

**MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA SECCIÓN
DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE
PASTO "EMPOPASTO" S.A. E.S.P. DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO
2003 - 2005**

JAIRO ANDRÉS CÁRDENAS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

**MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA SECCIÓN
DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE
PASTO "EMPOPASTO" S.A. E.S.P. DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO
2003 - 2005**

JAIRO ANDRÉS CÁRDENAS

Trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas

Asesor

Dr. OSCAR BENAVIDES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

"Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva del autor".

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1.966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma de asesor

San Juan de Pasto, agosto de 2004

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Nariño

Al administrador Oscar Benavides

Al administrador Jaime Medina

DEDICATORIA

A mi madre Luz María Cardenas, a mis hermanos y a mí hijo Jason Esteban.

Jairo Andres

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	17
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN	19
1.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1.1 Administración del talento humano	19
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	19
1.3 FORMULACIÓN DEL ESTUDIO	20
2. OBJETIVOS	23
2.1 OBJETIVO GENERAL	23
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
3. JUSTIFICACIÓN	24
4. MARCO TEÓRICO	26
4.1 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	26
4.2 HISTORIA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	27
4.3 LAS CINCO FASES DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS	28
4.3.1 Fase I Organización para el mejoramiento	29
4.3.2 Fase II Comprensión del proceso	29
4.3.3 Fase III Modernización	30
4.3.4 Fase IV Mediciones y controles	31
4.3.5 Fase V Mejoramiento continuo	31
4.4 DIAGRAMA DE FLUJO REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO	31

4.5 ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO	32
4.6 SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO	33
4.7 DIAGRAMA DE FLUJO ESTÁNDAR DE LA ANSÍ	35
4.8 METODOLOGÍA	36
5. ESTADO ACTUAL DE LA SECCIÓN DE TALENTO HUMANO	37
5.1 ANTECEDENTES	37
5.1.1 Jefe Inmediato de la sección de Talento humano	37
5.1.2 Profesional Universitario III	38
5.1.3 Auxiliar Administrativo	39
5.1.4 Auxiliar Administrativo III	39
5.2 RECOLECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	40
5.2.1 Actualización y recolección de la información	40
5.2.2 Organización de la Información en un medio Informático	42
5.2.3 Registro para controlar los retiros de cesantías	47
6. MEJORAMIENTO AL PROCESO DE ELABORACIÓN DE NOMINA	49
6.1 FORMATOS PARA LOS REGISTROS DE NOMINA	50
6.1.1 Horas Extras	50
6.1.2 Embargos	51
6.2 ESTANDARIZACIÓN DE FORMATOS PARA LA SECCIÓN DE TALENTO HUMANO	51
7. PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO	53
7.1 REQUERIMIENTO DE PERSONAL	53
7.1.1 Causas Externas	53

7.1.2 Causas internas	54
7.1.3 Fuerza de Trabajo	54
7.2 ANÁLISIS DE CARGOS	54
7.2.1 Calidad del personal	54
7.2.2	55
8. ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL	57
8.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	57
8.1.1 Presupuesto	57
8.1.2 Requerimiento de personal	57
8.1.3 Búsqueda Interna	57
8.1.4 Pruebas y entrevistas	58
8.2 PROCESO DE CONTRACCIÓN	59
8.3 PROCESO DE INDUCCIÓN	59
9. ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL PROCESO DE RETIRO DE PERSONAL	61
9.1 PROCESO DE RETIRO VOLUNTARIO POR PARTE DEL EMPLEADO	61
9.2 PROCESO DE RETIRO DE EMPLEADOS POR TIEMPO TRABAJADO	61
10. ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE BIENESTAR, SALUD Y DESARROLLO	63
10.1 PROCESO DE ASCENSOS	63
10.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN	64
10.3 PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL	66

10.4 PROCESO DE BIENESTAR SOCIAL	66
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	71

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Información básica del empleado	43
Cuadro 2. Sectorización de los costos por concepto de salario	43
Cuadro 3. Entidades para prestaciones sociales	44
Cuadro 4. Consignación, auxilios y retenciones	45

LISTADO DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formulario de actualización de información básica de los empleados	72
Anexo B. Formato de registro de constancias para retiro de cesantías.	73
Anexo C. Nomina	74
Anexo D. Cuadro para reporte de horas extras.	75
Anexo E. Cuadro de embargo.	76
Anexo F. Ejemplo de reportes. Cuadro Acce Seguros	77
Anexo G. Ejemplo de reportes. Cuadro Prestarapido	78
Anexo H. Prima de vacaciones.	79
Anexo I. Prima de antigüedad	80
Anexo J. Prima de escolaridad	81
Anexo K. Resolución	82
Anexo L. Certificación.	84
Anexo M. Proceso selección de personal	85
Anexo N. Proceso inducción	86
Anexo O. Proceso contratación	87
Anexo P. Proceso retiro voluntario por parte del empleado	88
Anexo Q. Retiro de empleados por tiempo trabajado	89
Anexo R. Proceso ascensos	90
Anexo S. Proceso capacitación	93
Anexo T. Proceso salud ocupacional	94
Anexo U. Proceso bienestar social	95

RESUMEN

La Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P. presentaba algunas deficiencias en los procesos que realizaba como lo son: Recolección de información, Nomina, Selección de Personal, Retiros, Bienestar y Desarrollo. Este estudio tiene como objetivo participar de la búsqueda de soluciones para el mejoramiento de esta situación. Se planeó las actividades a realizar y se determinó un orden metódico. Luego se comenzó a trabajar en el desarrollo de los objetivos propuestos en el estudio.

En la empresa se comenzó a desarrollar las actividades pertinentes a recopilar, procesar y guardar la información actualizada de la planta de personal y todo lo que tenga que ver con Nomina. Esta información sirve de base para la preparación de documentos que se requieren continuamente en la Sección de Talento Humano. En la revisión de los procesos de la Sección se encontró y se soluciono conflictos en los diagramas de procedimientos, se propuso soluciones y reestructuraciones. En la parte final se sacan conclusiones sobre los resultados obtenidos durante el estudio y se hacen recomendaciones a la sección de Talento Humano y a la Gerencia.

ABSTRACT

The Company EMPOPASTO S.A. E.S.P. it presented some deficiencies in the processes that she carried out as they are it: Gathering of information, Nominates, Selection of Personal, Retirements, Well-being and Development. This study has as objective to participate of the search of solutions for the improvement of this situation. One planned the activities to carry out and a methodical order was determined. Then you began to work in the development of the objectives proposed in the study.

In the company you began to develop the pertinent activities to gather, to process and to keep the modernized information of the plant of personal and all that has to see with it Nominates. This information serves as base for the preparation of documents that you/they are required continually in the Section of Human Talent. In the revision of the processes of the Section it was and you solve conflicts in the diagrams of procedures, it intended solutions and restructurings. In the final part conclusions are reached on the results obtained during the study and recommendations are made to the section of Human Talent and the Management.

INTRODUCCIÓN

Desde el momento que las empresas se enfrentan a nuevas exigencias del medio y se ven en la necesidad de relacionarse con otras organizaciones están obligadas a implementar una reestructuración continua de cada una de sus partes que la componen. Siguiendo el principio de sinergia de un sistema, el buen funcionamiento de las partes se refleja en el funcionamiento del sistema completo, o si por el contrario, una de las partes falla afectara a todo el sistema ocasionando una baja en la productividad del total de las partes. Las personas son el pilar fundamental que tienen las empresas para alcanzar sus objetivos, a través del tiempo se han realizado investigaciones sobre como tratar al personal para que sean más eficientes y leales en las organizaciones y aprovechar de la mejor manera las cualidades que poseen y poder influir para que su rendimiento sea el adecuado. El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará y evolucionará, de lo contrario su desarrollo se detendrá y no tendrá posibilidades de ser competitiva.

Es por ello, que toda organización y especialmente las entidades públicas deben integrar dentro de su estructura funcional, un modelo idóneo de administración del Talento Humano, que tenga como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Con base en lo anterior y en vista de la importancia que tienen las personas en el buen funcionamiento de las empresas. Se presenta el siguiente trabajo de grado realizado en la sección de TALENTO HUMANO de la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P.

El análisis que se hizo en la Sección de Talento Humano de EMPOPASTO S.A. E.S.P, permitió detectar debilidades que influían en el deficiente desarrollo de las funciones. Por ello el trabajo realizado, se enfocó en el mejoramiento de actividades, replantear procesos que lleven a la sección a ser un verdadero apoyo para el logro de los objetivos de los empleados y de la empresa misma. La sección de Talento Humano presta muchos servicios a los clientes internos de la empresa, producir la nomina para que las remuneraciones salariales estén consignadas a tiempo, realizar la documentación necesaria para que los empleados puedan recibir sus prestaciones legales y extralegales, realizar programas de bienestar social que se vean reflejadas en la motivación de los empleados, son actividades generales que resumen las mas principales funciones de la Sección de Talento Humano. En busca de empleados

satisfechos con los servicios prestados por la sección, se debe mantener un mejoramiento continuo en cada uno de los procesos realizados, llevando a una eficiencia y eficacia en las funciones a cargo que contribuirán al logro del objetivo general de la empresa que es la calidad.

El trabajo de grado busca aportar conocimientos teóricos que, una vez en la empresa, se combinen con los conocimientos empíricos para enriquecer el trabajo que realiza dicha sección. EMPOPASTO S.A. E.S.P es una empresa estructuralmente bien organizada, trabaja con 174 empleados de planta además con los contratos a termino fijo y contratos por prestación de servicios cuyo numero es variable, por este gran numero de personas se han presentado dificultades en el manejo de información que espera mejorar con la participación de estudiantes egresados y practicantes.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN

1.1 DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Administración del talento humano. Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización. En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto anotado en el las líneas anteriores, se difieren a continuación:

Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes: el invitado a una reunión de aniversario entra en relaciones con otros individuos entre los proveedores y la fábrica y entre esta y sus clientes, también se establecen en términos de industria, evidentemente decimos a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también el Talento Humanos.

En las cuestiones laborables se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Talento Humano; se encuentra frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol¹ pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo del Talento Humano que interviene en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Existe una temática esencial de labor en este trabajo de grado desarrollado en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P., replantear procesos operativos de la sección de Talento Humano como son: Selección de

¹ TAYLOR, Federico Winslow y FAYOL, Henry. Principios de la administración científica. México : Herrero Hermanos, 1990 p. 36.

Personal, preparación y presentación de Nomina, Bienestar Social y Capacitación.

1.3 FORMULACIÓN DEL ESTUDIO

EMPOPASTO S.A. E.S.P, es la empresa de servicios públicos y alcantarillado de San Juan de Pasto, ha cambiado su nombre a través del tiempo de Acuapasto, Emponar, Empopasto S.A y en la actualidad se denomina Empopasto S.A. E.P.S, cambio de ser una sociedad publica a ser una sociedad de economía mixta ya que uno de sus socios (Telenariño – empresa en liquidación) tiene capital privado. Las acciones están distribuidas entre los siguientes socios:

- ✚ Municipio de Pasto
- ✚ Departamento de Nariño
- ✚ Instituto Departamental de Salud
- ✚ Telenariño S.A. E.P.S. (en proceso de liquidación)
- ✚ Coorfonar E.S.P.(en proceso de liquidación)

La empresa esta conformada por la asamblea general de accionistas, junta directiva y gerentes los cuales cumplen con funciones especificas.

La sección de Talento Humano recibe y manipula extensa Información que debe ser controlada y canalizada para los fines respectivos esta cantidad de información que se maneja a través de documentos en muchos casos no se mueve con la agilidad requerida para alcanzar los fines previstos.

En la sección de Talento Humano trabajan cuatro personas las cuales desarrollan actividades específicas, en el puesto donde se realizará la pasantía tiene a cargo las siguientes funciones:

- ✚ Elaboración de la nomina, diligenciamiento de formularios para pago de Seguridad Social, Fondo de Pensiones y Comfamiliar.
- ✚ Actualización de hojas de vida.
- ✚ Recepción de informes para realizar descuentos en nomina.
- ✚ Elaboración de resoluciones constancias
- ✚ Dar tramite al registro de incapacidades.

