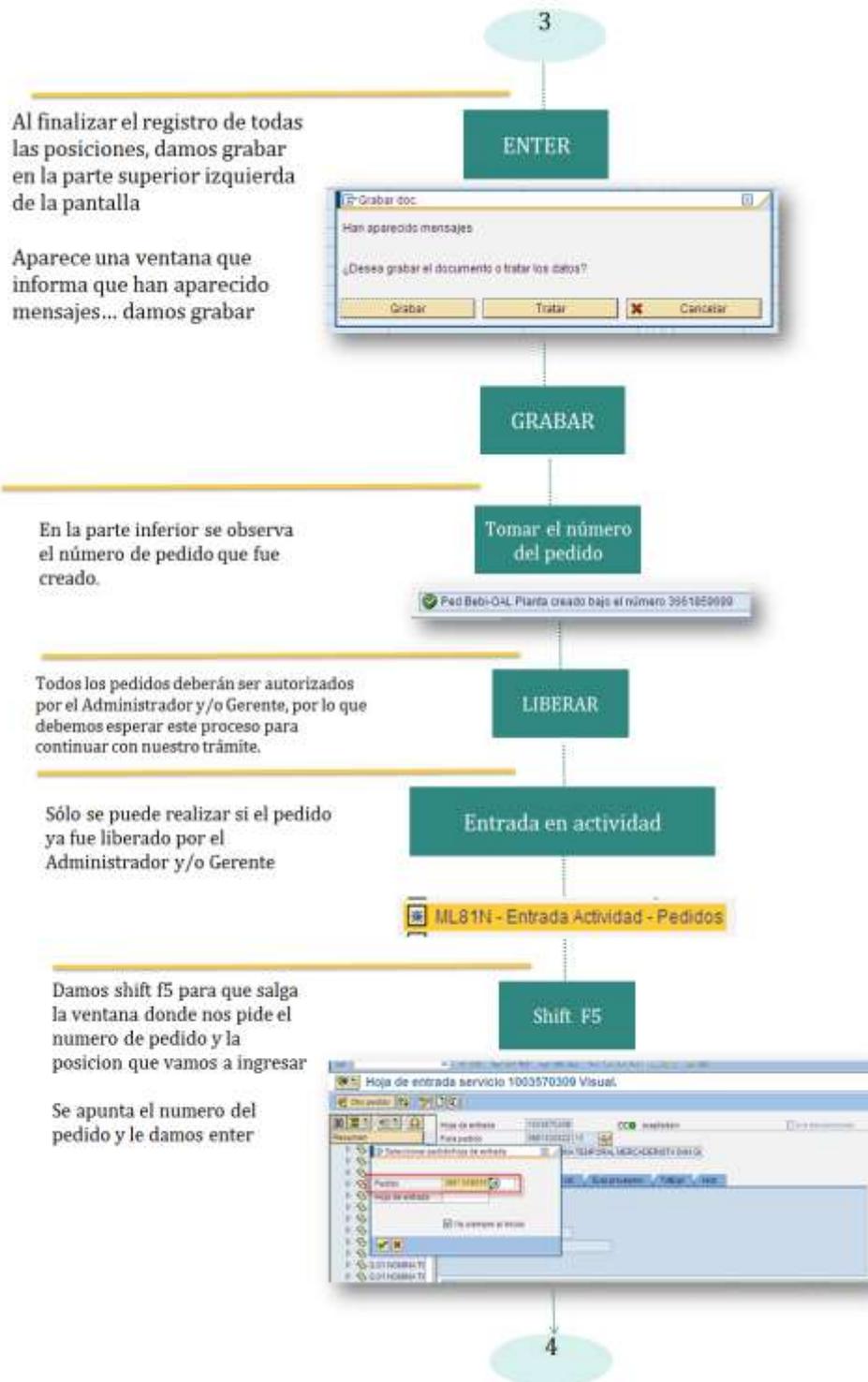


Diagrama 13E. Procedimiento para registrar facturas

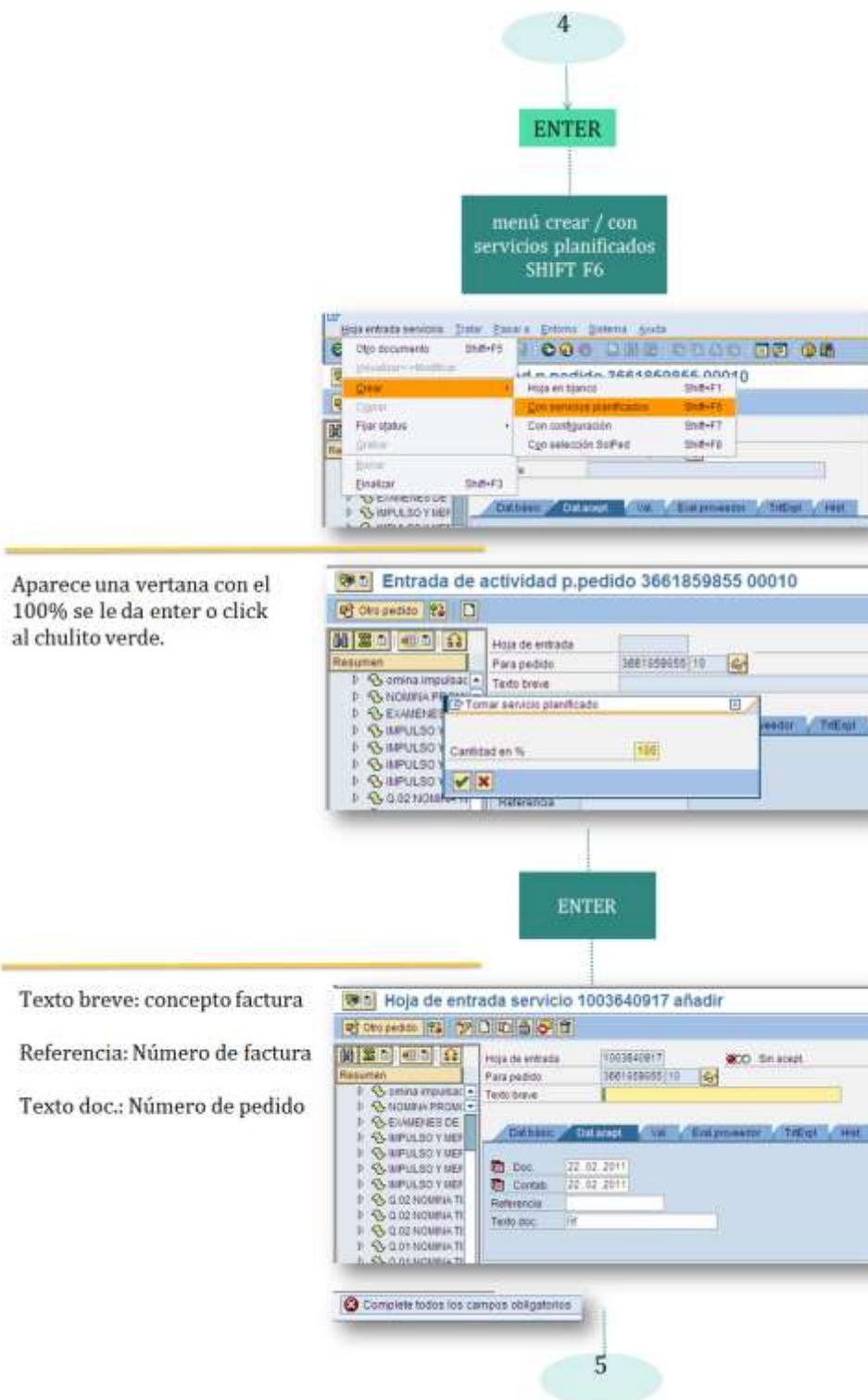
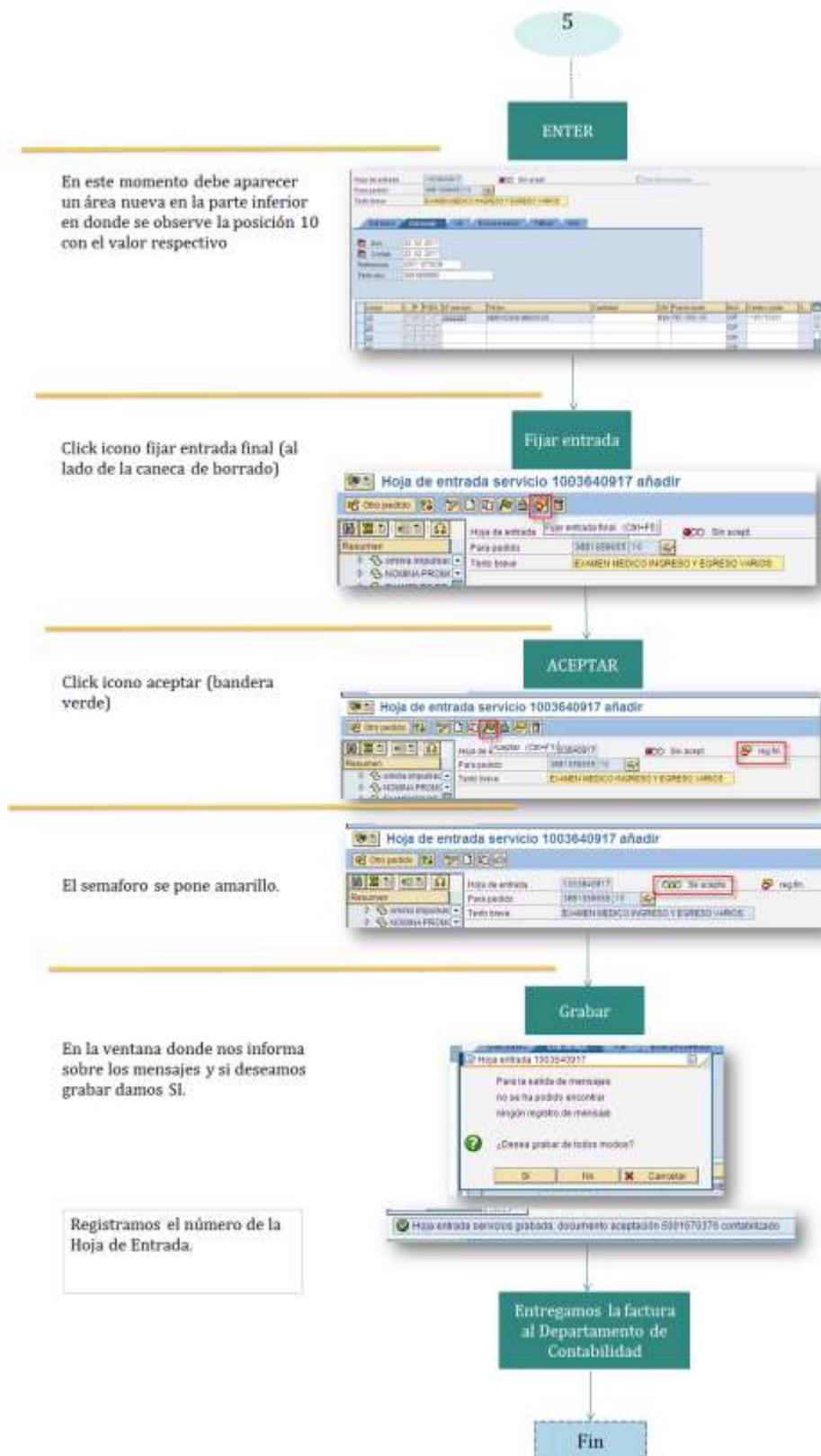


Diagrama 13F. Procedimiento para registrar facturas



6. Propuesta de mejoramiento de los procedimientos del área de Gestión Humana

Los principales procedimientos del área de Gestión Humana están bien definidos, para los cuales solo son necesarias algunas recomendaciones generales, que deben ser acatadas por el personal para una mayor efectividad de los procedimientos.

A continuación se presentan las recomendaciones generales.

6.1. Procedimiento de selección de personal

Debido al alto número de rotación que existe en la planta, casi a diario se están realizando procesos de selección de personal para cubrir las vacantes. Esta rotación se debe a diferentes factores y causas propias de cada área. El reclutamiento debe ser un procedimiento que contribuya en cierta medida a la disminución del indicador de rotación. Para esto es fundamental el estudio de los perfiles adecuados a cada cargo, seleccionando así aquellas hojas de vida afines al perfil.

El tiempo estimado varía dependiendo de las personas que asistan a las entrevistas, algunas veces es necesario llamar a entrevistas a más personas porque el personal convocado no aplica al perfil. También depende de las exigencias del Jefe inmediato. Para algunos cargos el proceso es más lento, por ejemplo aquellos que necesitan prueba de habilidades y destrezas, tales como los conductores y operarios de montacargas, entre otros.

Por lo tanto es difícil hacer un estimado exacto del tiempo de duración de este procedimiento. Cuando se requiere con urgencia personal, el proceso puede tardar de dos a tres días.

Cuando el cargo es de alto rango como Jefes y supervisores, son necesarios varios filtros, por lo que esto también puede contribuir a extender más el proceso.

6.2. Procedimiento de ingreso de personal nuevo a la planta (contratación)

Uno de los cuellos de botella de este procedimiento se encuentra en la recepción de los documentos, ya que algunos empleados no llevan todos los documentos solicitados y algunos de éstos son importantes para continuar con otros procedimientos, tales como las afiliaciones a ARL, Pensión e ingreso en la nómina del sistema SAP. Es necesario más control y exigencia en la recepción de los documentos para continuar con eficiencia el procedimiento.

Como pauta de mejoramiento, está el informar al personal que el no cumplimiento en la entrega de todos los documentos solicitados provocará el retraso en la firma del contrato y entrega del puesto de trabajo, así como el ingreso en nómina al sistema SAP.

La remisión a exámenes médicos se debe hacer el mismo día que se es notificado sobre el personal que ingresa como directo a la planta, posteriormente se les indica sobre la dirección donde se debe realizar los exámenes el mismo día que se les informa sobre los documentos que debe llevar a la oficina para efectuar la contratación. Los resultados de los exámenes médicos deben ser entregados al mismo tiempo que los demás documentos. Si los resultados de los exámenes son positivos, se le hace entrega de la carta (con copia) para apertura de cuenta bancaria en el Banco de Bogotá; algunas veces esto toma varios días puesto que se requiere la firma del administrador, quien en algunas ocasiones no está disponible, por lo tanto es importante prever este cuello de botella y gestionar las cartas para tenerlas listas antes de que sea momento de entregarlas y así evitar retrasos en la contratación.

Otro aspecto a mejorar es la entrega de carnet. Se debe gestionar con el Departamento de Almacén General la fabricación del carnet al día siguiente de recibir las fotos del

personal, este procedimiento tarda de una a dos semanas, pero actualmente hay demoras en más de un mes, por lo que fue necesario el cambio de proveedor.

6.3. Procedimiento para afiliación de nuevos empleados a ARL Liberty seguros y salud.

Tan pronto sean recibidos todos los documentos, se procede a realizar las afiliaciones de seguridad social; esto se debe hacer estrictamente un día antes del ingreso del personal.

Las afiliaciones a ARL se deben hacer sin ninguna excepción un día antes del ingreso del personal, puesto que nadie debe estar laborando en la empresa sin la afiliación respectiva a riesgos laborales. Este procedimiento no presenta problemas ni retrasos. Es importante imprimir el certificado de la afiliación y archivarlo en la carpeta de Salud Ocupacional.