Específicamente en este cargo, por la falta de rotación de personal, se presentó un problema que afectaba toda la Sección. La persona que realizaba las funciones mencionadas anteriormente llevaba en el cargo ocho años, lo cual le permitió manejar la información de manera individual; en el mes de abril de 2003 obtuvo un ascenso por medio de concurso y debía abandonar el cargo para posesionarse en el nuevo puesto.

Claramente en este aspecto la sección de Talento Humano demuestra claramente una debilidad que deja expuesta la fragilidad de esta Sección. El personal de la sección debía estar preparado para cualquier tipo de eventualidad, es decir, si alguno de sus miembros faltaba los colaboradores deberían asumir sus funciones hasta que la Administración determine quien reemplazara a la persona que falta.

La debilidad de no poseer un proceso adecuado de selección de personal puede acarrear serios problemas a la empresa, pues si el personal no es idóneo o no cumple con la exigencias éticas y profesionales determina que el personal que entre a formar parte de la empresa no aporta a ella sino que, por el contrario, perjudica el trabajo sinérgico de la misma. La debilidad detectada en esta parte del proceso global de Selección de Personal traía consecuencias graves a la Empresa, pues la contratación al no poseer un proceso guía acarrearía que los contratos del nuevo personal no se ajusten a las disposiciones legales, pudiendo ser perjudicial para el nuevo colaborador o para la empresa.

La falta de un proceso adecuadamente elaborado para este tipo de actividades determina debilidades que generan retrasos en la adaptación del nuevo personal a la empresa. Si el nuevo colaborador no tiene una buena inducción tardara mucho tiempo en conocer su nuevo lugar de trabajo y reconocer su lugar en la empresa.

La debilidad presente en la empresa referente a los retiros se reflejaba que el empleado cuando solicitaba su salida definitiva de la empresa solo se realizaba el trámite ante la Administración, pero como no existía el diseño del proceso para retiro voluntario, los pasos para éste se hacían de manera desordenada causando inconvenientes administrativos e incluso legales. Este es un aspecto muy delicado ya que si la empresa posee debilidades en el este aspecto puede tener serios problemas en el futuro, las leyes sobre pensiones son muy estrictas y cualquier falla en el proceso de retiro por tiempo trabajado ocasionaría grandes pérdidas económicas a la empresa, pues la liquidación de los conceptos económicos que debe percibir los empleados jubilados deben ser exactos y apegados a la normas existentes.

La empresa presentaba problemas a la hora de promulgar ascensos a sus empleados, el proceso no estaba definido y no existía la coordinación necesaria para estudiar los posibles postulantes a los cargos promocionados, además si

no selecciona al personal adecuado para el ascenso se entorpecerá el trabajo de la sección que recibe al colaborador promocionado, por otro lado, él se sentirá afectado laboralmente y psicológicamente pues asumirá como una derrota el no poder asumir las nuevas responsabilidades.

La falta de tiempo para capacitar al nuevo empleado origina problemas para adaptarse a las actividades realizadas. Los soportes de nomina en muchos de los casos eran inadecuados y en el peor de los casos no existían ocasionando que la información era monopolizada por las personas cercanas al proceso de Nomina.

La persona que estaba a cargo durante todo ese tiempo mecanizó las actividades, y a medida que paso el tiempo le permitió manejar cada vez más información, a causa de esto el cargo se congestionó y permanentemente las personas solicitan toda clase de información interrumpiendo el desarrollo de las actividades normales. Por la gran experiencia que se adquirió en el cargo la persona formó una base de datos mental, tanto así que llevaba los registros más importantes en forma de apuntes y los demás datos los manejaba de memoria.

El análisis y reestructuración de los procesos Administrativos en la Sección de Talento Humano de EMPOPASTO S.A. E.S.P., se espera traiga consigo la eficiencia en las operaciones relacionadas con la sección. Como se describió en los anteriores capítulos la problemática existente en el Departamento de Talento Humano, se centra en la casi no existencia de modelos que representen los procesos administrativos inherentes a las funciones que desempeñan las diferentes secciones de la empresa. El mejoramiento de los procesos permitirá a los funcionarios que intervienen en ellos tengan una guía autorizada para realizar actividades en el orden y como lo estipula el manual de funciones y los reglamentos de la empresa. Si los funcionarios aplican los modelos diseñados para los procesos se puede decir que se está aportando a la transparencia institucional, tan necesaria hoy en día, sobre todo en procesos como: Selección de Personal, Inducción, contratación, Ascensos, Retiros voluntario y Retiro por antigüedad y Nomina. Además se mejoraron otros procesos que para el personal que trabaja en esta empresa representará un mejoramiento en el ambiente laboral, por ejemplo los procesos de: Capacitación, Salud Ocupacional y Bienestar Social.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar cambios en la parte operativa de la sección de Talento Humano de EMPOPASTO S.A. E.S.P, que hagan eficiente los procesos inherentes a esta sección de la empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

? Recopilar y actualizar la información necesaria de todos los empleados de la empresa.

? Canalizar la información recopilada en bases de datos y medios sistematizados que faciliten su eficiente manejo y estudio, reduciendo el tiempo de análisis y obtención de resultados.

? Analizar y proponer mejoramiento al proceso de elaboración de Nomina, de manera que se garantice que los valores cancelados al personal sean los que corresponden.

? Estandarizar formatos utilizados por la sección para que sean manejados y laborados por cualquier persona de la sección de Talento humano ahorrando tiempo y dinero en la producción de documentos.

? Rediseñar el proceso de selección de personal, satisfaciendo la necesidad de incorporar al personal idóneo para la empresa.

? Analizar y proponer mejoras a los diagramas de flujo que son base del proceso de: Inducción, Bienestar Social, Capacitación, Retiros, Ascensos, y Contratación.

3. JUSTIFICACIÓN

Las nuevas tendencias en el mundo de economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado, que esta "mejor preparado" significa, contar con un contingente humano integrado, solidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Si los factores claves de éxito de una empresa están dados en gran parte por el Capital Humano que la conforma, es imprescindible, que en EMPOPASTO S.A. E.S.P. reevalúe la organización de la sección de Talento Humano.

El desarrollo de este trabajo de grado obedece a la necesidad de EMPOPASTO S.A. E.S.P. de enfrentar los retos que le depara la globalización y para ello debe buscar el desarrollo y promoción de su Talento Humano. En este sentido, la pasantía tiene en cuenta las tendencias mundiales en la administración del Talento Humano, el comportamiento del entorno y la estructura actual de EMPOPASTO S.A. E.S.P. para proponer soluciones a los problemas de la sección Talento Humano y así esta se dedique más tiempo a las funciones de una Gerencia de Talento Humano, que a la solución de problemas internos de la sección.

La pasantía proporciona una posibilidad inigualable, ya que permite la confrontación de la teoría instruida en las aulas y la práctica en la vida real, de esta manera cualquier profesional recién egresado encuentra la entrada al mundo para el cual se ha preparado. EMPOPASTO S.A. E.S.P. ha permitido que se realice esta pasantía que pretende aportar nuevas ideas a la experiencia que las personas de la sección de Talento Humano poseen.

El confrontar los conocimientos teóricos con la realidad del mundo empresarial es la manera más eficiente de hacer una evaluación a los objetivos que se definen en el momento que se inicia la preparación profesional, este periodo de transición entre la vida estudiantil y el ejercicio laboral pretende ser una inducción que suavizará el impacto con el mundo de los negocios.

La experiencia laboral, es la mejor carta de presentación en cualquier tipo de organización tanto privada como oficial, de manera que este estudio se convierte en la oportunidad de demostrar las capacidades técnicas y humanas que se adquieren a través de la etapa de la formación teórica, especialmente los Tecnólogos en Sistemas deben estar a la vanguardia de los últimos avances

tecnológicos y tener la habilidad para aplicar en una forma eficiente y eficaz esas herramientas.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización, y aunque en la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A E.S.P. la sección o el departamento de Talento Humano ya existe hace cierto tiempo, se pueden modernizar algunos procesos de esa sección con las nuevas tecnologías, esto se reflejará en la atención del cliente interno y en la eficiencia en los resultados. La Sección de Talento Humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por la empresa y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Filippo afirma que: "La Administración del Talento Humano es un área interdisciplinaria: abarca conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de sistemas, de Cibernética, etc."².

Los asuntos tratados por la Administración del Talento Humano se refieren a múltiples campos del conocimiento: la aplicación e interpretación de tests y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambio organizacional, de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicio social, carreras, diseño de cargos y de la organización, satisfacción en el trabajo, de ausentismo, de salarios y obligaciones sociales, de interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, de responsabilidad al nivel de supervisión y auditoría, etc.

Refiriéndose a la importancia del Talento Humano en la Organización y de la estructura de sus procesos, se puede mencionar a Yoder que establece: "la organización formal, es la que aparece trazada en los diagramas de organización. Es la estructura formalmente establecida por los administradores, quienes definen las tareas que deben ser ejecutadas y asignan responsabilidades para su ejecución"³.

² FLIPIPO, Edwin B. Principios de la administración de personal. México : Mc. Graw Hill, 1993. p. 80.

³ YODER, Dale. Manejo del personal y relaciones industriales. México : editorial Continental, 1981. p. 102.

Algunos autores definen que para describir los procesos que lleva a cabo el Capital Humano se debe hacer referencia a la división del trabajo pues para elaborar los procesos con los cuales se guiaran las personas y las secciones encargadas de los mismos se puede tener en cuenta lo siguiente dicho por Stoner, y Freeman referente a la división del trabajo: "Es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general."⁴

De esta manera se puede determinar que el la elaboración de procesos no es una cuestión netamente técnica sino que existe la interacción con las personas que aplicaran dichos procesos pues ellas son la base fundamental de cualquier organización.

4.2 HISTORIA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Los procesos de la empresa nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial. En muchas empresas, estas necesidades surgieron cuando ésta era joven y estaba creciendo. Los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes. Después de ese comienzo modesto, se les descuidó e ignoró. Estos procesos no se actualizaron para mantener el ritmo de la atmósfera empresarial. Nadie se tomó el tiempo necesario para revisarlos y depurarlos. A medida que la organización crecía, la responsabilidad de estos procesos se dividía entre muchos departamentos y, asimismo, se destinaban cheques adicionales y saldos a medida que crecían los pequeños imperios. Empezaron a desarrollarse grupos minúsculos de burocracia. Una firma fue remplazada por dos, tres o cuatro. La burocracia se convirtió en la regla, más que en la excepción. Se colocaron remiendos encima de remiendos. Nadie entendía realmente lo que estaba sucediendo, de manera que nadie podía auditar los procesos de la empresa para asegurarse de que se realizaban correctamente. Por el camino se perdía la concentración en el cliente externo. La organización se centró más en sí misma, y las personas no comprendieron en realidad el impacto de sus actividades sobre el cliente externo.

En consecuencia, los procesos se hicieron ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y de trabajo intensivo; demandaban exceso de tiempo e irritaban por igual a la gerencia y a los empleados. Mientras la mayor parte de las organizaciones aceptaba estos procesos como un mal necesario, éstos se habían convertido en la piedra del molino atada al cuello de

⁴ STONER, James A. y FREEMAN, R. Edward. *Administración. 5 ed.* México : Prentice Hall Hispanoamericana, 1994. p. 85.

la organización que cada vez más obstaculizaba la capacidad de la organización para competir.

Entre un 40% y un 70% de los esfuerzos de los empleados de oficina no agregan valor alguno. Eliminar los errores de los empleados y la burocracia puede reducir los costos indirectos hasta en un 50%, puede hacer de su organización una líder en el campo y puede mejorar grandemente las percepciones que los clientes tienen de su organización. Además, el mejoramiento de los procesos de la empresa puede tener un mayor impacto positivo sobre la cultura de su organización. A nadie le gusta luchar contra los muchos obstáculos que hemos colocado en nuestros procesos de la empresa. A nadie le gusta sentir que sus esfuerzos se desperdician. La moral mejora en la medida en que se eliminen estos obstáculos. Los empleados dejan de ser individuos y se convierten en equipos. El trabajo se hace agradable a medida que se derriban los pequeños imperios. El tiempo de respuesta a los clientes internos y externos se podrá reducir a la mitad.

El principal objetivo de mejorar los procesos consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

4.3 LAS CINCO FASES DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Se consideran cinco fases a saber:

4.3.1 Fase I Organización para el mejoramiento .

✍ **Objetivo.** Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso

✍ **Actividades:**

- Establecer el EEM
- Nombrar un campeón del MPE
- Suministrar entrenamiento a ejecutivos
- Desarrollar un modelo de mejoramiento
- Comunicar las metas a los empleados
- Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente
- Seleccionar los procesos críticos
- Nombrar responsables del proceso
- Seleccionar a los miembros del Mejoramiento

4.3.2 Fase II Comprensión del proceso.

✍ **Objetivo.** Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa

✍ **Actividades:**

- Definir el alcance y misión del proceso
- Definir los límites del proceso
- Proporcionar entrenamiento al equipo
- Desarrollar una visión general del proceso
- Definir los medios de evaluación de clientes y empresa, y las expectativas del proceso
- Elaborar el diagrama de flujo del proceso

- Reunir los datos de costo, tiempo y valor
- Realizar los repasos del proceso
- Solucionar diferencias
- Actualizar la documentación del proceso

4.3.3 Fase III Modernización.

✍ **Objetivo.** Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa

✍ **Actividades:**

- Proporcionar entrenamiento al equipo
- Identificar oportunidades de mejoramiento:
 - ✍ Errores y repetición del trabajo
 - ✍ Alto costo
 - ✍ Mala calidad
 - ✍ Demoras prolongadas
 - ✍ Acumulación
- Eliminar la burocracia
- Eliminar las actividades sin valor agregado
- Simplificar el proceso
- Reducir el tiempo del proceso
- Eliminar los errores del proceso
- Eficiencia en el uso de los equipos
- Estandarización
- Automatización

- Documentar el proceso
- Seleccionar a los empleados
- Entrenar a los empleados

4.3.4 Fase IV Mediciones y controles.

✍ **Objetivo.** Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo

✍ **Actividades:**

- Desarrollar mediciones y objetivos del proceso
- Establecer un sistema de retroalimentación
- Realizar periódicamente la auditoria del proceso
- Establecer un sistema de costos de mala calidad

4.3.5 Fase V Mejoramiento continuo.

✍ **Objetivo.** Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo

✍ **Actividades:**

- Calificar el proceso
- Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación
- Definir y eliminar los problemas del proceso
- Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes
- Benchmark el proceso
- Suministrar entrenamiento avanzado al equipo

4.4 DIAGRAMA DE FLUJO REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO

Una imagen vale más que mil palabras, aplicado este proverbio a las empresas sería: un diagrama de flujo vale más que mil procedimientos. Un diagrama de flujo, conocido también como diagramación lógica o de flujo, es una herramienta

de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa.

La diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

El proceso comienza con el reconocimiento de la necesidad de contratar a alguien y termina con la incorporación del nuevo empleado a su trabajo. Esta breve visión de las principales actividades que forman parte del proceso les permite, a quienes saben cómo interpretarlo, comparar rápidamente las similitudes y diferencias entre el proceso de contratación con el de otras empresas.

Otra ventaja consiste en que la construcción de los diagramas de flujo permite disciplinar el modo de pensar. La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige.

Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa. Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problema.

4.5 ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas, es la base para analizar y mejorar el proceso. La asignación de partes del proceso a determinados miembros del equipo acelerará lo que de otra manera sería una tarea dispendiosa y que demanda mucho tiempo.

Cada situación y/o proceso presentará problemas únicos de diagramación. El equipo deberá enfrentarlos a medida que se vayan presentando. Por ejemplo, la documentación existente rara vez es suficiente para elaborar el diagrama de flujo de cada tarea y actividad sin comunicarse con las personas que ejecutan estas tareas. Tenga la precaución de distinguir entre lo que la documentación dice que debería hacerse y lo que realmente se hace.

4.6 SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Símbolo 

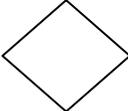
Significado

Operación: rectángulo. Se utiliza este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto en mano de obra, la actividad de una máquina o una combinación de ambos elementos. Se usa para denotar cualquier clase de actividad, desde perforar un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Es el símbolo correcto que debe emplearse cuando ningún otro es apropiado. Normalmente, usted debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.

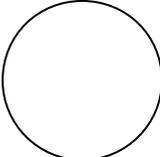
Símbolo 

Significado

Movimiento/transporte: flecha ancha. Se utiliza una flecha ancha para indicar el movimiento del output entre locaciones (por ejemplo, envío de partes al inventario, envío de una carta por correo).

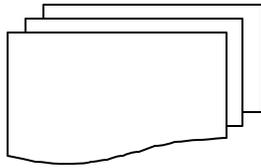
Símbolo 

Punto de decisión: diamante. Es aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión. Por ejemplo, si la carta es correcta, se firmará. Si es incorrecta, deberá repetirse. Por lo general, los outputs del diamante se marcarán con las correspondientes opciones (por ejemplo, SI/NO, VERDADERO-FALSO).

Símbolo 

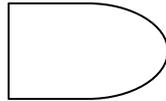
Inspección: círculo grande. Se utiliza un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. Típicamente esto involucra una inspección realizada por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.

Símbolo



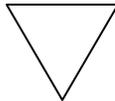
Documentación: rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Se utiliza este símbolo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel (por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador).

Símbolo



Espera: rectángulo obtuso. Se utiliza este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada (por ejemplo, esperar un avión, esperar una firma).

Símbolo

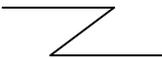


Almacenamiento: triángulo. Se utiliza un triángulo cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Este símbolo se usa con mayor frecuencia para mostrar que el output se encuentra almacenado, esperando al cliente. El objetivo de un proceso de flujo continuo es eliminar todos los triángulos y rectángulos obtusos del diagrama de flujo correspondiente al proceso. En un proceso de la empresa, el triángulo se utilizaría para indicar la condición de una solicitud de compra retenida en el área de compras, esperando que el departamento de finanzas verifique si el ítem se encontraba dentro del presupuesto aprobado.

Símbolo



Dirección del flujo: flecha. Se utiliza una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo a otro. La flecha indica dirección: ascendente, descendente o lateral. La ANSÍ indica que la cabeza de la flecha no es necesaria cuando el flujo de dirección se desplaza de arriba a abajo o de izquierda a derecha. Sin embargo, para evitar malas interpretaciones por parte de otras personas que pueden no estar tan familiarizadas con los símbolos del diagrama de flujo, se recomienda que siempre se usen las cabezas de flecha.

Símbolo 

Transmisión: flecha quebrada. Se utiliza una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información (por ejemplo, transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica).

Símbolo 

Conectar: círculo pequeño. Emplee un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo. Con frecuencia, este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel. La cabeza de flecha que señala el círculo denota que éste es un output. La cabeza de flecha que señala el sentido contrario al círculo indica que se trata de un input. Cada output diferente debe designarse con una letra diferente. Todo output puede reingresar al proceso en diferentes puntos.

Símbolo 

Limites: círculo alargado. Se utiliza un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo término o fin.

4.7 DIAGRAMA DE FLUJO ESTÁNDAR DE LA ANSÍ

El diagrama de flujo estándar de la ANSÍ proporciona una comprensión detallada de un proceso que excede, en gran parte, el del diagrama de bloque. En efecto, el diagrama de bloque constituye frecuentemente el punto de partida; el diagrama de flujo estándar se utiliza para ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado. Cada tarea del proceso en estudio puede detallarse hasta el punto en el cual el diagrama de flujo estándar puede emplearse como parte del manual de entrenamiento para un nuevo colaborador. Para la mayor parte de las actividades de Mejoramiento, este tipo de detalle se lleva a cabo únicamente con carácter de excepción durante la etapa de mejoramiento. La diagramación de flujo detallada sólo se hace cuando el proceso se acerca a la calidad de categoría mundial, para tener la seguridad de que los mejoramientos no se pierdan con el tiempo.

4.8 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del estudio se utilizó la observación directa de los fenómenos que se presentaban en la Sección de talento humano, además se busco información en Fuentes Primarias como Libros, Documentos relacionados con el área, entrevistas informales con los colaboradores de la sección, manual de funciones de la empresa y formatos de diagramas de los procesos ya existentes.

5. ESTADO ACTUAL DE LA SECCIÓN DE TALENTO HUMANO

5.1 ANTECEDENTES

La sección de Talento Humano esta compuesta por 5 cargos que son:

- Jefe Sección (1)
- Profesional universitario III (1)
- Auxiliar Administrativo III (2)
- Asistente III (1)

5.1.1 Jefe Inmediato de la sección de Talento humano. Es la Dra. Gloria Román Empleada publica de libre nombramiento y remoción que cumple con los requisitos para el cargo que son:

- ✍ Estudios: titulo de Formación profesional en Ciencias Humanas, Administrativas, Sociales o afines.
- ✍ Titulo de formación Avanzada o postgrado.
- ✍ Experiencia: un (1) año de experiencia profesional especifica o relacionada.

La sección atiende clientes internos y externos que acuden a la oficina por diferente clase de información que debe ser suministrada por las personas que trabajan en esta sección y por el personal de apoyo que son los pasantes.

Entre otras funciones y responsabilidades de este cargo están:

- ✍ Analizar, evaluar y conceptuar acerca de los asuntos de competencia de la sección, de acuerdo con la normatividad vigente.
- ✍ Proyectar los actos administrativos relacionados con novedades de personal y contestar las reclamaciones laborales presentadas por funcionarios y exfuncionarios.
- ✍ Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo y demás disposiciones laborales.
- ✍ Cumplir los términos procedimentales, elaborar las notificaciones de rigor y contestar los derechos de petición de competencia de la dependencia.

- ✍ Participar en el diseño y formulación de procedimientos y sistemas tendientes a optimizar la utilización de recursos existentes y simplificar trámites.
- ✍ Coordinar y controlar los procesos relacionados con la administración del talento humano de la entidad.
- ✍ Coordinar y controlar la elaboración y pago oportuno de la nómina de la Entidad.
- ✍ Participar en la formulación y ejecución de programas de desarrollo humano de la dependencia.
- ✍ Preparar y presentar informes de gestión de acuerdo con los requerimientos establecidos.
- ✍ Participar en la implementación, control y seguimiento del sistema de Gestión de Calidad.
- ✍ Coordinar y controlar el desempeño de las funciones de los trabajadores a su cargo.
- ✍ Responder por la seguridad de documentos e información a su cargo y adoptar mecanismos para su conservación, buen uso y evitar pérdida de los mismos.

5.1.2 Profesional Universitario III. Es catalogado como trabajador oficial, subordinado al Jefe de la Sección de Talento Humano. Requiere este cargo Título profesional en ciencias Humanas, Administrativas o afines, además un año de experiencia profesional específica.

Algunas funciones y responsabilidades de este cargo son:

- ✍ Apoyar la definición de condiciones técnicas para realizar programas de desarrollo del Talento Humano.
- ✍ Participar en la elaboración del plan anual de capacitación, de acuerdo con las necesidades de la entidad y de conformidad con las normas vigentes.
- ✍ Contribuir a crear condiciones de trabajo favorables, mediante la elaboración e implementación de programas sobre calidad de vida laboral, cultura corporativa y clima organizacional.
- ✍ Apoyar el control y seguimiento de los planes y programas de desarrollo del talento humano de la entidad.