Los procedimientos de afiliación a salud son diferentes por cada EPS, por lo que esto genera algunas veces desinformación y atrasos en las afiliaciones. Por lo general las afiliaciones se realizan vía email, enviando el formato de afiliación con la información del empleado y los documentos tales como contrato, fotocopia de la cedula, entre otros, e información personal del empleado como la dirección y la fecha de ingreso.

A continuación se muestra una tabla con los datos a enviar:

Tabla 2. Requisitos para afiliación.

Nombre del empleado
Número de cédula
Fecha de ingreso a la Organización
Tipo de contrato (fijo /variable)
Salario básico
Dirección de residencia y teléfonos

Adjuntar: formato afiliación por EPS, contrato (sólo para aprendices), fotocopia de la cedula, documentos de beneficiarios (registro civil hijos, tarjeta de identidad hijos, registro

de matrimonio o declaración juramentada de unión libre, fotocopia cedula esposa, madre y/o padre).

Es importante revisar constantemente en el correo electrónico la recepción del formato de afiliación diligenciado por el asesor de la EPS, e imprimirlo. Este formato debe estar en la carpeta de Salud Ocupacional a más tardar 3 días después de la fecha de afiliación. Es necesario llamar al asesor si el formato no llega vía email en los 3 días siguientes a la solicitud y hacer la petición para que sea enviado lo antes posible.

Cuando es una afiliación nueva, es decir, que el empleado desea hacer un cambio de EPS, es necesaria la presencia del asesor en la empresa, por lo que se requiere gestionar telefónicamente una cita para que el asesor comercial se acerque en menos de ocho días a la planta y junto con el empleado se realice la afiliación. Para ingresar beneficiarios de un empleado que ya está afiliado a la EPS no es necesaria la presencia del asesor en la planta, solo se requiere enviar los documentos necesarios que demuestren parentesco vía email y recibir el formato de inclusión de los beneficiarios. En el caso de la Nueva EPS las afiliaciones se pueden realizar vía online.

6.4. Procedimiento de Inducción

En general, este procedimiento está bien estructurado y completo. Se utilizan todos los formatos y fichas que han sido establecidos por la Organización. Debido a la alta rotación y constante selección de personal nuevo, este procedimiento ocurre al menos 2 veces a la semana.

La inducción se le debe realizar el primer día de labores en la planta, es decir el día que firma contrato. Los ingresos a la planta ocurren por necesidad de personal en las diferentes áreas, por lo que no es posible definir un solo día a la semana para las inducciones, y éste

tampoco se debe hacer un día diferente al primer día de trabajo del personal. Por lo tanto las inducciones se seguirán haciendo según el ingreso del personal, llenando todos los formatos y fichas ya establecidos, los cuales se muestran en los anexos 1,2,3 y 4.

Anexo 2: Ficha de información personal y familiar

Anexo 3: Informe de evaluación socio – familiar

Anexo 4: Informe de evaluación psicológica

Anexo 5: Cuestionario de evaluación –programa de inducción

6.5. Procedimiento de liquidación de nomina regular FC, FD, FE.

Para evitar el nivel de quejas y reclamos por parte de los empleados, los cuales son los inconvenientes más comunes en este procedimiento, es necesario que los auxiliares de Gestión Humana verifiquen cuidadosamente las novedades registradas, antes de lanzar la nomina en firme. Esto no depende solo de los auxiliares, puesto que los Jefes de cada área son quienes hacen la evaluación de tiempos de horas extras y licencias de los empleados de cada una de sus áreas.

Atender las quejas y reclamos los días posteriores al pago de nomina, con la mayor disposición posible y tratar de solucionar y aclarar cada situación de nómina que se halla presentado.

6.6. Procedimiento para liquidación de vacaciones

El jefe de Gestión Humana envía un comunicado a cada Jefe de área con la lista de sus empleados que han cumplido el tiempo de vacaciones. Es responsabilidad de cada Jefe de área programar la fecha de salida a vacaciones con los empleados y enviar el reporte al área de Gestión Humana con el aviso de las vacaciones para realizar la liquidación respectiva. El procedimiento de liquidación y pago de las vacaciones se realiza sin ningún inconveniente.

6.7. Procedimiento de liquidación definitiva de salarios y prestaciones sociales

Rediseñar el formato de PAZ Y SALVO con el fin de que otras áreas importantes de la empresa, por ejemplo, el área de Servicios Generales, tengan control sobre los recursos y elementos la Empresa que ellos administran. Así mismo y debido al cambio de cargo, modificar ADMINISTRADOR por GERENTE ADMINISTRATIVO.

Esta actualización y/o modificación está sujeta a aprobación del Jefe de Gestión Humana y Gerente Administrativo.

La propuesta para el nuevo formato de PAZ Y SALVO está en el anexo 6. Formato de paz y salvo

6.8. Procedimiento para el pago de la Planilla Integrada de Liquidación y pago de Aportes “PILA”

Tener en cuenta todas las novedades que existan en relación a cambios de EPS, fondo de cesantías, pensión, y cualquier otro tipo de novedades; con el fin de que no existan inconsistencias que presenten problemas al futuro.

6.9. Procedimiento para descarga del pago de aportes de seguridad social y parafiscales entregados al Departamento de Contabilidad mensualmente.

Descargar y entregar el pago de aportes de seguridad social y parafiscales al Departamento de Contabilidad el mismo día en que se realiza el procedimiento del pago, o dentro de los 3 días posteriores al pago.

6.10. Procedimiento para descargar certificados del pago de seguridad social.

El mismo día en que es pagada la PILA es importante enviar vía e-mail los certificados de pago de seguridad social a los jefes de las áreas de publicidad general, dispensadores, calidad y al jefe de los mercaderistas. Así mismo proveer rápidamente del certificado del

pago a los empleados que lo soliciten, ya sea en físico o vía e-mail. Corregir las demoras e incumplimientos en la entrega de los certificados.

7. ESTUDIO DE TIEMPOS Y NIVEL DE EFECTIVIDAD

A continuación se presentan los diagramas de los principales procedimientos del área de Gestión Humana, mostrando el tiempo inicial de cada tarea, el cual fue identificado en el diagnóstico, en comparación con el tiempo final, que corresponde al tiempo como resultado del mejoramiento aplicado a cada procedimiento.

7.1. Nivel de efectividad del Procedimiento de Selección de personal

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

Tiempo inicial: 18830 min

Tiempo final: 18830 min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{18830 \text{ min} - 18830 \text{ min}}{18830 \text{ min}} \times 100 = 0$$

Resultado: La efectividad se mantiene

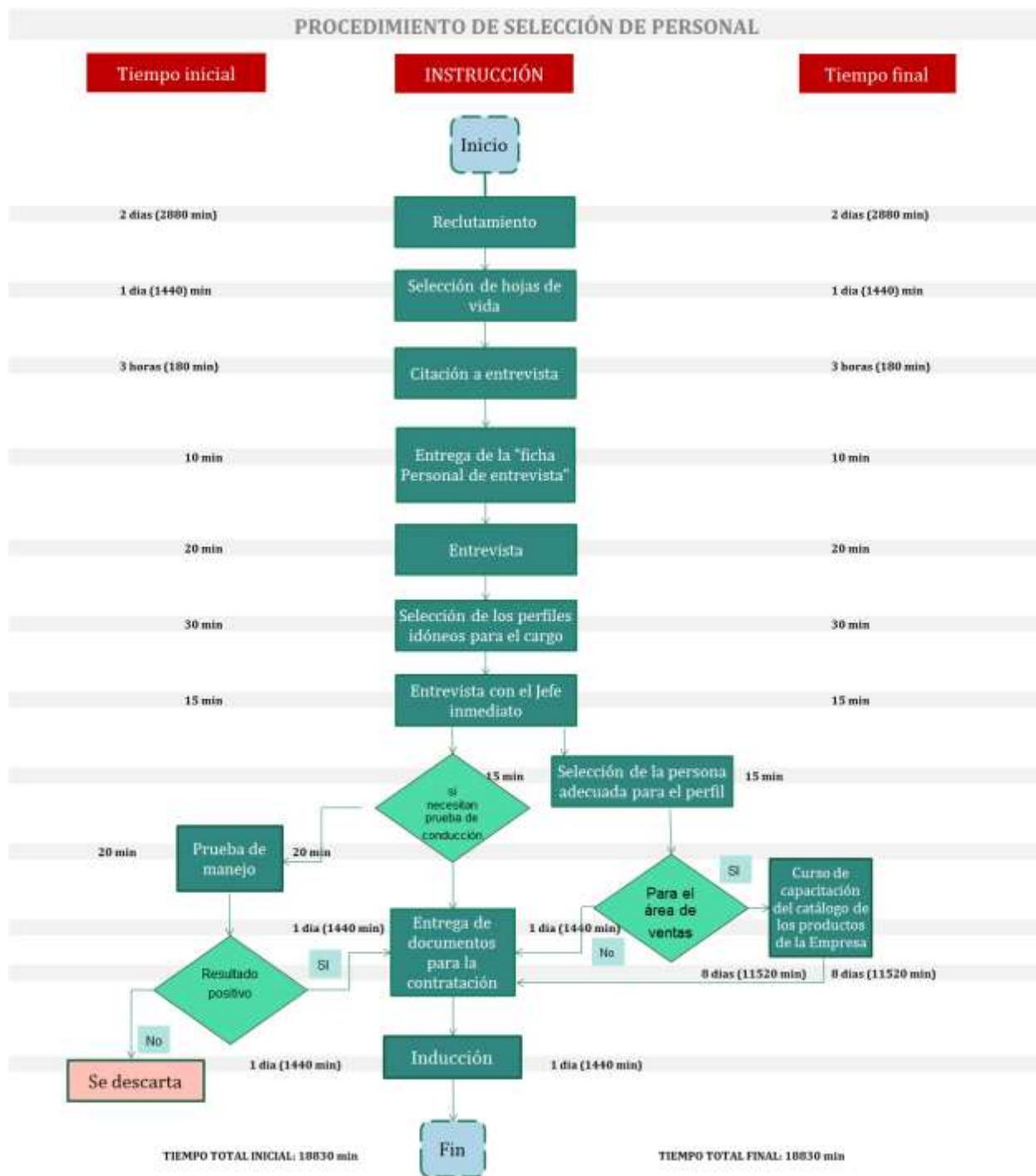
Tiempo inicial excluyendo el curso de ventas: 7310 min

Tiempo final excluyendo el curso de ventas: 7310 min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{7310 \text{ min} - 7310 \text{ min}}{7310 \text{ min}} \times 100 = 0$$

Resultado: La efectividad se mantiene.

Diagrama N° 14. Nivel de efectividad del Procedimiento de Selección de personal.



**7.2. Nivel de efectividad del Procedimiento de ingreso de personal nuevo a la Planta
(Contratación)**

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

Tiempo inicial: 19060 min

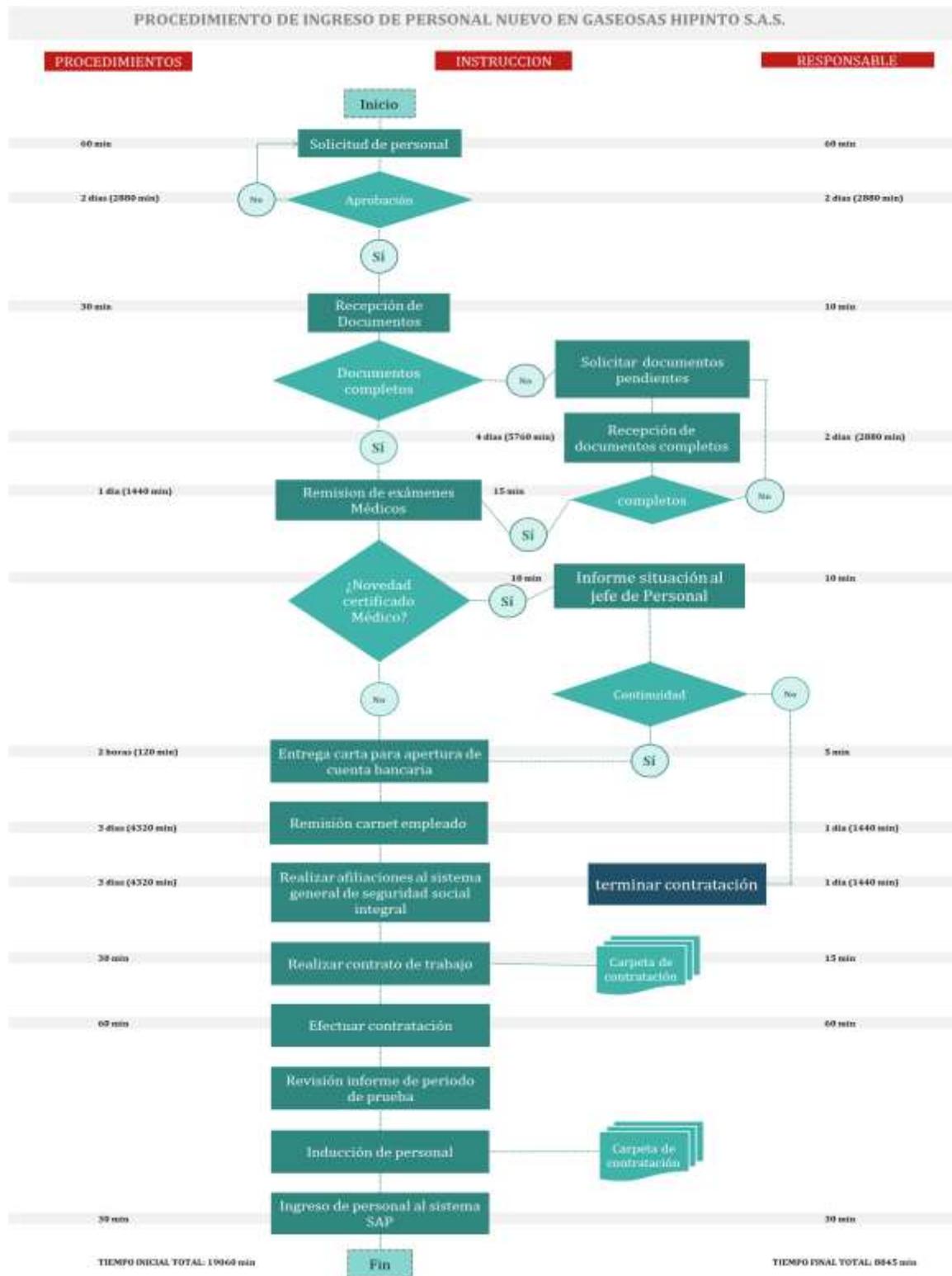
Tiempo final: 8845 min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{8845 \text{ min} - 19060 \text{ min}}{19060 \text{ min}} \times 100 = -53,6\%$$

Resultado: mejoramiento de la efectividad.

Disminución del tiempo del proceso en un 53,6%.

Diagrama N° 15. Nivel de efectividad del Procedimiento de ingreso de personal nuevo a la Planta (Contratación)



7.3. Nivel de efectividad del Procedimiento para Afiliación de Nuevos Empleados a ARL Liberty Seguros y EPS

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

ARL Liberty Seguros

Tiempo inicial: 5' 50"

Tiempo final: 3' 50"

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{3' 50'' - 5' 50''}{5' 50''} \times 100 = -34.3\%$$

Resultado: mejoramiento de la efectividad.

Disminución del tiempo del proceso en un 34,3%.