✍ Preparar y presentar los informes, estadísticas y documentos que le sean solicitados.

5.1.3 Auxiliar Administrativo. Es catalogado como trabajador oficial, subordinado al Jefe de la Sección de Talento Humano. La sección requiere 2 puestos de este tipo. Requiere como perfil: el título de bachiller y dos años de experiencia específica.

Algunas funciones y responsabilidades de este cargo son:

✍ Revisar, clasificar y ordenar documentos, datos e informes relacionados con los asuntos de competencia de la dependencia, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.

✍ Digitar documentos e informes que se requieran en la dependencia, de acuerdo a las instrucciones del jefe inmediato.

✍ Recopilar la información solicitada para ser analizada en el área, según instrucciones del superior inmediato.

✍ Orientar a los usuarios y suministrar la información, documentación o elementos que sean solicitados, de conformidad con los trámites, autorizaciones y procedimientos establecidos.

✍ Participar en la ejecución de los procesos de radicación, registro, direccionamiento y distribución de correspondencia de la dependencia.

✍ Participar en los programas de desarrollo humano organizados por la Empresa.

5.1.4 Auxiliar Administrativo III. Es catalogado como trabajador oficial, subordinado al Jefe de la Sección de Talento Humano. Requiere como perfil: el título de bachiller y 1 año de experiencia específica.

Algunas funciones y responsabilidades de este cargo son:

✍ Apoyar la coordinación, control y evaluación permanente de planes y procedimientos adoptados, sugiriendo los ajustes que se requieran para garantizar su efectividad.

✍ Asesorar a los funcionarios en los temas relacionados con la nómina y afiliaciones de ley (salud, pensiones, cesantías), así como en el diligenciamiento de formularios, verificando la documentación requerida para la legalización.

- ✍ Informar y responder por el trámite de las novedades de personal que se presenten.
- ✍ Revisar la liquidación de horas extras, vacaciones, cesantías, primas y demás prestaciones legales y extralegales.
- ✍ Estudiar y atender los asuntos que se presenten para su consideración y análisis, preparando y presentando los informes que le sean requeridos.
- ✍ Colaborar en la consolidación de la información para apoyar el desarrollo de los proyectos que adelanta la dependencia.
- ✍ Asistir en la ejecución y seguimiento de los planes de salud ocupacional, bienestar social, capacitación, inducción y reinducción.
- ✍ Mantener actualizado el archivo de hojas de vida de la entidad y realizar el control y seguimiento de préstamo de las mismas.
- ✍ Controlar el registro de incapacidades presentadas por los funcionarios.
- ✍ Coordinar con las demás dependencias la divulgación oportuna de las actividades desarrolladas en la Entidad.
- ✍ Participar en los programas de desarrollo humano organizados por la Empresa.

Entre las funciones y responsabilidades a cargo de esta sección, se encuentra la coordinación y control de la elaboración de la nomina. La nomina se paga mensualmente y con anterioridad se debe recopilar información que es emitida por los diferentes Departamentos de la empresa, Instituciones bancarias, Juzgados y aseguradoras, existen otros conceptos que son reportados por el área financiera. Una vez recopilada toda la información se procede a liquidar nómina.

5.2 RECOLECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El trabajo realizado en la sección de Talento Humano, se ejecutó en varias etapas, según lo indican los objetivos planteados anteriormente.

5.2.1 Actualización y recolección de la información. En primer lugar se solicito a los departamentos o secciones de la empresa que actualicen la información de sus empleados, para tener los datos completos de todos los miembros que pertenecen a la organización. Se proporciono a las secciones un tiempo prudencial de cuatro semanas para que reunieran lo necesario.

Hubo gran colaboración de las diferentes secciones de la empresa, todas ellas, a excepción, de la sección de mantenimiento que sobrepaso el límite de tiempo por varios días. En relación a la veracidad de la información se pidió que sea fiable y exacta, ya que de esta manera es posible mejorar los procesos inherentes a la sección de Talento Humano, que como en todo sistema afecto directamente a toda la empresa.

Para este fin se utilizó un formato diseñado por la sección de Talento Humano que permitía sintetizar la información de los empleados activos de cada dependencia. Esto se realizó con el fin de agilizar el proceso de recolección y sistematización de la información, a si cada sección de la empresa podía cumplir con el plazo estipulado.

- En primer lugar se solicitó a todos los empleados de la empresa que diligenciaran un formato donde se actualiza la siguiente información:

- ? Nombre, fecha de nacimiento, documento de identidad del trabajador.
- ? Datos sobre la residencia actual, dirección, teléfono, estado en el que habita la casa, propia, arriendo u otro.
- ? Estado civil.
- ? Nombre de los hijos y de la compañera.
- ? Nivel de educación y si estudia actualmente. (Ver Anexo A).

Esta información permite vigilar la situación actual de cada empleado para tenerse en cuenta en la realización de programas de bienestar social. Al mismo tiempo se revisó las hojas de vida solicitando la documentación faltante en algunos archivos.

Una vez que la información requerida llegó a la dependencia de Talento Humano, se clasificó por áreas, se dispuso la revisión de datos y certificación de la documentación anexa. Terminado este proceso se notificó a las áreas que poseían problemas con la documentación y se concedió un tiempo de dos semanas para corregir errores en la información y anexar los documentos faltantes. Terminado el plazo se obtuvo toda la documentación del personal de la empresa y se procedió a preparar los datos para su sistematización.

La preparación, clasificación y filtración de la información que llegó a la sección de Talento Humano duró 4 semanas. Se analizó la problemática que existía antes, en la cual la información necesaria para realizar procesos de la dependencia de Talento Humano, como lo es la nómina, se concentraba en una

sola persona quien conocía muy bien los por menores de todos los conceptos a tener en cuenta en la realización de Nomina. Pero las demás personas de la dependencia no manejaban esa información y por tanto esta situación generaba inequidad en la carga laboral de la sección. A pesar de la eficiencia de la persona encargada de estas labores se incuria, involuntariamente, en errores que afectaban a la organización.

Para organizar la información se requería diseñar una sinopsis que contuviera la información suficiente y necesaria para ejecutar los procesos del área.

Conocida la situación de la sección de Talento Humano y por un hecho coyuntural que obedeció al ascenso de la persona encargada de esta labor, se propuso a la Dra. Gloria Román, Jefe de la dependencia, reestructurar el proceso de nomina.

Anteriormente se mencionó como se llevaba a cabo el proceso, hay que anotar que esta persona conocía muy bien su trabajo y por tal razón no se remitía a los documentos soporte para realizar la nomina. Pero la eficiencia de esta persona no permitía que otras personas pudieran realizar este proceso, por tal razón se hacia imposible la rotación de personal de la oficina. Es claro que en cualquier dependencia las personas que trabajan en ellas, deben conocer y ser capaces de manejar cualquier situación que concierna a la sección, evitando que se centralice la información y las funciones en una sola persona.

5.2.2 Organización de la Información en un medio Informático. En primer lugar se aprovecho la actualización de la información, que se realizo anteriormente, para confrontarla con la información utilizada hasta la fecha para tal fin.

Se diseño cuadros en el programa de computadora Excel, que contuvieran la información que realmente se necesitara. Es así como el cuadro general que resume la información de todos los empleados contiene 51 columnas con todo lo pertinente a nomina. La amplia gama de posibilidades que tiene en el manejo de datos el programa Excel, hace eficiente el proceso de nomina.

A continuación se muestra el encabezado del cuadro general de información pertinente a nomina, por la cantidad de columnas y registros que contiene es difícil su impresión, pero en medio magnético es muy útil.

Cuadro 1. Información básica del empleado

1	2	3	4	5
Codigo Empleado	Primer nombre	Segundo nombre	Primer apellido	Segundo apellido
12654987	HUGO	RENZO	ARTEAGA	LUNA
98398543	PLINIO		BOLAÑOS	PAZ
27852369	ROBERTO	EUGENIO	CASTRO	CERON
12789123	FANNY	YOLANDA	PAZ	ORDOÑEZ
6	7	8	9	10
Fecha nacimiento	Tipo_doc identidad	nro doc identidad	Sexo	Fecha ingreso
21/10/1957	CC	12654987	M	01/01/1996
01/05/1963	CC	98398543	M	01/05/1987
05/02/1958	CC	27852369	M	01/11/2000
11/03/1965	CC		F	26/06/1992

En las primeras diez casillas se resume la información personal del empleado, nombres identificación interna y externa.

En las siguientes 10 casillas se posee los datos sobre el salario, cede donde trabaja, tipo de empleado y tipo de contrato. En las casillas 14 al 18 ubica a los empleados según el Área a la que dependan pueden ser; Gerencia (Centro de Costo 1), Dpto. Administrativo (CC.2), Dto. Comercial (CC.3), Dto. de Producción (CC.4), Dto.g

Cuadro 2. Sectorización de los costos por concepto de salario

11	12	13	14	15
Salario	Fecha sueldo	Sucursal	Centro de costo 1	Centro de costo 2
420000	01/01/2004	1		
2005000	01/01/2004	1	GERENCIA	
1007000	01/01/2004	1	GERENCIA	
1455000	01/01/2004	1		ADMINISTR
16	17	18	19	20
Centro de	Centro de costo	Centro de costo	Tipo	Tipo
		INFRAESTR	OFICIAL	INDEFINIDO
			PUBLICO	LIBRE NyR
			OFICIAL	INDEFINIDO
			OFICIAL	INDEFINIDO

Infraestructura (CC.5), el fin es determinar cual es el costo en que incurre cada Área por concepto de salarios.

En las casillas siguientes esta la información del cargo del empleado, régimen a que pertenece, cesantías y pensión.

Cuadro 3. Entidades para prestaciones sociales

21	22	23	24	25
Fecha terminac.	Régimen	Cargo	Fondo cesantías	Fecha cesantía
0	LEY 50	OBRERO AUX	PORVENIR	01/01/1996
0	LEY 50	JEFE SECCION	PROTEC.	01/05/1987
0	LEY 50	AUXILIAR ADMI	FONDO N	01/11/2000
0	ANTERIOR	ASISTENTE III	HORIZON	26/06/1992
26	27	28	29	30
Entidad pensión	Sucursal pensión	Fecha pensión	Entidad salud	Sucursal salud
ISS	2	01/01/1996	ISS	2
SANTANDE R	1	01/05/1987	SALUDC.	1
FONDO N	1	01/11/2000	COOMEVA	1
HORIZONT E	1	26/06/1992	SANITAS	1

De la casilla 30 a la 40 se tiene la información referente a salud, caja de compensación, retenciones y auxilios.

Cuadro 4. Consignación, auxilios y retenciones

31	032	33	34	35
Fecha salud	caja compensac.	Fecha caja	Corporació	Cuenta
01/01/1996	CONFAMILIAR	01/01/1996	DAVIVIEND A	9001212365
01/05/1987	CONFAMILIAR	01/05/1987	DAVIVIEND A	9001245688
01/11/2000	CONFAMILIAR	01/11/2000	CONAVI	1263541236
26/06/1992	CONFAMILIAR	26/06/1992	CONAVI	1210002584
36	37	38	39	40
Porc consignac.	Auxilio seguro	Procentaj seguro	Indicador retención	Porcentaj retención
100	N	0	N	0
100	N	0	S	TABLA
100	S	90	N	0
100	S	90	N	0
41	42	43	44	45
Estado	fecha retiro	motivo retiro	cuenta del gasto	Entidad riesgo
ACTIVO				ISS
46	47	048	49	50
Sucur Ent riesgo	Fecha Riesgo	Centro Trabajo	Fecha Cen Trab.	Tarifa Especial
2	01/01/1996	SAN FELIPE	01/01/1996	0,90%
1	01/05/1987	CENTRO	01/05/1987	0,50%
1	01/11/2000	CENTENARIO	01/11/2000	0,50%
1	26/06/1992	MIJITAYO	26/06/1992	0,50%

En estas casillas se recopila los datos de retiros, riesgos profesionales, tarifas especiales y numero de contratos.