Diagrama N° 16A. Nivel de efectividad del Procedimiento para Afiliación de Nuevos Empleados a ARL Liberty Seguros

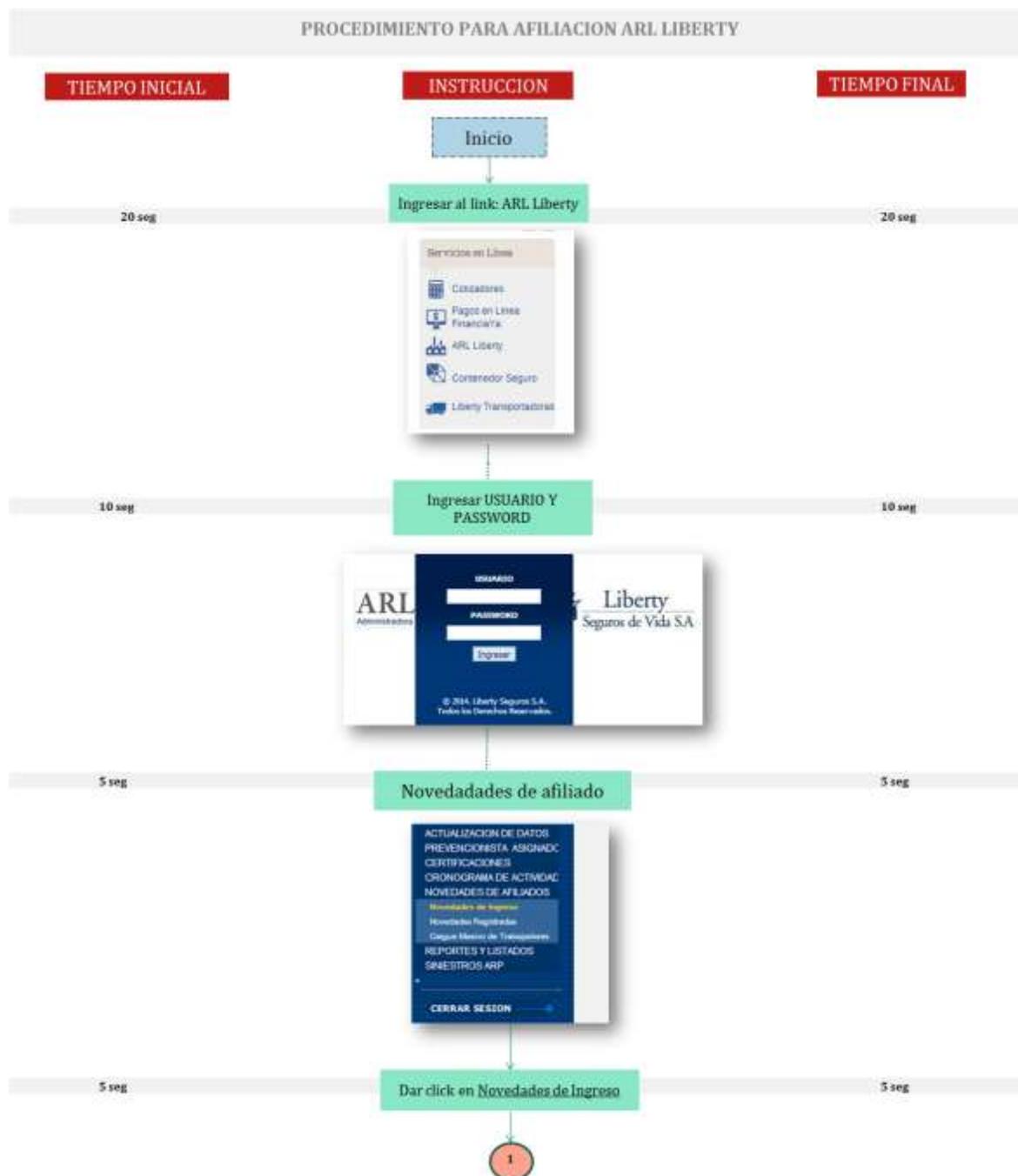


Diagrama N° 16B. Nivel de efectividad del Procedimiento para Afiliación de Nuevos Empleados a ARL Liberty Seguros



Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

EPS

Tiempo inicial: 10130 min

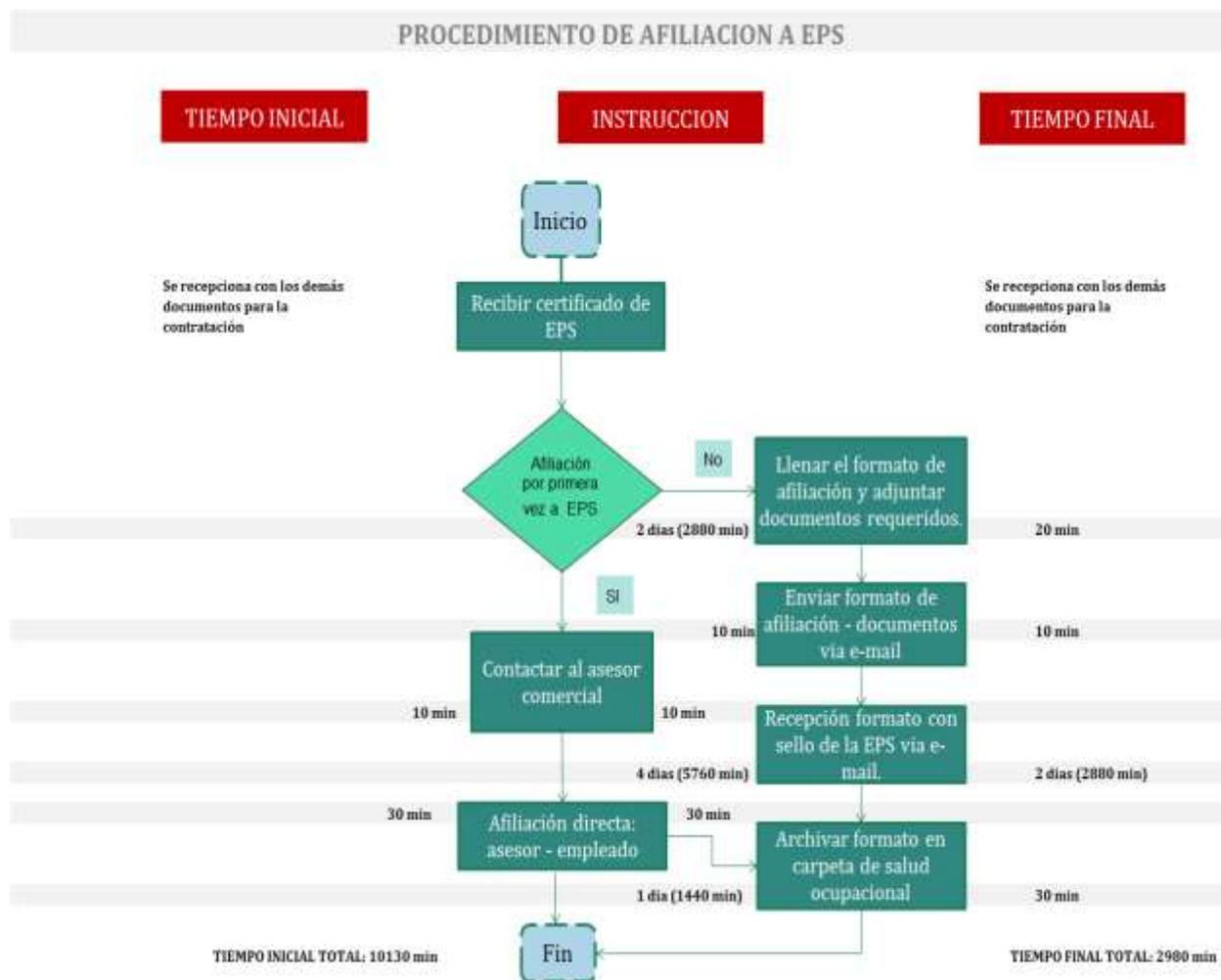
Tiempo final: 2980 min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{2980 \text{ min} - 10130 \text{ min}}{10130 \text{ min}} \times 100 = -70,6\%$$

Resultado: mejoramiento de la efectividad.

Disminución del tiempo del proceso en un 70,6%.

Diagrama N° 17. Nivel de efectividad del Procedimiento para Afiliación de Nuevos Empleados a EPS



7.4. Nivel de efectividad del Procedimiento de inducción

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

Tiempo inicial: 4845 min

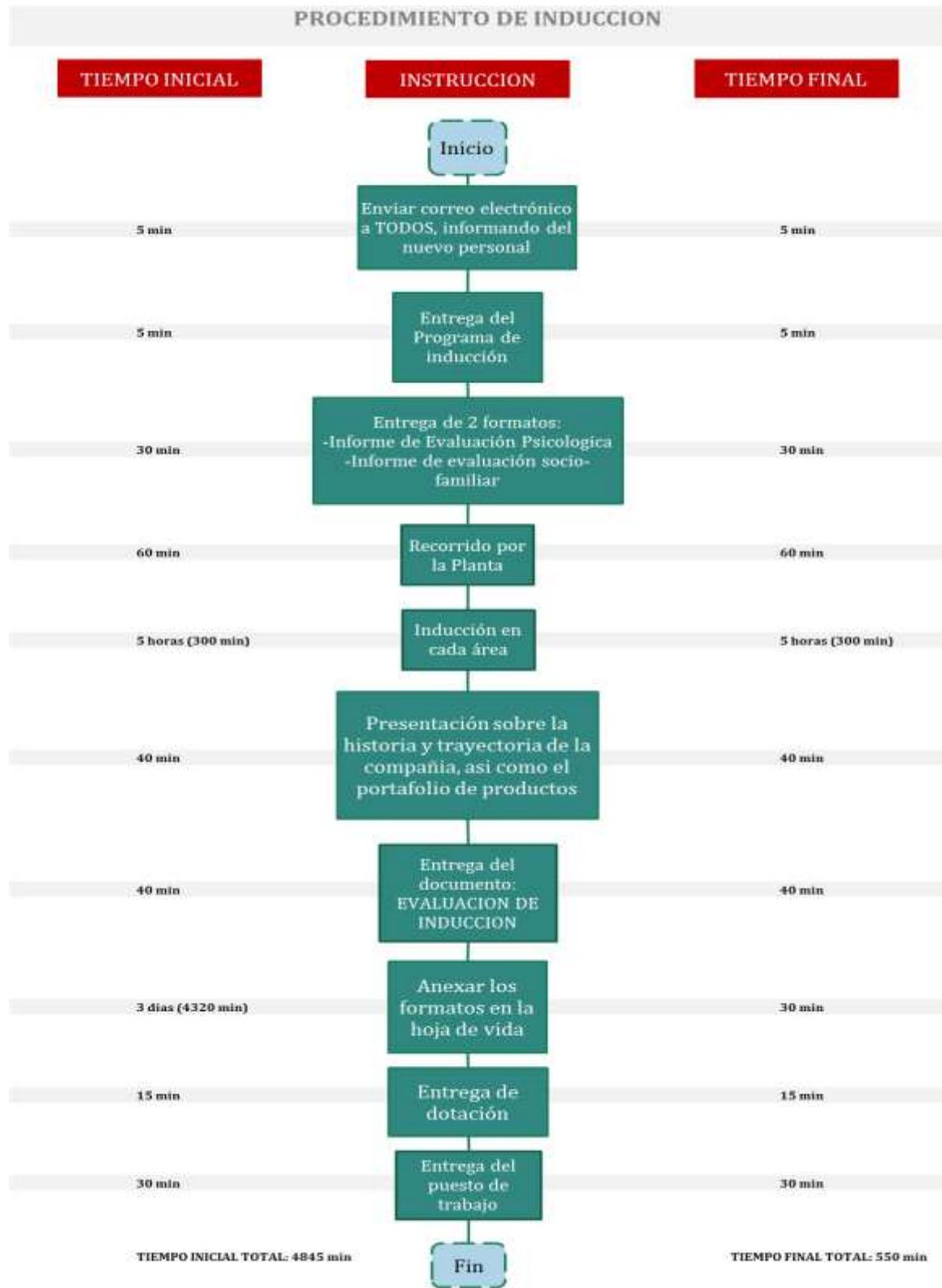
Tiempo final: 550 min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{550 \text{ min} - 4845 \text{ min}}{4845 \text{ min}} \times 100 = -88,6\%$$

Resultado: mejoramiento de la efectividad.

Disminución del tiempo del proceso en un 88,6%.

Diagrama N° 18. Nivel de efectividad del Procedimiento de inducción



**7.5. Nivel de efectividad del Procedimiento de liquidación de nomina regular
FC(empleados), FE(operarios) y FD(ventas)**

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

Tiempo inicial: 11775 min

Tiempo final: 10455 min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{10455 \text{ min} - 11775 \text{ min}}{11775 \text{ min}} \times 100 = -11,2\%$$

Resultado: mejoramiento de la efectividad.

Disminución del tiempo del proceso en un 11,2%.

Diagrama N° 19A. Nivel de efectividad del Procedimiento de liquidación de nómina regular FC(empleados), FE(operarios) y FD(ventas)