Realmente este cuadro es de gran utilidad como fuente de información en el proceso de nomina y en el suministro de información para el personal interno de la empresa y entidades externas. Teniendo en cuenta que la sección de talento Humano mantiene una demanda considerable y continua de información tanto por el personal activo y pensionados como en la elaboración de documentos que requieren consultas continuas, el disponer de esta información era un proceso lento, ya que se debía acudir a diferentes archivos según la información requerida y esto conllevaba a una verificación constante para evitar que en la trascipción se cometieran errores.

Las solicitudes de los empleados de documentos como: vacaciones, primas escolares, primas de antigüedad, liquidaciones y constancias requerían que el

funcionario a cargo (Auxiliar administrativo III) acuda a diferentes fuentes, e inclusive ir a otras secciones de la empresa, para la realización del documento correspondiente, naturalmente el tiempo de entrega del documento era muy largo y esto causaba inconformismo por parte del solicitante.

Las solicitudes de otras dependencias también eran afectadas por este problema, ya que cuando requerían información específica, como por ejemplo, la Sección Administrativa solicitaba que se presentara un reporte de los empleados y su número de contrato, la Sección de Talento Humano por no tener esta información resumida en un medio informático, se vio el labor de buscar en la Hoja de Vida de cada uno de los empleados esta información. Esta labor puede llevar varios días y además entorpece las labores diarias de la Sección, pues se requiere que más integrantes del equipo de trabajo se dediquen a esta labor.

Solicitudes externas, como es el caso de entidades crediticias las cuales requerían información para verificar las certificaciones expedidas por la empresa, de igual manera que en las anteriores situaciones, el lapso extenso de tiempo en la entrega de esta información hacia evidenciar esta debilidad por parte de la sección de Talento Humano.

Teniendo en cuenta el proceso de Calidad Total que deberían adoptar las empresas y sus colaboradores como una filosofía para ser aplicado en todas sus acciones, nos damos cuenta que la forma en que se realizaban determinadas actividades en la sección, generaba un gran desperdicio de tiempo que llevaba a un retardo en la realización de otras funciones disminuyendo la eficiencia de la Sección de Talento Humano, por ende se convertía en una debilidad para la empresa.

Recordemos que cada proceso tiene un costo y que la pérdida de tiempo hace que este costo se incremente afectando la competitividad de la empresa. Lo que se pretendió hacer es mejorar la eficiencia de la sección, organizando los procesos y utilizando las herramientas disponibles dándoles una mejor utilidad sin incurrir en costos.

El mismo proceso de digitación permitió detectar errores que se estaban cometiendo, que si no se hubiera centralizado la información necesaria por empleado no se hubiera caído en cuenta.

En un primer caso se detectó pagos simultáneos a dos fondos de pensiones, como la empresa tiene afiliados a sus empleados en diferentes fondos había una persona que se estaba relacionando en la lista del SEGURO SOCIAL y en la lista de PROTECCIÓN S.A. aunque el caso parece sencillo de detectar, se aportó durante 2 años a los dos fondos, se informo al Jefe Inmediato el cual tomo las acciones pertinentes.

Se presentaron 3 casos de personas que no tenían aportes a pensión, dos de ellas desde julio del 2002 y otra desde diciembre del 2002.

Se logró determinar que 18 personas que habían ingresado a la empresa no tenían afiliaciones a cesantías, se procedió a presentar las alternativas a los empleados y se los afilió inmediatamente.

El problema puede ser causa de manipulación del sistema ya que con el seguimiento de la información realizada se pudo detectar que en un periodo los aportes fueron los correctos tal vez por el recargo de trabajo nunca se hizo la verificación persona por persona y se continuó haciendo los pagos siempre a las mismas personas.

Los cambios que se generan dentro del año se deben reportar en la base de datos, se podrá mantener un histórico de las modificaciones hechas, es decir si un empleado decide cambiarse de EPS en un futuro se puede determinar en que EPS estuvo anteriormente.

5.2.3 Registro para controlar los retiros de cesantías. Llevar un registro sistematizado de retiro de cesantías para las personas que pertenecen al sistema retroactivo. En el transcurso del año los empleados de la empresa retiran sus cesantías por dos motivos: para estudio y construcción o remodelación de vivienda. En la Sección de Talento Humano reposa un archivo de las cesantías generadas el año inmediatamente anterior, es la base junto con la información que reposa en las hojas de vida para calcular el saldo y emitir las constancias del saldo actual para su retiro. La Sección de Talento Humano no es la encargada de realizar la resolución o acto administrativo que la autoriza, aprueba y paga el valor de la cesantía. La resolución es el soporte que permite actualizar el saldo de cada año, por esto si no es reportada a la sección para anexarse en la hoja del funcionario que la solicita, cuando se necesite actualizar el archivo de cesantías pagadas no se tendrá en cuenta para su respectivo descuento y el archivo quedará con saldos irreales que originará que se paguen mayores valores.

Como este es un problema que se ha presentado frecuentemente se recomendó sistematizar cada constancia que se expida, hacer un seguimiento y determinar si se realizó o no el pago. Si se hizo el retiro efectivo, se debe relacionar junto al registro de la constancia expedida el número de la resolución con la respectiva fecha, valor y motivo del retiro.

Lo anterior servirá como una fuente de consulta antes de emitir una constancia para evitar que a funcionarios se les realice un pago doble. Igualmente servirá para actualizar los archivos cada año y sacar saldos de cuantos retiros se presentaron en el respectivo año. Teniendo en cuenta que los documentos que reposan en las hojas de vida son incompletos no por que se pierdan sino porque

se puede omitir su inclusión el contar con este archivo es de gran importancia. (Ver Anexo B.)

Se creó una base de datos de vacaciones pagadas a los funcionarios desde su fecha de ingreso a la empresa, esto con el fin de determinar vacaciones pendientes por pagar que serviría para hacer un presupuesto de cuanto se adeuda por este concepto.

Para finalizar este capítulo se puede recordar que lo que se hizo durante esta parte del estudio fue recopilar la información de los trabajadores para que la sección de Talento Humano la verificara y la procesará. Luego se diseñó formatos para recopilar los datos que se obtuvieron en el paso anterior y reunir toda la información pertinente en una gran matriz de Excel que le permitiera al personal de Talento Humano obtener cualquier dato referente a los empleados de la empresa. Con estos datos ordenados, clasificados y centralizados en un solo lugar se hizo más fácil la expedición de documentos referentes al área de Talento Humano.

6. MEJORAMIENTO AL PROCESO DE ELABORACIÓN DE NOMINA

La información se había centralizado en una sola persona quien era la encargada de realizar la nomina, por la falta de rotación de personal fue acumulando año tras año información que solo ella sabia como estaba organizada. En el cargo estuvo cerca de 8 años lo cual creo un dominio total en este proceso. Se podría decir que era una persona indispensable por que hasta cierto punto las actividades que ella realizaba nadie mas las podía o quería realizar, aparentemente por la complejidad de ellas. Fue así como se presento la dificultad en el momento en que ella por meritos tuvo su ascenso y entrego el cargo.

El proceso de capacitación fue difícil, debido a que la persona que entraba no tenía unas pautas claras acerca de la forma en que debía cumplir con sus funciones, La falta de organización en los procesos hizo que la adaptación fuera mas lenta. Con estos antecedentes se quiso organizar los procesos que se debían tener en cuenta para la realización de la nomina, con el fin de que cuando la persona se ausente, el cargo pueda ser suplido por otra persona de la misma Sección El diagrama de proceso de realización de nomina se presenta mas adelante, fue elaborado con el fin de que las personas sepan en una forma general cual son los pasos a seguir para producir la nomina.

El aspecto mas importante en la elaboración de nomina radican en la recolección de información , revisar que este completa, alimentar el sistema y verificar que todo se haya hecho bajo los parámetros legales, finalmente soportar la nomina con documentos debidamente autorizados. Los aspectos que fueron considerados como base de desorganización tienen que ver con la estructura de reportes que recibe la sección, claridad e inexistencia de soportes de nomina que origina perdida de tiempo en otras dependencias y a la misma sección. Finalmente organizar las actividades propias de la sección que originan movimientos en la nomina como es el caso del control del vacaciones. A continuación se exponen los problemas y las acciones llevadas a cabo para minimizarlas.

Una vez elaborada y autorizada la nomina, es revisada minuciosamente por Tesorería que es la encargada de discriminar el valor de cada descuento por empleado y enviar los cheques respectivos, igualmente control interno revisa para detectar inconsistencias. En cada uno de estos casos la persona que elaboraba la nomina tenia que estar presente justificando los diferentes movimientos en la elaboración de nomina, la causa primordial de esta irregularidad es que los soportes no se presenta en una forma correcta y en otros casos no existe soportes, como pasaba con los descuentos por embargos.

Por disposiciones legales un empleado no puede percibir por nomina valores inferiores al salario mínimo legal a menos de que el mismo empleado autorice a tesorería a efectuar pagos inferiores. La principal causa para que personal de nomina perciba ingresos inferiores al salario mínimo son los compromisos que el empleado adquiere con entidades externas e interna a la empresa. La sección de Talento Humano vigila la capacidad de endeudamiento del personal antes de aprobar un crédito para evitar estos inconvenientes, pero dentro de la empresa existe el Fondo de Empleados y el Sindicato que otorga créditos a los empleados sin solicitar autorización a la Sección de Talento Humano para su descuento por nomina.

Estas organizaciones mensualmente hacen llegar las relaciones de descuento a la Sección con nuevos créditos que al hacerse efectivo su descuento se observaba que varios empleados se habían sobrepasado en endeudamiento.

La solución que se daba anteriormente era mantener el salario mínimo legal, para lo cual no se incluía o disminuía el valor de estos descuentos a la nomina y se daba prioridad a las obligaciones ya adquiridas, esto originaba que las relaciones enviadas ya no coincidían con los descuentos realizados realmente lo cual hacia que los soportes sean confusos y requerían de aclaraciones posteriores.

La solución para este inconveniente radico en obligar a todas las organizaciones a solicitar el concepto de endeudamiento de todo empleado que solicite créditos e informar al personal que los compromisos adquiridos se deben cumplir en su totalidad.

También se propuso anexar informes ante cualquier modificación realizada a los soportes con el fin de que las personas que revisan tengan una guía clara de los movimientos realizados en la nomina. (Ver Anexo C.).

6.1 FORMATOS PARA LOS REGISTROS DE NOMINA

6.1.1 Horas Extras. Debido a que cada dependencia presentaba los reportes de horas extras de los empleados a su cargo de una forma diferente, se originaba una desorganización y perdida de tiempo en el momento de estar alimentando el sistema ya que cada reporte era diferente era necesario analizar y determinar la coherencia de la información. Los retrasos en la entrega de los reportes hacia que el proceso de elaboración de nomina sea mas lento. Se propuso crear un formato estándar que incluyan todos los conceptos para liquidación de horas extras y llevarlo a todas las dependencias para que empiecen hacer sus reportes con estas presentación.

Presentando los reportes de esta forma organizada permite a la persona encargada de elaborar nomina ahorrar tiempo y por ende disminuir el costo del

proceso. El objetivo final es que estos reportes ya no se presenten en papel si no en medios magnéticos que puedan ser descargados directamente al sistema. Para lograr una entrega oportuna de los reporte se envió circulares a todas las dependencias indicando las fechas limites en que la Sección de Talento Humano recibiría dichos reportes. (Ver Anexo D).

6.1.2 Embargos. Los descuentos por embargos se realizan manualmente y luego son incluidos en la nomina, como era un descuento controlado por la Sección de Talento Humano y Tesorería no se Presentaba Soporte. Ante la necesidad de que la información de cada periodo debe estar sustentada se realizo un soporte con la descripción de cada embargo y se siguió anexando a la nomina.