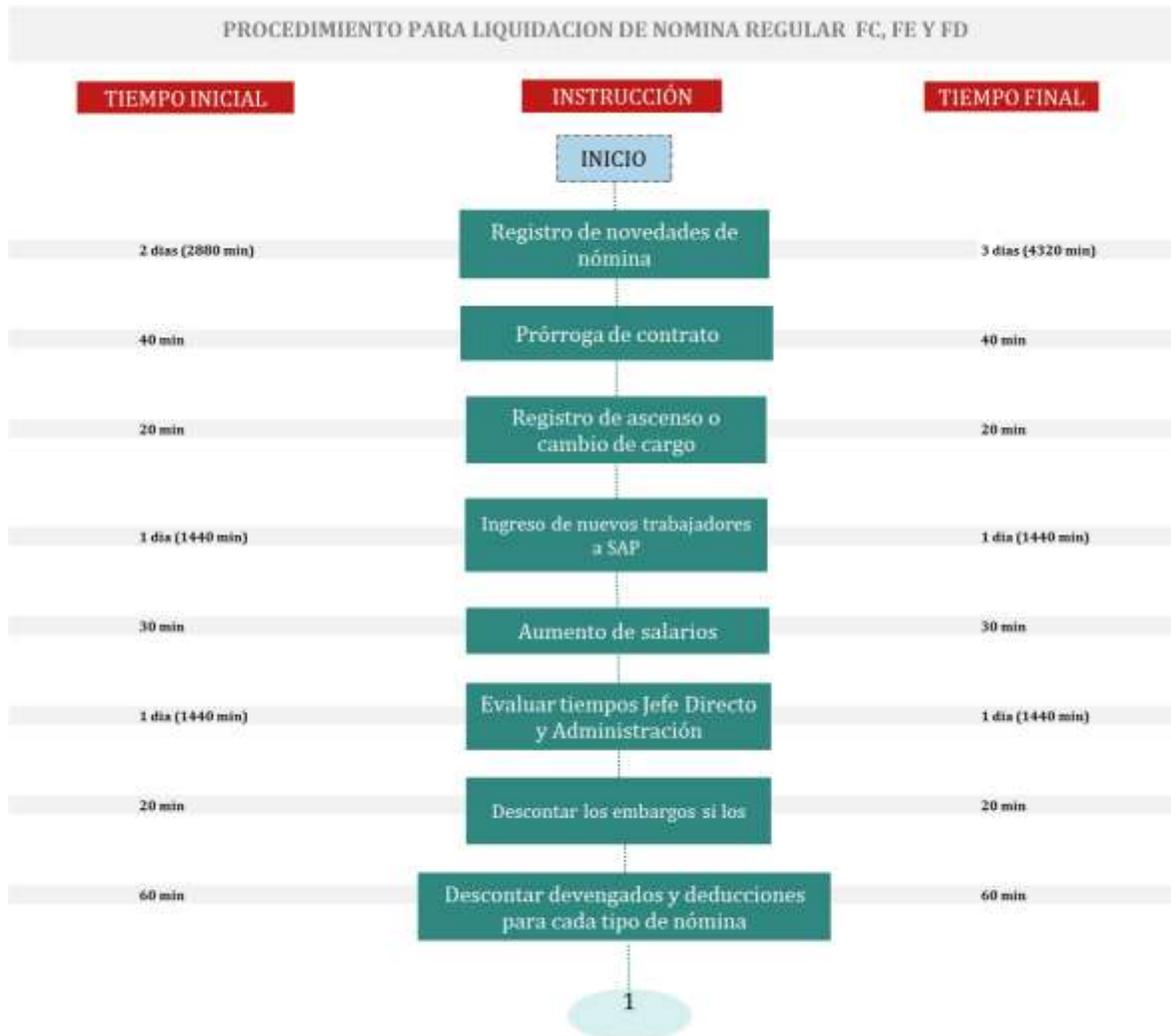
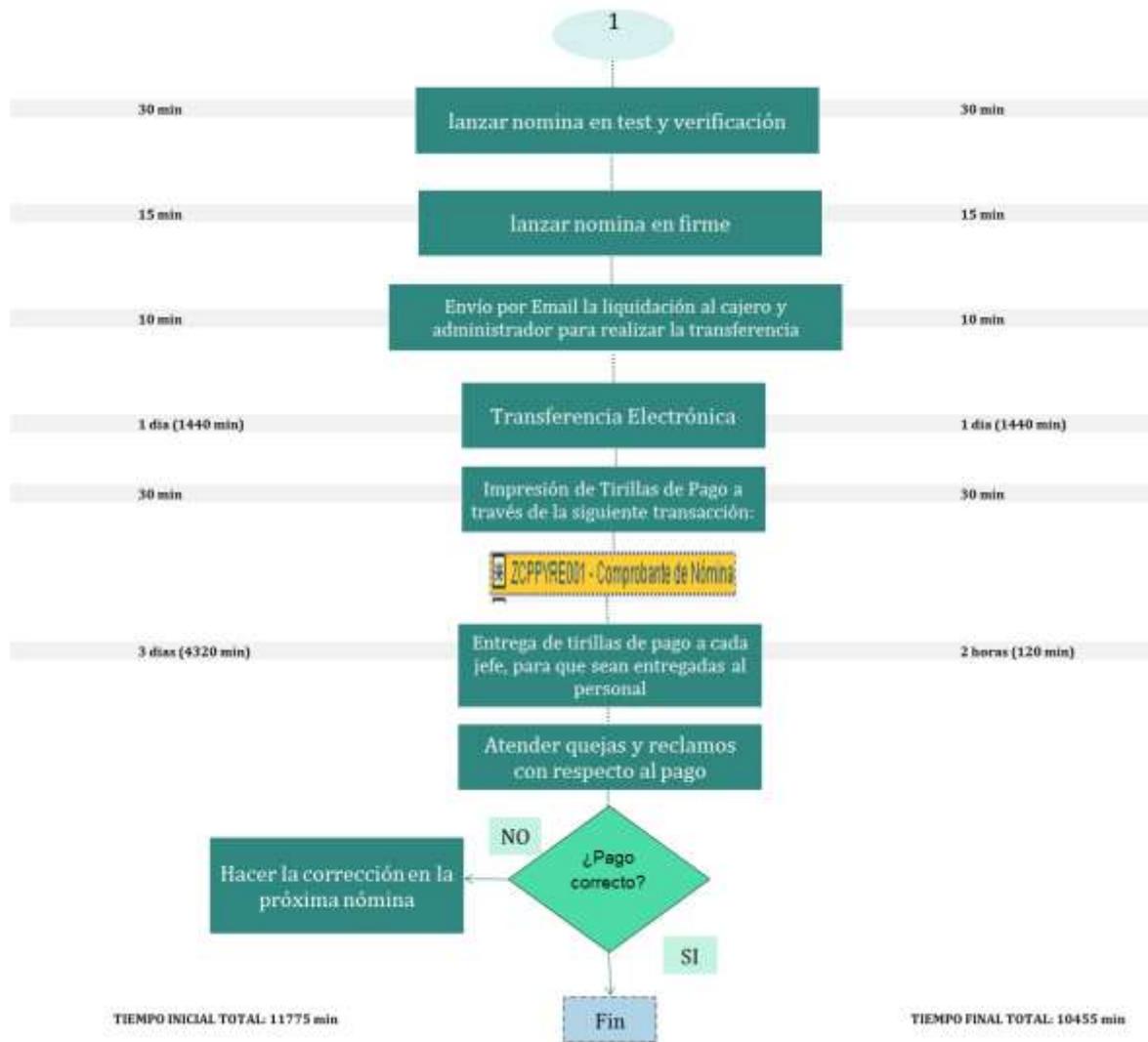


Diagrama N° 19B. Nivel de efectividad del Procedimiento de liquidación de nómina regular FC(empleados), FE(operarios) y FD(ventas)



7.6. Nivel de efectividad del Procedimiento para liquidación de vacaciones

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

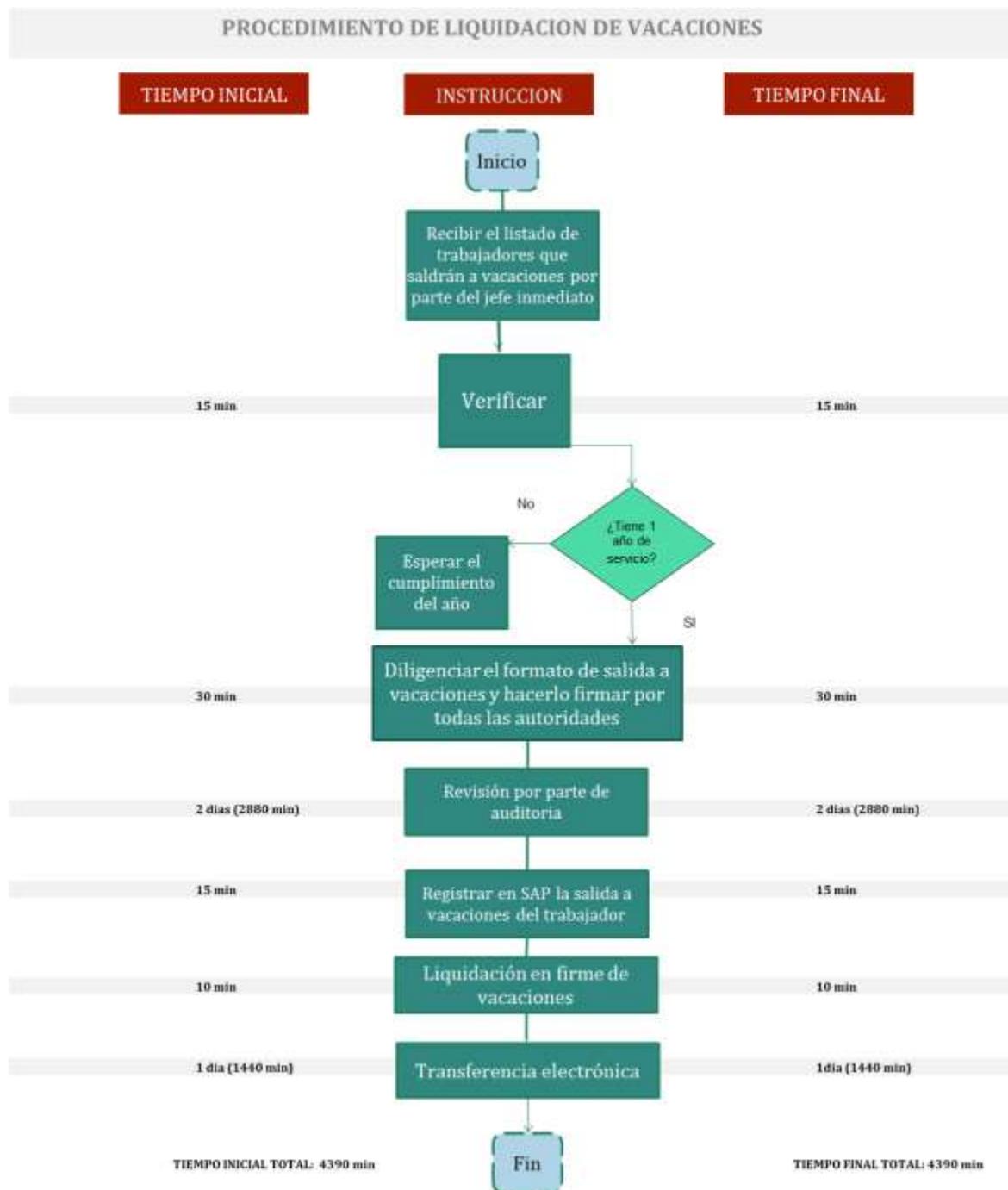
Tiempo inicial: 4390 min

Tiempo final: 4390 min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{4390 \text{ min} - 4390 \text{ min}}{4390 \text{ min}} \times 100 = 0\%$$

Resultado: Se mantiene la efectividad.

Diagrama N° 20. Nivel de efectividad del Procedimiento para liquidación de vacaciones



7.7. Nivel de efectividad del Procedimiento de liquidación definitiva de salarios y prestaciones sociales

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

Tiempo inicial: 14500 min

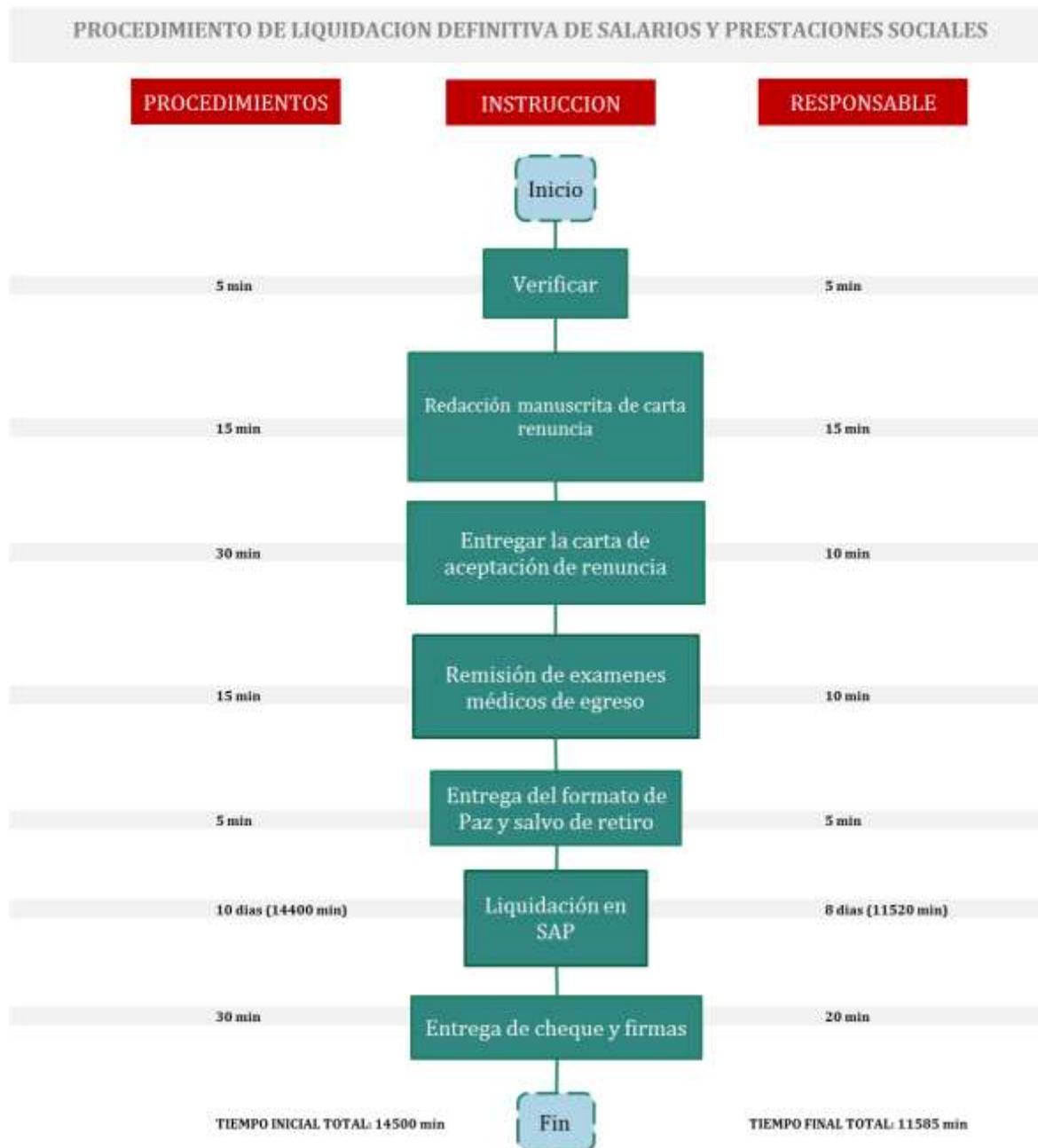
Tiempo final: 11585 min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{11585 \text{ min} - 14500 \text{ min}}{14500 \text{ min}} \times 100 = -20\%$$

Resultado: Mejoramiento de la efectividad.

Disminución del tiempo del proceso en un 20%

Diagrama N° 21. Nivel de efectividad del Procedimiento de liquidación definitiva de salarios y prestaciones sociales



7.8. Nivel de efectividad del Procedimiento para el pago de la Planilla Integrada de Liquidación y pago de Aportes “PILA”

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

Tiempo inicial: 290 min

Tiempo final: 290 min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{290 \text{ min} - 290 \text{ min}}{290 \text{ min}} \times 100 = 0\%$$

Resultado: Se mantiene la efectividad.

Diagrama N° 22. Nivel de efectividad del Procedimiento para el pago de la Planilla Integrada de Liquidación y pago de Aportes “PILA”



7.9. Nivel de efectividad del Procedimiento para descarga del pago de aportes de seguridad social y parafiscales entregados al Departamento de Contabilidad mensualmente

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

Tiempo inicial: 16043 min

Tiempo final: 5963min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{16043 \text{ min} - 5963\text{min}}{5963\text{min}} \times 100 = -62,8\%$$

Resultado: Mejoramiento de la efectividad.

Disminución del tiempo del proceso en un 62,8%

Diagrama N° 22. Nivel de efectividad del Procedimiento para descarga del pago de aportes de seguridad social y parafiscales entregados al Departamento de Contabilidad mensualmente



7.10. Nivel de efectividad del Procedimiento Para Descargar Certificados del Pago de Seguridad Social

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

Tiempo inicial: 2'10" min

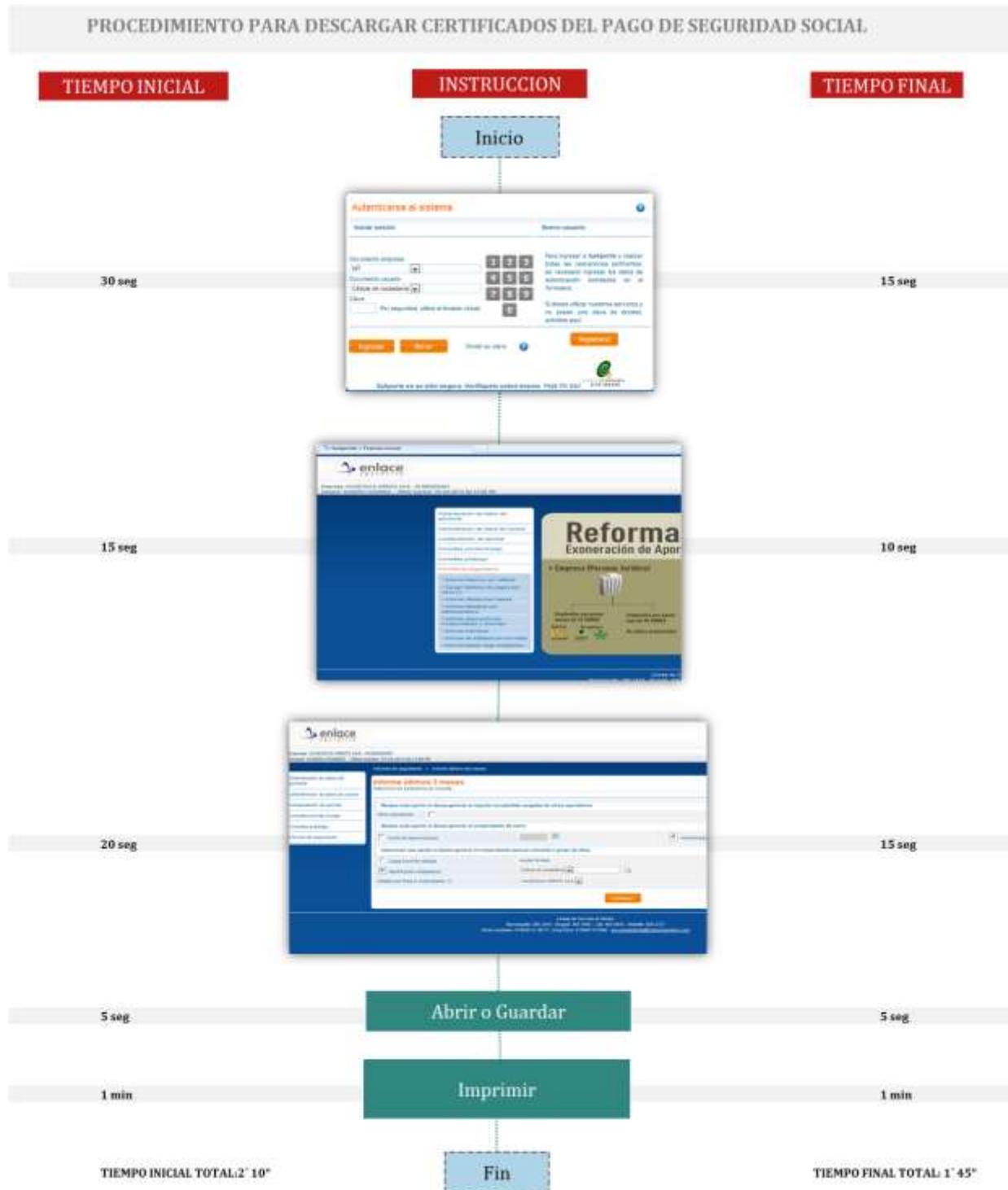
Tiempo final: 1'45" min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{1'45" \text{ min} - 2'10" \text{ min}}{2'10" \text{ min}} \times 100 = -19,2\%$$

Resultado: Mejoramiento de la efectividad.

Disminución del tiempo del proceso en un 19,2%

Diagrama N° 23. Nivel de efectividad del Procedimiento Para Descargar Certificados del Pago de Seguridad Social



7.11. Nivel de efectividad del Procedimiento para Reportar un Accidente de Trabajo

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

Tiempo inicial: 40 min

Tiempo final: 40 min

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{40 \text{ min} - 40 \text{ min}}{40 \text{ min}} \times 100 = 0\%$$

Resultado: Se mantiene la efectividad.

Diagrama N° 24A. Nivel de efectividad del Procedimiento para Reportar un Accidente de Trabajo

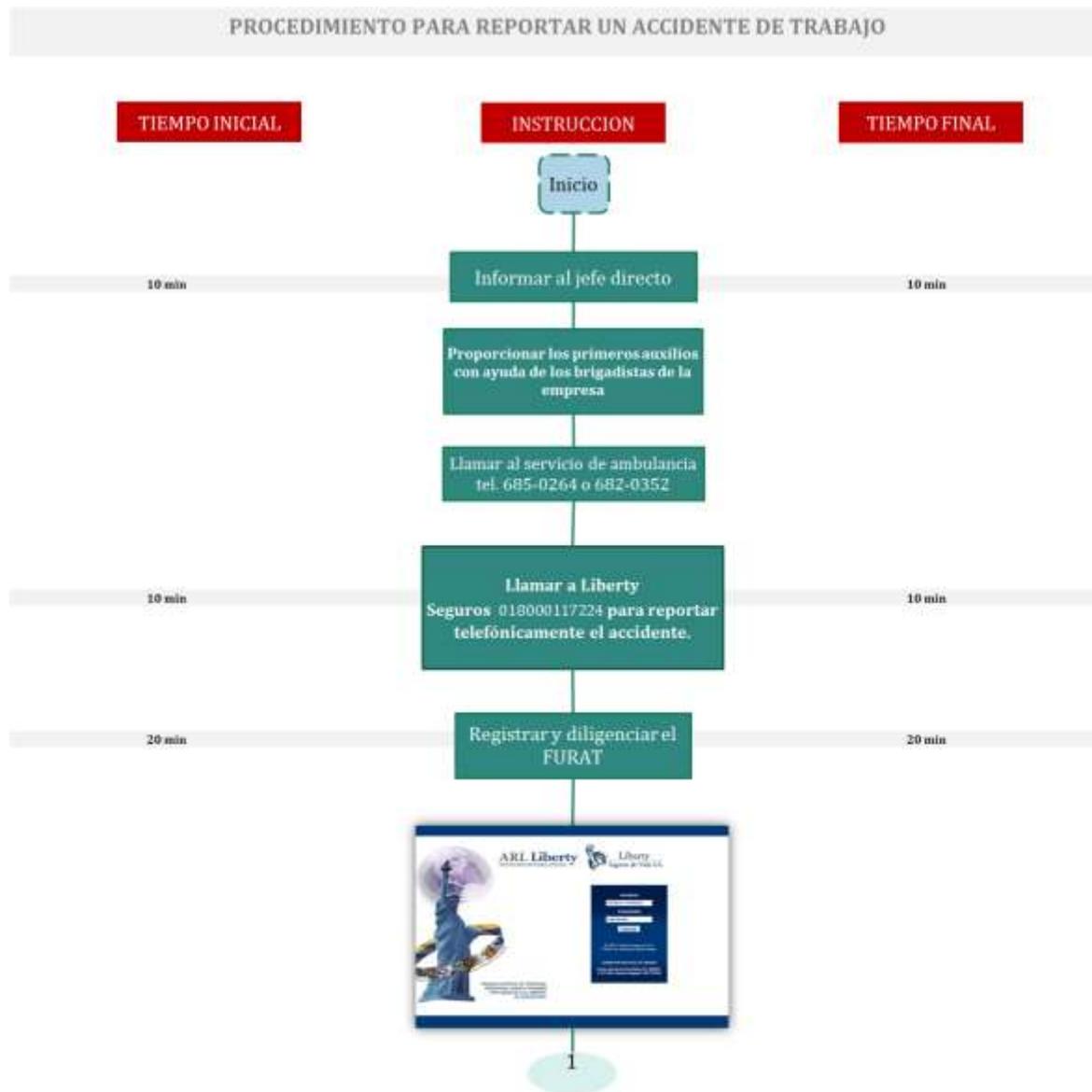
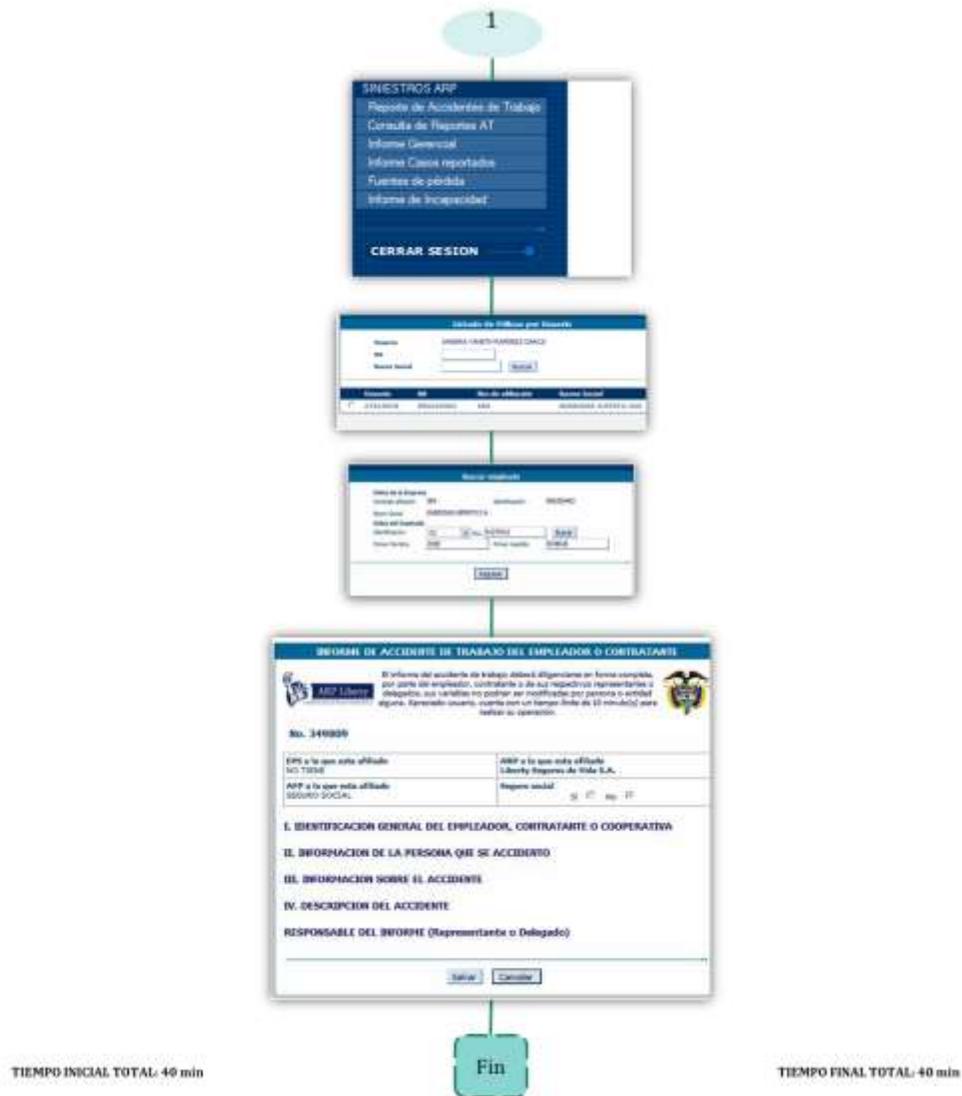


Diagrama N° 24B. Nivel de efectividad del Procedimiento para Reportar un Accidente de Trabajo



7.12. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas

Tiempo inicial - tiempo final > 0 → Mejoramiento de la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final = 0 → Se mantiene la efectividad

Tiempo inicial - tiempo final < 0 → Disminución de la efectividad

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\text{tiempo final} - \text{tiempo inicial}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

Tiempo inicial: 2884' 5"

Tiempo final: 1441' 50"

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{1441' 50'' - 2884' 5''}{2884' 5''} \times 100 = -50\%$$

Resultado: Mejoramiento de la efectividad.