De esta forma se organizo cada uno de los formatos que incurrían en los movimientos de nomina y se archivaros mes a mes como una fuente efectiva de consulta. (Ver Anexo E, F y G).

Se llevo un resumen de resoluciones de vacaciones con sus respectivas fechas de entrada y salida esto para controlar cada mes los días pagados por auxilio de transporte ya que anteriormente no se llevaba un control eficaz. Anteriormente se basaba en un cuaderno de firmas de salidas, que no era controlado adecuadamente lo cual no era una fuente confiable.

6.2 ESTANDARIZACIÓN DE FORMATOS PARA LA SECCIÓN DE TALENTO HUMANO

Los procesos llevados a cabo dentro de la sección de talento Humano se visualizan en los diferentes productos que esta exporta fuera de la oficina como son: nominas, constancias, resoluciones de vacaciones, resoluciones de primas de antigüedad, resoluciones primas escolares, liquidaciones, nombramientos, resoluciones de avances por viáticos, oficios, felicitaciones, memorandos, conceptos, formatos, etc.

La eficiencia y eficacia de los procesos se refleja en la calidad de estos productos, que esta determinaba en el tiempo, el menor número de errores. La satisfacción del personal que los solicita, el contenido, la utilidad que le brinda, la confiabilidad.

Teniendo en cuenta que algunos documentos son utilizados con más frecuencia, y en vista al gran numero de usuarios que los solicitan, que entre ellos esta el personal activo y jubilados quienes tienen derecho a la prima de escolaridad y también solicitan otros documentos como certificaciones, se decidió estandarizar los siguientes formatos:

✍ Resoluciones para prima de Vacaciones, existen tres tipos; empleados públicos, empleados convencionados y empleados sin convención.

✍ Resoluciones para pago de primas escolares, hay tres tipos dependiendo de la etapa escolar.

✍ Resoluciones de primas de antigüedad, existen cinco tipos; 3,5,10,15y 20 años

✍ Liquidaciones

✍ Constancias

La estandarización consiste en que cada documento presente una estructura similar y que la información suministrada sea la que realmente se necesita. Anteriormente al comparar dos documentos que tenían el mismo objetivo, pagar una prima de vacaciones se observaba que una suministraba más información que otra, o que se cambiaba el orden de los textos.

Por lo anterior se formaron unos modelos para que sean utilizados en cada situación. Para que esto fuera mas eficiente se quiso trabajar en equipo con la sección de sistemas para crear un software que permita expedir los documentos digitando la cedula y complementando otros datos. Para este proyecto fue fundamental la utilización de la base de datos que se había creado con anterioridad.

Este proceso mejoro la calidad de los documentos en cuanto a tiempo y confiabilidad de la información, ya que antes para realizar un documento se debía acudir a diferentes fuentes con mayor posibilidad de cometer errores retardando así su elaboración. (Ver Anexos H, I, J, K, L)

En resumen el trabajo de este capítulo tuvo en cuenta los aportes al diseño del diagrama de flujo del proceso de Nomina, así como también la implementación de formatos que contengan información financiera referente a la Nomina, como son: Descuentos, Embargos, Cesantías etc. Además de la estandarización de formatos para la expedición de documentos como constancias, resoluciones, certificaciones entre otros.

7. PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

7.1 REQUERIMIENTO DE PERSONAL

El requerimiento de personal en las empresas se puede originar por 3 causas fundamentales que son: causa Externas, Interna y de fuerza de Trabajo.

7.1.1 Causas Externas. Son originadas por factores que no dependen de la empresa, como por ejemplo cambios macroeconómicos que afectan la oferta y demanda de bienes y servicios. En este caso el aumento o la disminución de la producción repercutirán en la demanda de fuerza laboral. La inversión origina que la empresas crezcan y por ende existirá una demanda d personal que permita la realización de proyectos de desarrollo.

- Factores Sociales como educación, llevan a las empresas a interesarse por personal especializado en nuevas áreas que puedan realizar aportes valiosos, fortaleciendo a la empresa para el aprovechamiento y descubrimiento de nuevas oportunidades.

- Los factores políticos como las reformas laborales, o los conflictos armados influyen en la demanda de personal por parte de las empresas. Los conflictos armados originan incertidumbre en el país afectando la inversión y llevando a una reseción económica, a una disminución en el consumo, por otro lado estos conflictos crean demandas en otros sectores como el Militar o el de la Construcción.

Las reformas laborales, cambios o creación de nuevas leyes llevan a las empresas a contratar más personal por ejemplo EMPOPASTO S.A E.S.P. En el momento tiene vinculadas a 20 personas por medio de contratos de aprendizaje, es una disposición legal que la empresa está obligada a cumplir. Otro caso es el de los alivios tributarios a los que las empresas se someten. En contrato de personal les significará disminución en los impuestos.

- Los cambios tecnológicos en muchos casos llevan a las empresas a disminuir sus plantas de personal, pero al mismo tiempo se ve en la necesidad de reclutar personal más capacitado acorde a la evaluación del medio. EMPOPASTO S.A. E.S.P realiza programas de capacitación para sus empleados con el fin de que la empresa crezca junto con sus empleados y de esta manera cera un sentido de lealtad y de pertenencia.

- Competencia: aunque Empopasto es una empresa Monopólica en la región, no significa que el hecho de no tener competencia la lleve a estar conforme en

sus procesos. Este factor afecta más en el mejoramiento de la calidad de sus servicios pero no tiene relevancia en la demanda de personal.

7.1.2 Causas internas. Se originan de las necesidades y cambios dentro de la empresa, el planteamiento de nuevos objetivos o estrategias llevan a la organización a tomar decisiones sobre el requerimiento de personal.

Dentro de estas causas internas encontramos:

- Planes estratégicos, presupuestos, ventas y pronósticos de producción, nuevas operaciones, nuevas líneas, nuevos puntos reorganización y diseños de puestos.

Empopasto ante el crecimiento de la población esta adelantando proyectos, como es el de la quebrada de las piedras como futura fuente de abastecimiento de agua para algunos sectores de la ciudad de Pasto.

Estos proyectos han permitido a la empresa reclutar más personal para poder llevar a cabo estos proyectos.

7.1.3 Fuerza de Trabajo. La planta de personal de cualquier empresa se reduce por diferentes factores que de una y otra forma afectará la estabilidad de la misma con el fin de evitar trastornos en el actuar normal se deben tener planes elaborados que permitan asumir estos cambios de la mejor manera posible. La planta de personal se puede reducir por los siguientes factores: jubilación, renuncias, despidos, muerte, licencia.

La planeación del personal le brinda a la empresa la posibilidad de contar con programas de acción para pronosticar cambios futuros y tomar las medidas pertinentes.

7.2 ANÁLISIS DE CARGOS

La primera función operativa de la sección de personal es la consecución del mismo para la organización. Gran parte de este aspecto se delega a especialistas de una sección del departamento de personal. En todo caso, debe existir un paso previo al reclutamiento, que debe ser la determinación de la clase de personal deseado para cada cargo, así como la especificación del número de miembros que debe ser contratado.

7.2.1 Calidad del personal. Con el fin de seleccionar el personal, de una manera científica, se deben establecer normas específicas de personal con las cuales se puedan comparar los solicitantes. Tales normas deben establecer un mínimo de cualidades necesarias para el adecuado desempeño de las tareas correspondientes al cargo. Tales cualidades comprenderían el diseño del trabajo

y un estudio de los deberes y responsabilidades para así determinar las habilidades humanas requeridas para su ejecución.

7.2.2 La descripción de empleos. El producto inmediato del proceso de análisis del empleo es la descripción de empleos. Como su nombre lo indica, este documento es básicamente descriptivo y constituye una información de los hechos existentes y pertinentes al empleo. Estos hechos deben ser organizados de alguna manera, con el fin de hacerlos útiles. Un orden sugerido es el siguiente:

- Identificación del trabajo
- Resumen del trabajo
- Deberes a ser desarrollados
- Supervisión dada y recibida
- Relación con otros empleos
- Máquinas, herramientas y otros materiales
- Condiciones de trabajo
- Definición de los términos más usuales
- Comentarios adicionales que tienden a clarificar las categorías antes mencionadas.

La sección identificación incluye información como: nombre del empleo o denominación del mismo, otros nombres que se le pueden dar, el departamento, división, planta y número de código del trabajo. El resumen del trabajo tiene dos objetivos:

- Suministrar una corta definición de lo que sea útil e información adicional de identificación cuando el nombre del trabajo no sea suficiente,
- Servir para orientar al lector hacia el entendimiento de la información que siga. En la práctica, es fácil escribir esta sección después de haber escrito la sección

En la sección de deberes a desarrollar está el corazón de la descripción del trabajo; es difícil escribirla en la forma apropiada. Se supone que dice cómo ha sido hecho, qué ha sido hecho (sin emplear los detalles de un estudio de movimientos), con el propósito de estar tras de cada función.

Los puntos siguientes en la descripción del trabajo se basan en las funciones de la sección que los desarrolla. La sección de supervisión dice:

- La nominación de los empleos, anterior y posterior al que se analiza, el grado de supervisión involucrado, una dirección general inmediata o una muy prolija. La sección en conexión con los otros trabajos identifica las relaciones de tipo vertical de promoción y las relaciones de tipo horizontal del trabajo, en el flujo y en los procedimientos. Las máquinas, herramientas y materiales se enlistan y definen en cada uno de los tipos dados, con los nombres de las industrias cuando se considere necesario. Esta información es aconsejable para programas de entrenamiento. Las listas de comparación se usan, a menudo, para indicar las condiciones de trabajo, usando alternativas como: calor, frío, humedad, cantidad de polvo que haya, aceite, ruido, etc.

Las condiciones que impliquen riesgo deben ser particularmente anotadas. Las palabras técnicas no usuales que se empleen en las secciones de las funciones a desarrollarse, deben ser definidas en forma separada y constituir un glosario del trabajo. A causa de los requerimientos de la descripción del trabajo y del estilo para determinarlo, parece ser aconsejable permitir al analista añadir unos comentarios extras, que él crea apropiados y que ayudarán a comprender en qué consiste el trabajo. La sección de comentarios da cierta libertad de expresión.

8. ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL

8.1 PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de personal no tenía un modelo diseñado, aunque se ajustaba a los manuales de procedimiento, su aplicación era difícil y no existía diagramas de flujo que permitan visualizar de manera más fácil el proceso.

Así que se comenzó por estudiar el manual de procedimientos y analizar los pasos que se requerían para la selección de personal.

8.1.1 Presupuesto. En esta parte se determina si la empresa posee los recursos necesarios para mantener el cargo. Si existe los recursos se continúa con los procesos, de lo contrario se reasignan las funciones de este cargo entre los cargos afines. La sección encargada de definir si existe el presupuesto suficiente.

8.1.2 Requerimiento de personal. Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

Las secciones de Talento Humano emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

8.1.3 Búsqueda Interna. Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los jefes de las diversas secciones desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los jefes tienden a esperar a que se produzca

una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Se plantea la política interna para que la empresa determine, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos.

En general, las fuentes de empleo pueden clasificarse en dos tipos; internas y externas. Con el fin de llenar una vacante dentro de la firma, esta tiene la ventaja de poder estimular a su gente a que se prepare para una posible transferencia o promoción en la misma, mejorando la moral, y proveyendo información acerca de los candidatos para desempeñar el empleo, a través de análisis historial de su trabajo en la organización. Además, se evita el problema de introducir gente de fuera de la firma, ya que a veces otros talentos similares o mejores se abandonan por los de fuera. Las inscripciones para un concurso, referente a llenar la plaza vacante en el interior de la empresa, deben tener lugar al menos con dos semanas de anticipación al reclutamiento del exterior. Las políticas sobre las formas de hacerlo varían. Generalmente se supone que el interesado le presenta al supervisor su oferta para el nuevo trabajo. Usualmente, esto es requerido solamente cuando la persona es tentativamente aceptada; entonces se le programa una entrevista de selección.