Disminución del tiempo del proceso en un 50%

Diagrama N° 25A. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas

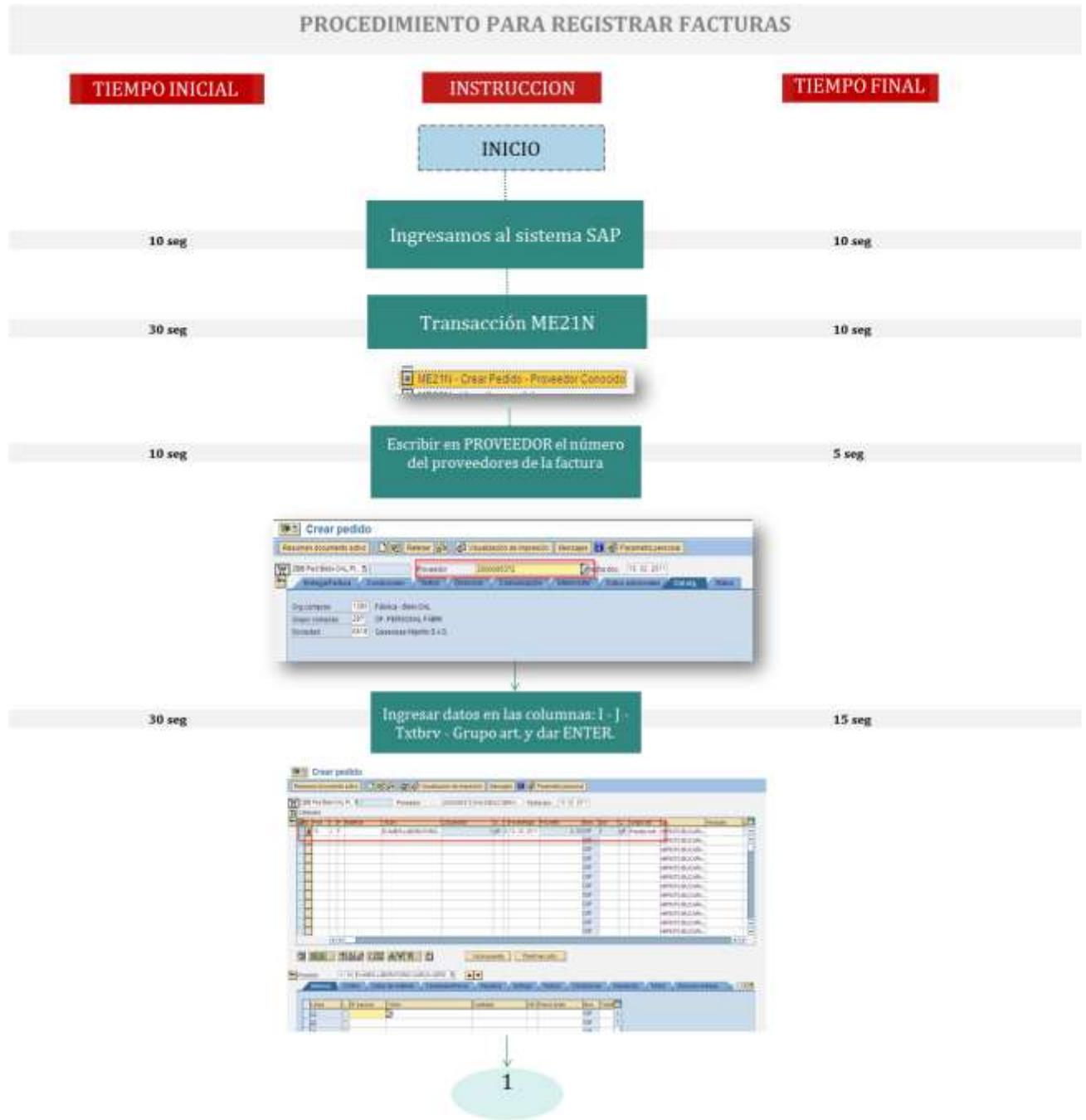


Diagrama N° 25B. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas

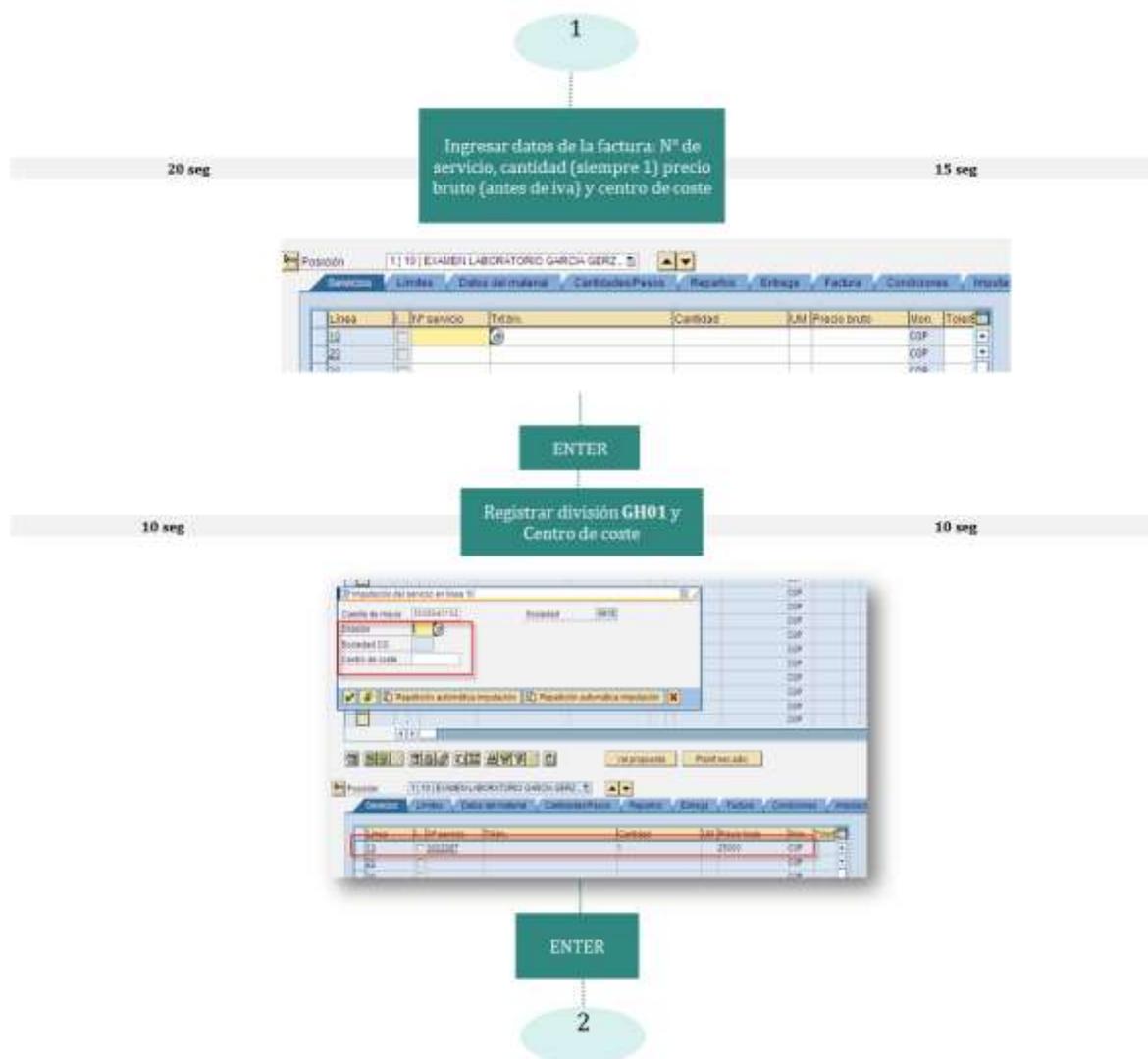


Diagrama N° 25C. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas

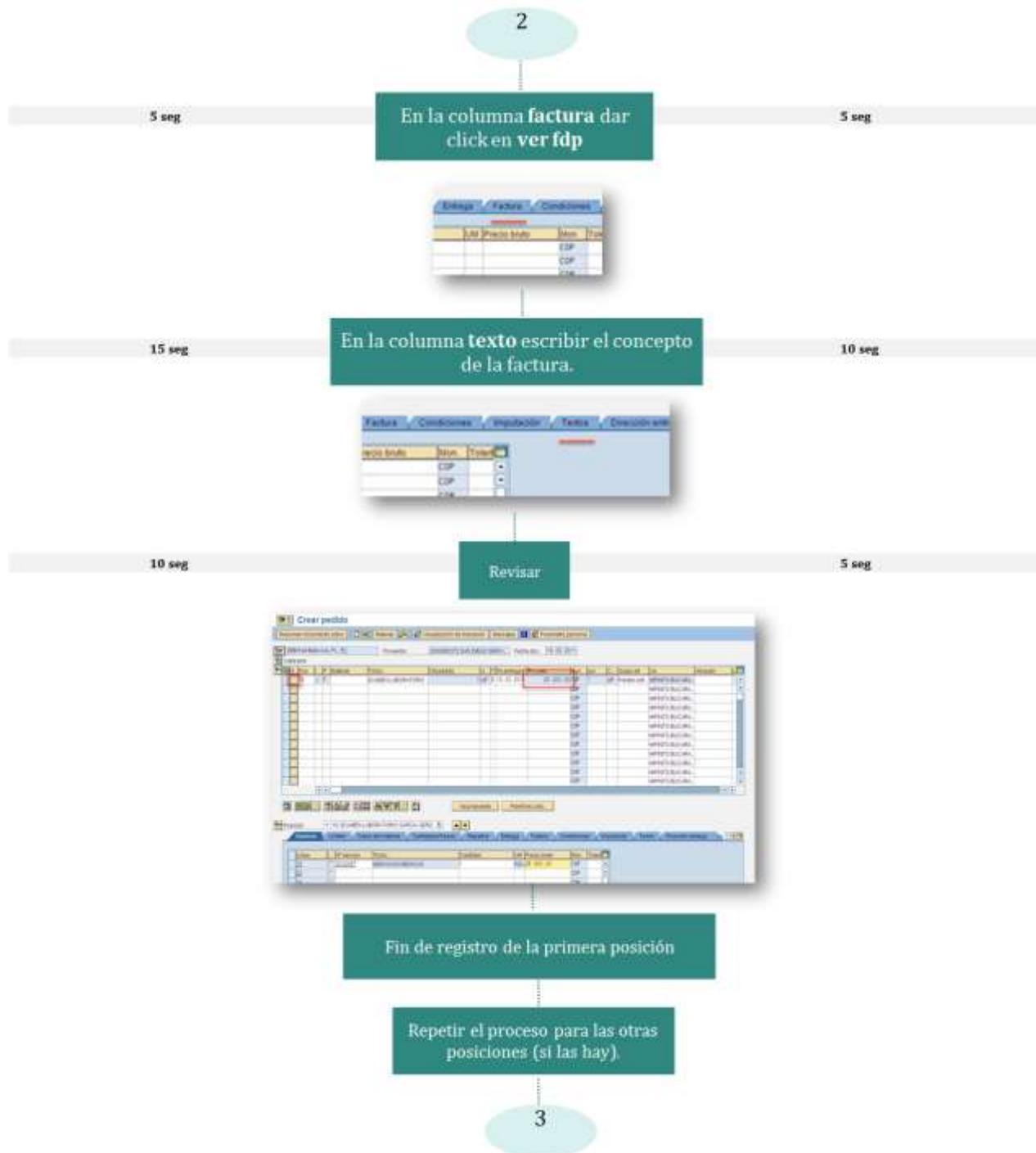


Diagrama N° 25D. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas

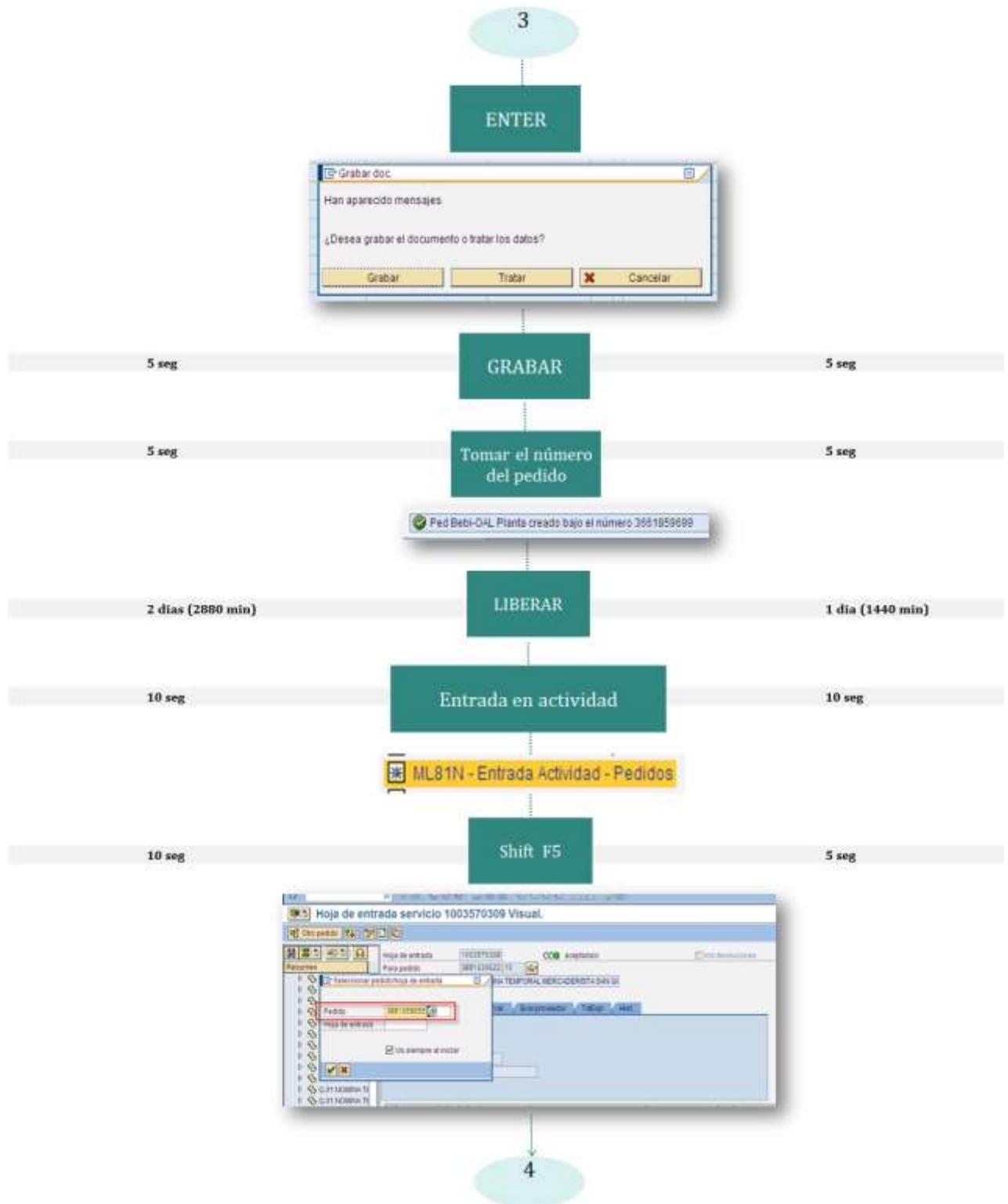


Diagrama N° 25E. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas

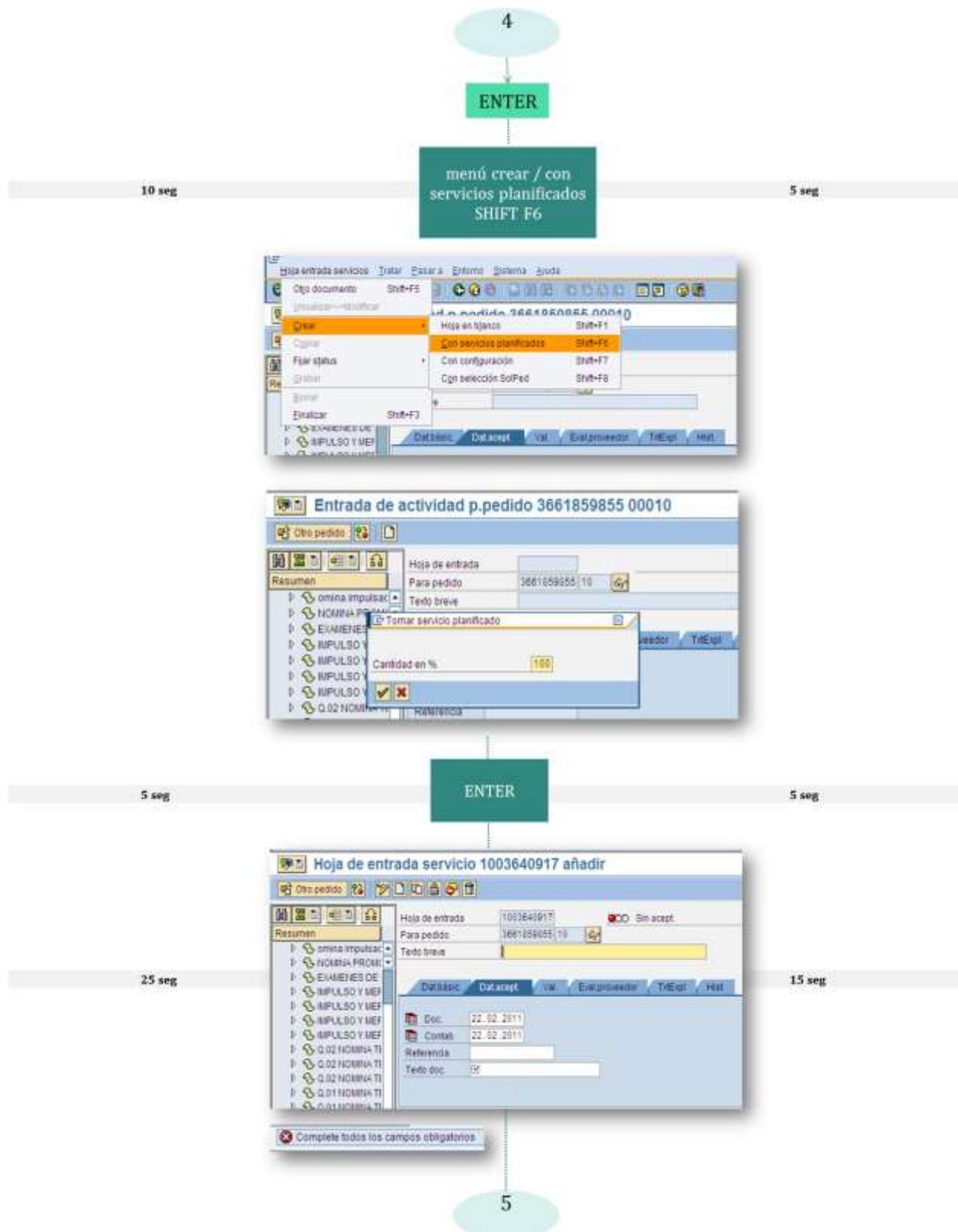
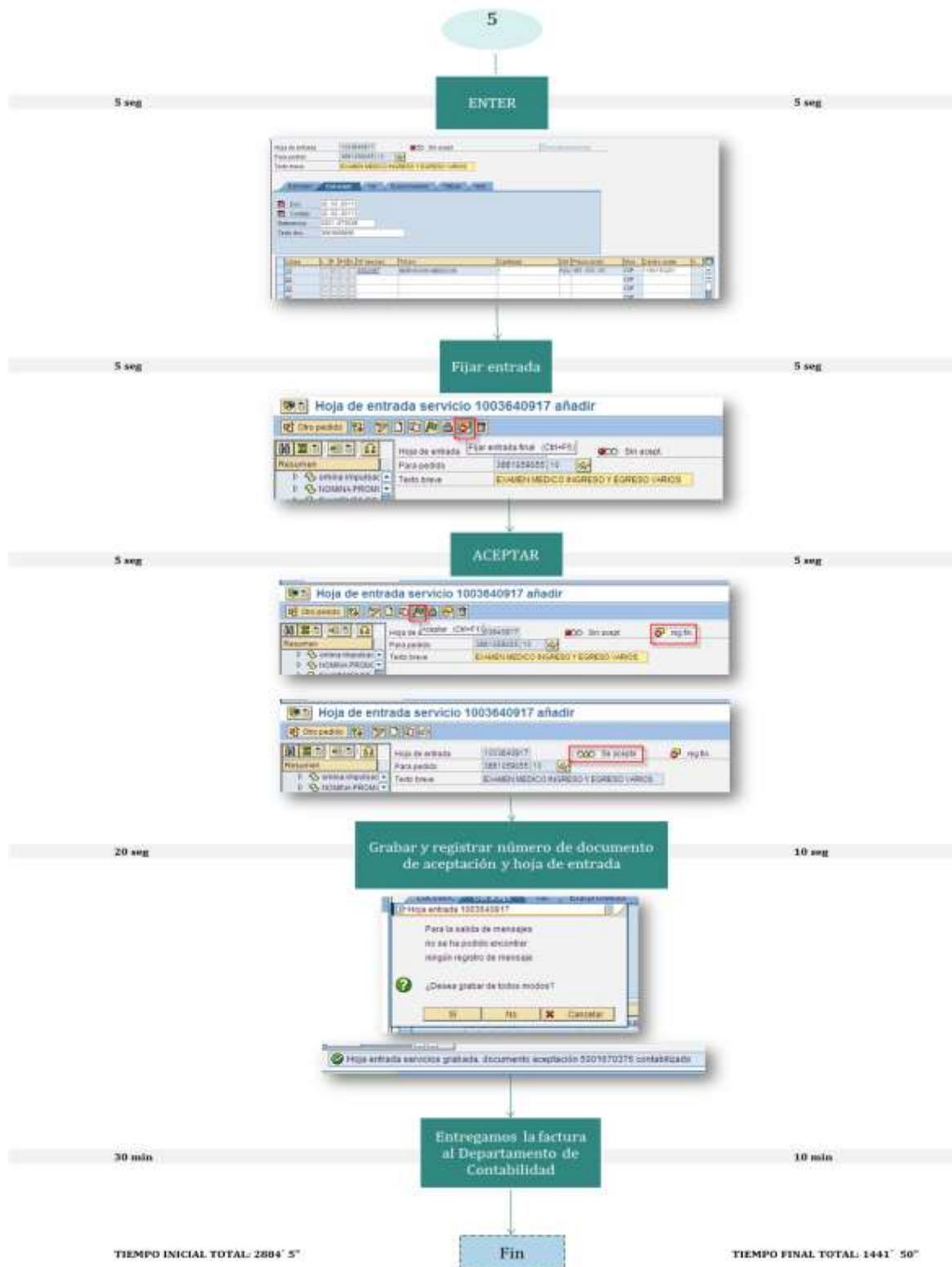


Diagrama N° 25F. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas



RESULTADOS

Procedimiento N° 1 selección de personal

El porcentaje de variación de este procedimiento fue cero (0), lo cual indica que se mantiene la misma efectividad. Este procedimiento es manejado por otras personas, por lo tanto no es posible intervenir en tiempos de terceros para realizar mejoras. La efectividad de este procedimiento depende de las habilidades del psicólogo de selección de personal y de otras variables que afecta el desarrollo del mismo. La duración del proceso puede aumentar o disminuir pero aproximadamente se mantiene en 18830 minutos, equivalente a 13 días aproximadamente para el área de ventas y 5 días aproximadamente para los cargos de otras áreas.

Procedimiento N° 2 Ingreso de personal nuevo a la planta (contratación)

El porcentaje de variación de este procedimiento fue de -53,6%, es decir los tiempos disminuyeron en un 53,6%, aumentando así la efectividad del mismo; lo cual se logro gracias a una mejor gestión en la recepción de documentos y otras tareas que componen este procedimiento tales como la fabricación del carnet, remisión a exámenes médicos y afiliaciones, entre otros. La alta gestión en este procedimiento condujo a pasar de un tiempo inicial de 13 días a un tiempo final de 6 días aproximadamente.

Procedimiento N° 3 Afiliación a ARL Liberty y EPS

El tiempo de este procedimiento disminuyó en un 34,3% para afiliaciones en ARL y en un 70,6% para EPS. El mejoramiento en la efectividad de este procedimiento aumentó gracias a una gestión más rápida por parte del responsable en las diferentes fases del procedimiento. El procedimiento de afiliación a EPS mejoró significativamente gracias a la gestión mas organizada de todo el proceso, pasando de un tiempo inicial de 7 días a un

tiempo final de 2 días aproximadamente. Para el procedimiento de afiliación a ARL se obtuvo un tiempo final de 3 minutos, 50 segundos aproximadamente.

Procedimiento N° 4 Inducción

El aumento en la efectividad de este procedimiento fue bastante alto, disminuyendo en un 88,6% el tiempo total del procedimiento. La organización de la recepción y archivo de los documentos, fase final del procedimiento, condujo a este nivel de mejoramiento; pasando de un tiempo inicial de 3 días a un tiempo final de 8 horas en promedio. Esta fase es muy importante puesto que los documentos deben estar completos y a tiempo en cada carpeta para las auditorías que se realizan.

Procedimiento N°5 Liquidación de nómina regular FC, FD Y FE

El porcentaje de variación de este procedimiento fue del -11,2%, es decir los tiempos disminuyeron en un 11,2%, reducción que se ve reflejada en el registro de novedades y la organización y entrega más rápida en la entrega de comprobantes de nómina. Este procedimiento es realizado en mayor parte los auxiliares de nómina, es un procedimiento que siempre es efectivo puesto que siempre se paga la nómina dentro de los días establecidos en la normatividad de la compañía. El tiempo total final es aproximadamente de 7 días.

Procedimiento N°6 liquidación de vacaciones

La efectividad de este procedimiento se mantuvo en el mismo nivel. Este es un procedimiento sencillo que es manejado totalmente por terceros, por lo cual no fue posible mejorar los tiempos, pero se mantiene dentro del rango establecido de duración que garantiza la eficacia del proceso y satisfacción de los empleados. La duración de este procedimiento es de 4390 minutos, equivalente a 3 días aproximadamente.

Procedimiento N°7 liquidación definitiva de salarios y prestaciones sociales

El tiempo de este procedimiento disminuyó en un 20,1%, mejorando en la gestión de los procesos necesarios para la liquidación en el sistema SAP. Mayor colaboración que garantizara una entrega más rápida de los documentos y cartas necesarios en la entrega de la liquidación definitiva. El tiempo final es de 11585 minutos aproximadamente.

Procedimiento N°8 Pago de la planilla Integrada de Liquidación y pago de Aportes “PILA”

El porcentaje de variación de este procedimiento fue de 0, lo cual indica que la efectividad de este procedimiento se mantuvo en el mismo nivel. El pago de la PILA se debe hacer obligatoriamente dentro de los primeros 10 días del mes, estas son normatividades externas a las que la empresa debe obedecer y se realiza siempre sin ninguna excepción, cumpliendo con la Ley, dentro de los tiempos establecidos. El tiempo para la realización de este procedimiento es de 290 minutos, equivalente a 4,8 horas aproximadamente.

Procedimiento N°9 Descarga del pago de aportes de seguridad social y parafiscales entregados al Departamento de Contabilidad mensualmente

La disminución del tiempo de duración en un 62,8% aumentó enormemente la efectividad del procedimiento. Efectividad que se ve reflejada en la fase final del procedimiento, entrega del documento final al Departamento de Contabilidad. El tiempo total final del procedimiento es de 5963 minutos.

Procedimiento N°10 Descarga de certificados del pago de seguridad social

El porcentaje de variación de este procedimiento fue de -19,2%. Mostrando una disminución en el tiempo del 19,2%. La reducción de la duración de cada una de las fases