Se abre el concurso para que las personas, que cumplan con los requisitos, entren a participar por la vacante ofrecida. Las condiciones del país obligan a que se haga este proceso de la manera más transparente posible, así que todo el proceso debe estar bajo la supervisión de la Gerencias de Empopasto y la sección de Talento Humano. Cuando los cargos son nuevos se debe contar con el visto bueno de financiera para determinar si existe presupuesto o no.

8.1.4 Pruebas y entrevistas. Dos de las técnicas más importantes de la selección son las pruebas psicológicas y las entrevistas para empleo. Ambas son complejas y difíciles de utilizar con propiedad. Ambos métodos son objeto de especialización y constituyen áreas de especialización por sí mismas; para proyectar, administrar y evaluar las pruebas psicológicas apropiadamente, se necesitan conocimientos y experiencia considerables en psicología industrial. Un entrenamiento similar es necesario para llegar a ser capacitado en entrevistas de empleo; para un mejor cubrimiento de estas dos materias, el estudiante se podrá referir a numerosos textos y tratados sobre psicología industrial, pruebas a grupos y a individuos, consejería y entrevistas.

La unidad de personal actúa a menudo como una entidad de control central para determinar una manera de selección en que no se presenten demasiados empleados a pujar por un solo puesto; a menudo, se encontrará que hay empleados que constantemente están ansiosos por cambiar sus puestos; a ellos se les aconsejará en la forma apropiada. Si existe un clima abierto, a los

empleados se les debe permitir tomar lugar como lo dice Flippo: "en una posición deseada"⁵. (Ver Anexo M).

EMPOPASTO S.A. E.S.P es una empresa con proyectos constantes de desarrollo que demanda la vinculación de Talento Humano. Con el fin de que la empresa pueda llevar un proceso de selección de personal adecuado se elaboró el diagrama de proceso de selección de personal.

8.2 PROCESO: CONTRATACIÓN

Este proceso es vital importancia para la empresa pues es el momento en que la empresa concreta la incorporación de un nuevo elemento a su Capital Humano, en este proceso toman parte la Gerencia, la Oficina Jurídica y la sección de Talento Humano.

En primer lugar Gerencia envía la Orden de Contratación a la Oficina Jurídica. Ésta solicita a la nueva persona (o empresa) los documentos necesarios para corroborar su información y que además sirven de soporte para realizar la contratación.

La Oficina Jurídica determina que todo la documentación esta en regla y procede a la elaboración del contrato que vinculara a la persona al a empresa con todas las estipulaciones de ley y con las condiciones acordadas entre las partes. De esta oficina se remite el contrato a Gerencia para una revisión exhaustiva, pues es muy importante que el contrato exprese el deseo de las partes, sin afectar los intereses de ninguna de ellas.

Si en la Revisión la Gerencia estima necesaria alguna corrección devuelve el contrato a la Oficina Jurídica, donde repararan el error o llevaran a cabo la observación de Gerencia. Luego si en gerencia aprueban el contenido del contrato se lleva a cabo la firma del mismo por las partes interesadas y en este momento termina el proceso de Contratación. (Ver Anexo O).

8.3 PROCESO: INDUCCIÓN

La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización; en el pasado, este era un paso ignorado; la persona era contratada y se le decía que se presentara al trabajo en un tiempo específico: muy poca o ninguna ayuda se le suministraba, para encontrar la manera apropiada de asignarle el departamento específico, donde se le dieran unas instrucciones relativamente breves, por parte del supervisor. Gradualmente, durante un período de tiempo, los empleados conseguían saber algo acerca de

⁵ FLIPPO, Op.cit., p. 11-112

los otros miembros de la unidad, encontrándose, por lo general, en sitios como la cafetería; así descubrían la manera apropiada de vestir aprobada por el conjunto del grupo, aprendían a reconocer la importancia del tiempo y los registros del mismo, en fin; también, durante este período, el empleado experimentaba tal ansiedad, que podía retirarse.

La inducción es la oportunidad que tiene la empresa para dar a conocer a sus nuevos colaboradores la importancia que ellos tienen dentro de la organización y las oportunidades que tendrán en el desenvolvimiento de sus actividades. La inducción también permite capacitar al nuevo personal en las funciones específicas del cargo, es muy importante porque de eso dependerá el buen desempeño. Se debe dedicar un tiempo prudencial y recibir retroalimentación constante en el proceso, para controlar si los objetivos se están alcanzando y determinar los puntos clave en los que se deben hacer refuerzos.

El personal encargado de hacer la inducción y capacitación debe contar con la preparación adecuada para cumplir satisfactoriamente con estos fines. Generalmente la inducción es realizada por el Jefe de La Sección de Talento Humano, la capacitación es realizada por el jefe de la dependencia donde estará ubicado el empleado junto con la persona que deja vacante el cargo.

La primera fase de la inducción la hace la Sección de Talento Humano, con explicaciones sobre la naturaleza de la compañía y de sus productos. Al hacer la inducción se genera una reacción en el nuevo colaborador que le hace sentir un cierto interés por la empresa y orgullo por trabajar en ella. Adicionalmente, a esta información, se le muestran al empleado servicios específicos, tales como pensiones, planes de salud y bienestar, programas de seguridad, y cosas por el estilo. La orientación general toma considerable tiempo, durante el cual el nuevo empleado acumula una cantidad sustancial de información. Ver Anexo N. Proceso de Inducción.

El personal nuevo tiene un tiempo de prueba de 3 meses en los cuales la empresa determinara si los resultados obtenidos por parte del empleado alcanzan las expectativas del cargo, si es así, continuara con un contrato a término indefinido.

Como se ha visto a lo largo del capítulo, en este estudio se profundizo sobre la situación de la empresa en el aspecto de Planeación del Talento Humano, con estas bases se formuló los nuevos diagramas de los procesos Selección de Personal como son: Selección de personal, contratación e Inducción.

9. ANÁLISIS Y REDISEÑO DEL PROCESO DE RETIRO DE PERSONAL

9.1 PROCESO: RETIRO VOLUNTARIO POR PARTE DEL EMPLEADO

Este proceso esta destinado a atender la solicitud que realiza un empleado cuando desea salir de la empresa.

Este proceso de desarrolla mediante las siguientes actividades:

- ✍ El empleado debe presentar la solicitud de su retiro de la empresa ante la sección de Talento Humano, especificando el motivo de éste. La Sección de Talento Humano se encargará de enviar este documento a la Gerencia.
- ✍ En Gerencia se recibe la solicitud de retiro y se procede a realizar la evaluación de la misma, teniendo en cuenta que toda solicitud es revocable. Es posible que la Gerencia apruebe el retiro del empleado o por el contrario, que por motivos que impliquen perjuicio a la empresa, la solicitud sea rechazada.
- ✍ En el caso en que la Gerencia apruebe el retiro, se continúa con el proceso expidiendo una resolución que autorice la realización de la liquidación de las prestaciones sociales correspondientes al empleado solicitante. Esta resolución la expide la Sección de Talento Humano.
- ✍ Posteriormente en la Sección de Apoyo Logístico se determina si el empleado se encuentra a Paz y Salvo con la empresa
- ✍ Si el empleado se encuentra a Paz y Salvo con la empresa entonces se autoriza el pago de la liquidación por medio de la Sección Financiera, encargada de entregar el pago por el valor especificado por Talento Humano.
- ✍ Luego en la Sección de Talento Humano se hace el respectivo retiro del empleado de todos los registros de nomina y documentos que tienen que ver con la planta de personal activa que trabaja en la empresa.
- ✍ Por ultimo se hace la radicación en la Oficina Jurídica de la empresa donde consta que la persona ya no es empleado de la empresa y que no tiene responsabilidad sobre los actos del ex – empleado. (Ver Anexo P).

9.2 PROCESO: RETIRO DE EMPLEADOS POR TIEMPO TRABAJADO

En este proceso interviene la Sección de Talento Humano quien determina o certifica que las condiciones para la jubilación de unos empleados se den como dicta la ley.

En primer lugar se debe evaluar si el empleado tiene el número necesario de semanas para cumplir la condición de retiro. De igual manera se determina que tipo de contrato posee el colaborador para conocer a que privilegios, obligaciones y derechos posee el futuro pensionado. Luego se vincula al empleado al sistema de Pensiones. La empresa siempre debe estar comprometida con el bienestar de la planta de personal y por tal razón les brinda a los colaboradores que están prontos a salir una ayuda psicológica para que asuman el retiro como una oportunidad y un descanso merecido a sus años de trabajo. Finalmente se hace un seguimiento de las actividades realizadas para y con el funcionario en retiro para retroalimentar el proceso y así realizar correcciones, si las hay, y satisfacer las necesidades del personal retirado. (Ver Anexo Q).

10. ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE BIENESTAR, SALUD Y DESARROLLO.

10.1 PROCESO DE ASCENSOS

Una de las más viejas y renombradas posibilidades que ofrece el sistema de la empresa es la oportunidad de ascenso. La oportunidad de avanzar se considera fundamental para el progreso de la organización y también para el desarrollo de la función de personal. Una persona que tenga pocos incentivos de auto desarrollo, no tendrá oportunidad de ascenso.

Según Mc. Gregor:

El progreso en una organización se denomina de ordinario "promoción". Ella conlleva un cambio de un cargo a otro, en el que este último es mejor en términos de status y responsabilidad. De ordinario, el cambio a un cargo alto va acompañado por un incremento en el pago y en los privilegios; El ascenso se distingue de la simple transferencia en que ésta última se refiere a los cambios en los cargos que involucran poco a ningún cambio en el status, la responsabilidad y el pago⁶.

Se debe anotar que no toda la gente en la organización desea avanzar, porque dada la publicidad que se da al esfuerzo que se debe hacer por mejorar, muchos piensan falsamente que todo el mundo desea ser promovido. Sobreviene una especie de confusión, cuando un empleado rechaza una promoción para supervisor, por ejemplo; hay muchas razones detrás de su negativa. Para algunos, la diferencia en el pago no es suficiente incentivo para el avance. Ver Anexo R. Proceso Ascensos.

Este proceso involucra a varias secciones de la Organización como son: el comité de concursos, sección de Talento humano, Gerencia.

El objetivo de este proceso es la promoción de un empleado que cumple los requisitos y que posee las capacidades físicas e intelectuales para desempeñar un cargo de mayor jerarquía administrativa o técnica, cambio que deberá significar un beneficio integral de acuerdo al escalafón u organigrama establecido en la organización.

⁶ Mc. GREGOR, Douglas. El lado Humano de las Organizaciones. Colombia : Mc. Graw Hill, 2000. p. 75.

En primer lugar, el Comité de concursos se encarga de determinar si existe la necesidad de crear una nueva vacante y, por consiguiente, explicar la razón o razones que existen para esta creación.

Posteriormente, la Gerencia se encarga de realizar la convocatoria de los empleados para determinar quienes pueden o no ocupar la nueva vacante. En la Sección de Talento Humano, una vez publicada la convocatoria, se reciben las inscripciones de los aspirantes al nuevo cargo, en la cual se solicita la información pertinente que permita identificar quién cumple los requisitos necesarios y suficientes para desempeñar el cargo y obtener el ascenso. El Comité de Concursos es el encargado de determinar si el o los solicitantes cumplen las características requeridas en el nuevo cargo. La solicitud de los empleados que no cumplen estas características es rechazada y son descartados en el proceso de selección.

Quienes son admitidos por cumplir los requisitos especificados por la empresa, deben tener una hoja de vida que detalle la experiencia que tienen en el caso de estudio, para someterse a una calificación que determina quienes son más aptos y quienes están más preparados para el ascenso.

Una vez identificadas las personas aptas para el cargo, la Sección de Talento Humano se encarga de hacer una selección mediante la aplicación de unas pruebas psicotécnicas, prácticas y de conocimientos, que dan paso al mayor conocimiento de la persona, de sus capacidades intelectuales y prácticas para desempeñar el cargo. Estas pruebas se complementan con unas entrevistas personales realizadas directamente por la Gerencia y la Sección de talento humano, para determinar específicamente la actitud del empleado frente a la posibilidad de obtener el ascenso.