del procedimiento contribuyó al mejoramiento total del procedimiento para un tiempo final de 2 minutos aproximadamente.

Procedimiento N° 11 Reporte de un accidente de trabajo

La efectividad de este procedimiento se mantuvo en el mismo nivel. El tiempo para este procedimiento es de 40 minutos, el cual es el tiempo justo para reportar un accidente de trabajo, el número de accidentes por mes es de 1.

Procedimiento N° 12 Registro de facturas

La efectividad de este procedimiento fue bastante alta con una disminución en el tiempo del procedimiento del 50%. La gestión por parte del responsable en el registro de facturas, haciendo una entrega más rápida en cada una de las fases del procedimiento y disminución de devoluciones contribuyó al mejoramiento. El tiempo total final es de 86510 minutos.

CONCLUSIONES

La documentación y mejoramiento de los principales procedimientos en el área de Gestión Humana de la Empresa Gaseosas Hipinto S.A.S. facilitó la organización los mismos y la reducción de tiempos, contribuyendo a un mejoramiento significativo en la gestión de los recursos y en la prestación de un servicio más eficiente y rápido.

Durante el diagnóstico se observaron falencias en cuanto a la gestión por parte de los responsables, demoras en los procesos y falta de organización de los procedimientos; algunos de los procedimientos o fases son manejados por terceros y debido a que no es posible entrar a intervenir en tiempos de terceros, se realizó una propuesta de mejoramiento para los principales procedimientos, enfocándose en aquellas actividades propias del responsable: aprendiz universitario y el responsable: auxiliar. Así mismo, se gestionó el mejoramiento de las actividades en las que se encuentran involucrados algunos entes externos, tales como los asesores de Entidades Prestadoras de Salud, donde se redujo enormemente el tiempo de procedimientos como las afiliaciones, tema importante en la seguridad del trabajador y manejo de cobro de incapacidades.

La eficiencia del manejo de los recursos en diferentes procesos, condujo a una mejoraría sustancial en el manejo de la documentación importante manejada en la contratación, en las afiliaciones, pago de prestaciones sociales y registro de facturas, contrarrestando posibles demoras y otorgando un servicio justo a tiempo y de calidad a los responsables relacionados en los procesos y aún mas importante a los trabajadores, por quienes el Departamento de Gestión Humana trabaja para entregarles un servicio de calidad y gestionar su bienestar.

Se concluye que el seguimiento y documentación de los procedimientos con la aplicación de una propuesta de mejoramiento, trae como resultado un mejoramiento en la efectividad de la mayoría de los procedimientos del área de Gestión Humana de Gaseosas Hipinto S.A.S. reduciendo significativamente los tiempos y mejorando la prestación del servicio prestado por el área al personal de la planta, cumpliendo con los objetivos del Departamento y de la Organización.

REFERENCIAS

Juran y Gryna, 1995; Chang, 1996. Revisión de Auliso et al., y elaboración propia. LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS. (En línea) http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia_Administrativa/SistemasAdministrativos/Normativa/Tab2/Gu%EDaparaellevantamientoydocumentaciondelosprocesos.pdf. Citado el 16 de febrero de 2014.

Proyectos de grado y prácticas empresariales. Biblioteca Alejandría, Universidad Pontificia Bolivariana. Citado el 16 de Febrero de 2014.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS. GUIA PARA DOCUMENTAR. En línea. <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20BIBLIOTECOLOG%20Y%20CIENCIAS%20DE%20LA%20INFORMACION/05/Documentacion%20I/GUIA%20PARA%20DOCUMENTAR.pdf> (Citado el 15 de Febrero de 2014)

DOCUMENTACION Y MEJORA DE PROCESOS. EN LINEA. <http://rrhhjunior.com/wp-content/uploads/2013/04/Plantilla-Metodolog%20ADocumentacion-y-Mejora-de-Procesos22.pdf>. CITADO EL 16 DE FEBRERO DE 2014.

Gaseosas Hipinto S.A.S. La empresa.

LISTA DE GRAFICOS

Gráfica No. 1 Reseña histórica POSTOBON S.A. – HIPINTO S.A.S..... pag. 14

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Diagrama de procesos y procedimientos..... Pag. 28

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Formulas eficacia, eficiencia y efectividad..... pag. 30

Tabla 2. Requisitos para afiliación.....Pag. 75

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1. Procedimiento de selección de personal.....	pag. 42
Diagrama N° 2. Procedimientos de ingreso de personal nuevo.....	pag. 44
Diagrama N° 3. Procedimiento para afiliación a ARL Liberty.....	pag. 46
Diagrama N° 4. Procedimiento de afiliación a EPS.....	pag. 48
Diagrama N° 5. Procedimiento de Inducción.....	pag. 50
Diagrama N° 6A. Procedimiento para liquidación de nomina regular FC, FD Y FE...	pag. 52
Diagrama N° 6B. Procedimiento para liquidación de nomina regular FC, FD Y FE...	pag. 53
Diagrama N° 7. Procedimiento de liquidación de vacaciones.....	pag. 55
Diagrama N° 8. Procedimiento de liquidación definitiva de salarios y prestaciones sociales	pag. 57
Diagrama N° 9. Procedimiento del pago de la Planilla Integrada de Liquidación y pago de Aportes PILA.....	pag. 59
Diagrama N° 10. Procedimiento para descarga del pago de aportes de seguridad social y parafiscales entregados al Dpto. de Contabilidad mensualmente.....	pag. 61
Diagrama N° 11. Procedimiento para descargar certificados del pago de seguridad social.	pag. 63
Diagrama N° 12. Procedimiento para reportar un accidente de trabajo.....	pag. 65
Diagrama N° 13A. Procedimiento para registrar facturas.....	pag. 67
Diagrama N° 13.B Procedimiento para registrar facturas.....	pag. 68
Diagrama N° 13.C Procedimiento para registrar facturas.....	pag. 69
Diagrama N° 13D. Procedimiento para registrar facturas.....	pag.70
Diagrama N° 13E. Procedimiento para registrar facturas.....	pag. 71

Diagrama N° 13F. Procedimiento para registrar facturas.....	pag. 72
Diagrama N° 14. Nivel de efectividad del Procedimiento de Selección de personal...Pag.	81
Diagrama N° 15. Nivel de efectividad del Procedimiento de ingreso de personal nuevo a la Planta (Contratación).....	pag. 83
Diagrama N° 16A. Nivel de efectividad del Procedimiento para Afiliación de Nuevos Empleados a ARL Liberty Seguros.....	pag. 85
Diagrama N° 16B. Nivel de efectividad del Procedimiento para Afiliación de Nuevos Empleados a ARL Liberty Seguros.....	pag. 86
Diagrama N° 17. Nivel de efectividad del Procedimiento para Afiliación de Nuevos Empleados a EPS.....	pag. 88
Diagrama N° 18. Nivel de efectividad del Procedimiento de inducción.....	pag. 90
Diagrama N° 19A. Nivel de efectividad del Procedimiento de liquidación de nomina regular FC(empleados), FE(operarios) y FD(ventas).....	pag. 92
Diagrama N° 19B. Nivel de efectividad del Procedimiento de liquidación de nomina regular FC(empleados), FE(operarios) y FD(ventas).....	pag. 93
Diagrama N° 20. Nivel de efectividad del Procedimiento para liquidación de vacaciones.....	pag. 95
Diagrama N° 21. Nivel de efectividad del Procedimiento de liquidación definitiva de salarios y prestaciones sociales.....	pag. 97
Diagrama N° 22. Nivel de efectividad del Procedimiento para el pago de la Planilla Integrada de Liquidación y pago de Aportes “PILA”	pag. 99
Diagrama N° 22. Nivel de efectividad del Procedimiento para descarga del pago de aportes de seguridad social y parafiscales entregados al Departamento de Contabilidad mensualmente.....	pag. 101

Diagrama N° 23. Nivel de efectividad del Procedimiento Para Descargar Certificados del Pago de Seguridad Social.....	pag. 103
Diagrama N° 24A. Nivel de efectividad del Procedimiento para Reportar un Accidente de Trabajo.....	pag. 105
Diagrama N° 24B. Nivel de efectividad del Procedimiento para Reportar un Accidente de Trabajo.....	pag. 106
Diagrama N° 25A. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas....	pag. 108
Diagrama N° 25B. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas....	pag. 109
Diagrama N° 25C. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas....	pag. 110
Diagrama N° 25D. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas....	pag. 111
Diagrama N° 25E. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas....	pag. 112
Diagrama N° 25F. Nivel de efectividad del Procedimiento para registrar facturas	pag. 113

ANEXOS

Anexo 2: Ficha de información personal y familiar

FECHA: _____

FICHA DE INFORMACION PERSONAL Y FAMILIAR

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS _____

CEDULA: _____ DE: _____ ESTATURA: _____ PESO: _____ G.S. _____ RH: _____

FECHA NACIMIENTO: DD _____ MM _____ AAAA _____ CIUDAD: _____ TEL: _____

DIRECCION: _____ BARRIO: _____ CIUDAD: _____

CEL: _____ AFILIACION A SALUD _____ PENSION: _____

TRABAJA ACTUALMENTE (SI/NO): _____ EMPRESA: _____ CARGO: _____

SALARIO: _____ FECHA INGRESO: _____ ESTADO CIVIL: _____

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS DE LA ESPOSA (O): _____

OCUPACION: _____

NOMBRE Y EDAD DE TODOS LOS HIJOS: _____

<p>FAMILIA DEL CANDIDATO:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">PADRES:</td> <td style="width: 33%;">EDAD:</td> <td style="width: 33%;">OCUPACION:</td> </tr> <tr> <td>PA _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>MA _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td colspan="3">DIRECCION: _____</td> </tr> <tr> <td>BARRIO: _____</td> <td colspan="2">TEL: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3">HERMANOS:</td> </tr> <tr> <td>NOMBRES:</td> <td>EDAD:</td> <td>OCUPACION:</td> </tr> <tr> <td>1.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>2.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>3.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>4.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>5.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>6.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>7.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>8.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>9.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table>	PADRES:	EDAD:	OCUPACION:	PA _____	_____	_____	MA _____	_____	_____	DIRECCION: _____			BARRIO: _____	TEL: _____		HERMANOS:			NOMBRES:	EDAD:	OCUPACION:	1.) _____	_____	_____	2.) _____	_____	_____	3.) _____	_____	_____	4.) _____	_____	_____	5.) _____	_____	_____	6.) _____	_____	_____	7.) _____	_____	_____	8.) _____	_____	_____	9.) _____	_____	_____	<p>FAMILIA DE LA <u>ESPOSA (O)</u> DEL CANDIDATO:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">PADRES:</td> <td style="width: 33%;">EDAD:</td> <td style="width: 33%;">OCUPACION:</td> </tr> <tr> <td>PA _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>MA _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td colspan="3">DIRECCION: _____</td> </tr> <tr> <td>BARRIO: _____</td> <td colspan="2">TEL: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3">HERMANOS:</td> </tr> <tr> <td>NOMBRES:</td> <td>EDAD:</td> <td>OCUPACION:</td> </tr> <tr> <td>1.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>2.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>3.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>4.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>5.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>6.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>7.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>8.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>9.) _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </table>	PADRES:	EDAD:	OCUPACION:	PA _____	_____	_____	MA _____	_____	_____	DIRECCION: _____			BARRIO: _____	TEL: _____		HERMANOS:			NOMBRES:	EDAD:	OCUPACION:	1.) _____	_____	_____	2.) _____	_____	_____	3.) _____	_____	_____	4.) _____	_____	_____	5.) _____	_____	_____	6.) _____	_____	_____	7.) _____	_____	_____	8.) _____	_____	_____	9.) _____	_____	_____
PADRES:	EDAD:	OCUPACION:																																																																																															
PA _____	_____	_____																																																																																															
MA _____	_____	_____																																																																																															
DIRECCION: _____																																																																																																	
BARRIO: _____	TEL: _____																																																																																																
HERMANOS:																																																																																																	
NOMBRES:	EDAD:	OCUPACION:																																																																																															
1.) _____	_____	_____																																																																																															
2.) _____	_____	_____																																																																																															
3.) _____	_____	_____																																																																																															
4.) _____	_____	_____																																																																																															
5.) _____	_____	_____																																																																																															
6.) _____	_____	_____																																																																																															
7.) _____	_____	_____																																																																																															
8.) _____	_____	_____																																																																																															
9.) _____	_____	_____																																																																																															
PADRES:	EDAD:	OCUPACION:																																																																																															
PA _____	_____	_____																																																																																															
MA _____	_____	_____																																																																																															
DIRECCION: _____																																																																																																	
BARRIO: _____	TEL: _____																																																																																																
HERMANOS:																																																																																																	
NOMBRES:	EDAD:	OCUPACION:																																																																																															
1.) _____	_____	_____																																																																																															
2.) _____	_____	_____																																																																																															
3.) _____	_____	_____																																																																																															
4.) _____	_____	_____																																																																																															
5.) _____	_____	_____																																																																																															
6.) _____	_____	_____																																																																																															
7.) _____	_____	_____																																																																																															
8.) _____	_____	_____																																																																																															
9.) _____	_____	_____																																																																																															

FIRMA:
CEDULA

Anexo 3: Informe de evaluación socio – familiar

INFORME DE EVALUACIÓN SOCIO - FAMILIAR

DÍA	MES	AÑO

Nombre Candidato _____ Cargo que aspira _____

LUGAR DONDE SE REALIZA LA VISITA

Dirección _____ Teléfono _____ Barrio _____
 Municipio/ Departamento _____ Corresponde con la suministrada en la hoja de vida SI NO

PERSONAS QUE ATIENDEN LA VISITA

Nombre	firma
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

1. Confirmación de la información personal del candidato

Estado Civil _____ Escolaridad _____ Profesión - Ocupación _____ Cabeza de Familia
 SI NO

2. Confirmación de la información personal del conyugue o compañero (a) del candidato

Estado Civil _____ Escolaridad _____ Profesión - Ocupación _____ Cabeza de Familia
 SI NO

3. Personas que habitan en la vivienda

Nombre	Parentesco	Edad	Ocupación	Escolaridad	Entrevista (SI/NO) Aporte Reordenamiento

4. Información económica

¿Quién sostiene económicamente los gastos del hogar?

Número de personas a cargo: _____ ¿Quiénes (parentesco)? _____

Ingresos		Egresos	
Concepto	Valor	Concepto	Valor
Total Ingresos Mensuales		Total Egresos Mensuales	
\$		\$	

Patrimonio	
Descripción	Valor

Pasivos	
Concepto	Valor total

Información Financiera

Cuenta de ahorros: SÍ NO N° _____ Entidad: _____

Cuenta corriente: SÍ NO N° _____ Entidad: _____

Tarjeta de crédito: SÍ NO N° _____ Entidad: _____

¿Usted o alguien de su familia ha estado reportado en alguna entidad crediticia?

SÍ	NO	Parentesco:	Entidad:

¿Usted o alguien de su familia pertenece a alguna asociación?

SÍ	NO	Entidad:

¿Usted o alguien de su familia pertenece a algún grupo deportivo?

SÍ	NO	Entidad:	

¿Usted o alguien de su familia pertenece a algún Club?

SÍ	NO	Entidad:	

5. Aspectos Familiares

¿Alguien de su grupo o usted ha estado detenido o sindicado por algún delito?

¿Alguien de su grupo familiar o usted ha estado en algún tratamiento psicológico?

SÍ	NO	Parentesco:	

5.1. Información de la familia de origen del candidato

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD	OCCUPACIÓN

5.2. Información del cónyuge o compañero(a) permanente

5.2.1. Información de la familia de origen del cónyuge

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	ESTADO CIVIL	Nº HIJOS	OCCUPACIÓN

6. Concepto familiar sobre la vida laboral del candidato

7. Características de la Vivienda.

Tenencia de la Vivienda

Prople _____ ¿Deuda? SI _____ NO _____ Con Quién _____ Herencia de la esposa _____
 Arrendada _____ Arrendador _____ Teléfono _____
 Prestada _____ Dueño _____ Teléfono _____

Sector	Tipo de Vivienda	Espacios	Servicios Públicos
Residencial _____	Casa 1 planta _____	Alcobas No. _____	Energía _____
Comercial _____	Casa 2 Plantas _____	Baños No. _____	Acueducto _____
Industrial _____	Apartamento _____	Sala _____	Alcantarillado _____
Popular _____	Polí familiar _____	Comedor _____	Gas _____
Marginal _____	Pensión _____	Cocina _____	Internet _____
	Pieza / Alcoba _____	Patio _____	TV por Cable _____
Estrato _____	Inquilinato _____		

Condiciones Generales de la Vivienda

	Suficiente	Regular	Deficiente
Salubridad			
Ventilación			
Iluminación			
Vías de Acceso			
Servicio de Transporte			
Acabados	Obra Negra	Obra Blanca	Terminada

7.1. Concepto General del entrevistador sobre la Vivienda

8. Concepto sobre el Barrio

Concepto de la familia sobre el barrio:

Impresión del entrevistador sobre el barrio y la relación con los vecinos:

9. Concepto final

Actitud de los entrevistados durante la entrevista

¿Recomienda que el candidato continúe en el proceso?

Si

No

¿Por qué?

Firma del candidato

Nombre del Entrevistador:

Cargo Entrevistador:

Anexo 4: Informe de evaluación psicológica

INFORME DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Ciudad		
DÍA	MES	AÑO

Cargo en concurso: _____

NOMBRE COMPLETO DEL CANDIDATO _____

REGULA DE CIUDADANIA: _____

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____

EDAD: _____

ESTADO CIVIL: _____

TELÉFONOS: _____

DIRECCIÓN RESIDENCIA: _____

ESTUDIOS: _____

EPS: _____

PENSIONES: _____

CESANTIAS: _____

1. ASPECTOS SOCIO - FAMILIARES

Personas con las que convive el candidato:

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD	OCUPACIÓN

Familiares o personas significativas que no viven con el candidato (especialmente las que pertenecen a su núcleo familiar)

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD	OCUPACIÓN

¿Cuáles son los principales valores de la familia?

¿Quiénes la forman como familia?

2. ASPECTOS ACADÉMICOS Y LABORALES

NIVEL EDUCATIVO	NOMBRE DEL PROGRAMA	INSTITUCION	Año en que termina	Actual	CIUDAD
Bachillerato					
Técnico					
Tecnológico					
Universitario					
Posgrado					
Otro - Cuál					

Estudios Actuales. Programa, semestre, horario (diurno-nocturno)

Áreas de mayor interés académico, materias preferidas y evitadas:

Experiencia Laboral

EMPRESA	CARGO	TIEMPO	MOTIVO DEL RETIRO

Enumere los eventos difíciles que haya debido superar en su actividad laboral y aprendizaje de los mismos?

3. CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

AUTOCONCEPTO (PUNTOS FUERTES Y ASPECTOS SUCEPTIBLES DE MEJORA)

PROYECCION Y PLAN DE VIDA

INTERESES Y ACTIVIDADES LUDICAS Y DE RECREACION

CONOCIMIENTO CARGO Y EMPRESA

Firma de candidato:

OBSERVACIONES Y CONCEPTO (espacio exclusivo para el evaluador)

Nombre del Psicólogo

Firma: _____

_____ Cédula: _____



Anexo 5: Cuestionario de evaluación –programa de inducción

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN
PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

FECHA DE EVALUACIÓN: DD _____ MM _____ AA _____

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

CARGO: _____

FECHA INICIO: _____ FECHA TERMINACIÓN _____

1. Defina qué es Jarabe Simple: _____

2. Cuál(es) de los productos distribuidos por nuestra Empresa no son marcas propias? _____

3. Cuál(es) son las marcas de agua distribuidos y cual(es) son las presentaciones elaboradas en nuestra empresa? _____

4. Además de atender Bucaramanga y zonas aledañas, cuales otras localidades o poblaciones están a cargo de nuestra Empresa? _____

5. Defina qué significa tapizar: _____

6. Que es el punto de canje? Esta oficina de que Departamento hace parte? _____

7. Mencione cuál(es) son las marcas de bebidas hidratantes distribuidas por nuestra Empresa: _____

8. A qué hacen referencia los grados brix? _____

9. Qué es jarabe terminado? _____

10. Cuales son las categorías de productos distribuidos por nuestra Empresa? _____

OBSERVACIONES: _____

Anexo 6: formato de paz y salvo

EMPRESA: _____
PAZ Y SALVO PARA RETIRO - PERSONAS

Piedecuesta, ____ de ____ de ____ Cédula N°: _____ de _____
 Nombre: _____ Cargo: _____

JEFE DE LA SECCIÓN o JEFE DE EQUIPO (PREVENTA) o SUPERVISOR DE VENTAS
 (AUTOVENTA), donde trabajaba (Detallando deudas por Equipo de trabajo, Faltantes en dinero o
 bebida, cajas, Cartucheras Hand Held, Maletines, Herramientas, etc.)

Firma

Vo. Bo. _____
 GERENTE GENERAL o GERENTE ADMINISTRATIVO

SECCION	DEBE \$	FIRMA
GERENTE DE VENTAS		
PUBLICIDAD Y MARKETING		
JEFE DE DISTRIBUCION		
ALMACEN GRAL.		
CARTERA		
EMPAQUE Y PRODUCTO		
CAJA		
CONTABILIDAD		
GESTIÓN HUMANA		
TRANSPORTES		
SERVICIOS GENERALES		

**NOTA: FAVOR LLENAR COMPLETAMENTE CADA ESPACIO.
 SI NO TIENE DEUDAS, FAVOR ESCRIBIR "NO DEBE NADA".**