Las pruebas y las entrevistas entregadas por cada empleado solicitante, son analizadas y calificadas por el Comité de Concursos, mediante procesos de selección internos que dependen del tipo de cargo por el que se está compitiendo, y de las necesidades básicas de la empresa. Este Comité debe informar a la Gerencia los resultados del concurso tanto en las pruebas como en la entrevista, criterio que le permite a la Gerencia facilitar la escogencia de la persona que más apta para desempeñar el cargo y obtener finalmente, el ascenso.

Estos resultados deben ser publicados por la Gerencia para informar, a todos los empleados que presentaron su solicitud, quien fue seleccionado.

10.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN

Este proceso es uno de los más relevantes para la empresa pues se ha determinado que repercute en el empleado y en el ambiente organizacional en

EMPOPASTO S.A. E.S.P. La importancia de la capacitación para cualquier organización es evidente. Su mérito descansa en:

✍ Un incremento de la productividad. Un incremento en las capacidades, usualmente da como resultado una mejora, tanto en la calidad como en la cantidad de la producción. La naturaleza técnica de los cargos modernos exige un entrenamiento sistemático que haga posible una ejecución de la labor de los cargos con un mínimo nivel de conocimiento.

✍ Desarrolla una alta moral. La posesión de las capacidades necesarias en el individuo ayuda a que este se encuentre con la satisfacción de las necesidades humanas de seguridad y autosatisfacción. Los programas elaborados para el personal y para el mejoramiento de las relaciones humanas entre ellos puede, y en efecto lo hace, servir como contribución hacia el aumento de la buena moral entre los empleados, pero esos programas caerán en saco roto si no están respaldados por un conocimiento sólido del trabajo hecho por gente hábil y que tiene orgullo por lo que está haciendo.

✍ Reduce los accidentes. Muchos accidentes son causados más por deficiencia humana que por daños en el equipo, o por fallas en los instrumentos de trabajo o en las condiciones del mismo. El entrenamiento apropiado, tanto en lo que se refiere a las capacidades como a las actitudes de seguridad, contribuye grandemente a la reducción de la tasa de accidentes.

✍ Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad. La estabilidad, la habilidad de una organización por sustentar su efectividad, a pesar de las pérdidas de personal clave, se pueden desarrollar solamente mediante la creación de una reserva de reemplazos entrenados. La flexibilidad, la habilidad para adaptarse a variaciones a corto plazo respecto del volumen de trabajo, requiere personal altamente capacitado susceptible de ser transferido a los cargos, cuando la demanda es alta. No hay mayor activo para una organización, que un personal altamente entrenado y motivado.

Las anteriores razones para capacitar, muestran su importancia para la organización, más aún si se tiene en cuenta que la automatización y la tecnología han intensificado poco a poco la necesidad de la capacitación para asegurar la supervivencia tanto de los empleados como de la organización.

Este proceso de Capacitación se inicia con un la evaluación del personal en cada una de las unidades operativas de la empresa, las cuales determinan si necesitan si su personal requiere capacitación en algunas funciones relativas a la sección. (Ver Anexo S. Proceso Capacitación).

En la Sección de Talento Humano se formulan los programas de capacitación que requiere la empresa. Estos programas necesitan ser aprobados por la

Sección Financiera de la empresa, que comprueba que exista el presupuesto necesario para tal fin.

De existir los recursos para el programa de capacitación, éste se dirige a Gerencia que decide si el plan de capacitación se lleva a cabo. Se espera que la empresa siempre promueva este tipo de iniciativas, así que una vez aprobado el programa, la Sección de Talento Humano se encarga de poner en marcha el proceso de capacitación del programa aprobado.

Estos tipo de programas de capacitación poseen un sistema de evaluación y control por parte del jefe inmediato a quien o quienes reciben la capacitación, pues el objeto de

Estos programas es que el colaborador vierta los nuevos conocimientos en mejorar las actividades que desarrolla en la empresa.

10.3 PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL

Este proceso de desarrolla para lograr el bienestar tanto físico y mental como social de los empleados de la empresa, analizando los riesgos de accidentalidad, llevando un registro de accidentes e incidentes que se presenten en la empresa.

El Jefe inmediato de cada empleado y la Sección de Talento Humano son los encargados de desarrollar el análisis de riesgos y de accidentalidad, llevar el registro de accidentes e incidentes de trabajo y el análisis de desempeño.

Después de estos análisis, que dan como resultado la identificación de los sectores en los cuales se puede estar fallando, se realizan los cambios necesarios al Programa de Salud Ocupacional que permitan obtener un rendimiento más alto de cada empleado. Estos cambios son responsabilidad del la Sección de Talento Humano.

Los programas de Salud Ocupacional deben estar organizados de tal manera que su horario no interrumpa o interfiera las actividades normales de la empresa, para esto la Sección de Talento Humano se debe encargar de elaborar y mantener un cronograma de actividades eficiente que mantenga el programa funcionando y a la empresa sin contratiempos. Ver Anexo T. Proceso Salud Ocupacional.

10.4 PROCESO DE BIENESTAR SOCIAL

El proceso de Bienestar Social está relacionado con la preservación física y mental de los empleados, una condición que ha sido conseguida mediante el proceso de consecución, desarrollo, compensación e integración y que en adelante será mantenida por los mismos medios. Pero, además y sobre todo, este tipo de Bienestar o de actividades invitan específicamente a la preservación

de la salud de los implicados y de sus actitudes. Los programas de salud ocupacional expuestos anteriormente contribuyen al mantenimiento de la salud física de los empleados.

Los programas de bienestar para los empleados contribuyen al mantenimiento de la moral. Se puede decir que estos programas de beneficio sirven para crear y estimular la moral, y que pueden ser clasificados bajo la función de integración. Obviamente, hay algún estímulo en la función de mantenimiento, al igual que en las otras funciones operativas de personal. Pero el énfasis de los programas de beneficio al empleado ha sido puesto en el mantenimiento de una actitud favorable al trabajo y a su ambiente.

En EMPOPASTO S.A. E.S.P posee programas que ya están funcionando en este aspecto, pero el proceso se describió de la siguiente manera:

En primer lugar la Sección de Talento Humano evalúa la falencias de la empresa con respecto al Bienestar de los empleados y su entorno. A continuación promueve un programa de Bienestar Social. La Sección Financiera se encarga de establecer si existe el presupuesto suficiente para financiar el programa propuesto. Si existen los recursos económicos se le da el visto bueno y el programa propuesto por la Sección de Talento Humano sigue su curso hacia la Gerencia General donde examinan su viabilidad y conveniencia.

Si es aprobado el programa, éste será ejecutado por la Sección de Talento Humano, el cual será vigilado o supervisado por las Secciones Financiera y Administrativa para su estricto cumplimiento. Ver Anexo U. Proceso Bienestar Social.

CONCLUSIONES

- ? La pasantía realizada en la Sección de Talento Humano de la Empresa EMPOPASTO S.A. E.S.P., permitió poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, en las áreas específicas de Administración del talento Humano, además de adquirir la experiencia que está necesaria en el mercado laboral de la región.
- ? La Sección de Talento Humano de EMPOPASTO S.A. E.S.P. logró actualizar toda la información de sus empleados y concéntrala en un medio accesible y manipulable por cualquier colaborador de la sección.
- ? El trabajo realizado permitió hacer eficiente los procesos de esta sección reduciendo el tiempo empleado en cada uno de ellos y además disminuir los costos de los mismos.
- ? Se estandarizó formatos que recogen información necesaria para elaborar documentos que diariamente son usados por la sección de Talento Humano.
- ? El proceso de Nomina fue el proceso que mas necesito de cambios, pues no se cumplía con los lineamientos del proceso, además la falta de modernización del manejo de la información. Pero al concluir el estudio este proceso contaba con la información de entrada necesaria para hacer eficiente su elaboración.
- ? En el Proceso de Selección de Personal se enfatizó en la importancia de un buen Reclutamiento, se diseño, también, el proceso de contratación e inducción del nuevo personal.
- ? Existían algunos procesos como los Retiros de empleados, que fueron reestructurados en su totalidad brindando claridad sobre su ejecución y facilitando su seguimiento.
- ? En los procesos de capacitación y bienestar social se hizo mejoras a los diagramas con base al análisis de los procesos existentes, esperando que la dirección promueva este tipo de programas.
- ? En este estudio se analizó cada uno de los procesos existentes para encontrar errores o falencias y corregirlas. Lo procesos inexistentes fueron diseñados teniendo en cuenta los paso que la Sección de Talento Humano emplea para aplicarlos.

RECOMENDACIONES

- ? Hacer planeación de las actividades a realizar, por mas sencillas que estas sean, permitirán actuar de la forma mas correcta si existe una programación adecuada.
- ? La competitividad de las empresas se alcanza cuando la calidad es aplicada en cada una de las partes que conforma la organización, es por ello que se recomienda establecer procesos claros que permitan actuar de una forma rápida y eficiente.
- ? Modernización de los medios de acumulación de información, ya que en una empresa tan grande y de rápido crecimiento se requiere que la información quede en un lugar seguro y permita su administración fácil y segura.
- ? La rotación de personal permite contar con personal multifuncionales, evita problemas como el dominio del cargo que vuelven a las personas indispensable ocasionando inestabilidad cuando ellas falten.
- ? Controlar los procesos, con el fin de evaluarlos y modificarlos si es necesario, toda empresa requiere retroalimentación si esta en búsqueda de la calidad en sus productos o servicios.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 4 ed. México : Trillas, 1979. 533 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá : Mc. Graw Hill, 1997. 1056 p.

_____. Administración de recursos humanos; 5 ed. México : Mc. Graw Hill, 1999. 540 p.

Mc. GREGOR, Douglas. El lado Humano de las Organizaciones. Colombia : Mc. Graw Hill, 2000. 250 p.

FLIPPO, Edwin B. Principios de Administración de Personal. México : Mc. Graw Hill, 1993. 500 p.

STONER, James A. y FREEMAN, R. Edward. Administración. 5 ed. México : Prentice may Hispanoamericana, 1994. 781 p.

TAYLOR, Federico Winsolw y FAYOL, Henry. Principios de la administración científica. México : Editorial Herrero Hermanos, 1990. 278 p.

YODER, Dale. Manejo de personal y relaciones industriales. México : Editorial Continental, 1964. 1024 p.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo A. Formulario de actualización de información básica de los empleados



**EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO
EMPOPASTO S.A. E.S.P.**

FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN

Nombres y apellidos: _____

Fecha de Nacimiento: _____

Documento de identidad: _____

Dirección residencia actual: _____

Teléfono: _____

Casa Propia: _____ Arrendó: _____ Otro: ____ Cual: _____

Estado Civil: _____

Nombre del cónyuge: _____

Numero de hijos _____

Nombres _____

Nivel de estudios:

Primaria: ____: Bachillerato:____ Universitarios: _____

Cual: _____

Estudia actualmente: Si: ____ No: ____

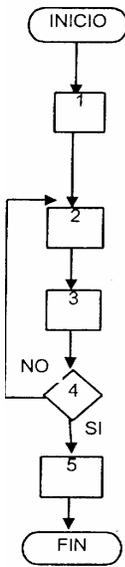
Anexo B. Formato de registro de constancias para retiro de cesantías.

**EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO
EMPOPASTO S.A E.S.P.**

Registro de Constancias expedidas por la sección de talento humano para
trámite de retiro de cesantías

CEDULA	NOMBRE	No. RESOLUCIÓN	FECHA DE RESOLUCIÓN	VALOR PAGADO	MOTIVO DEL RETIRO
12123369	FANY VOLANDA PAZ	891	12-01-2003	7.562.200	REMODELAICÓN DE VIVIENDA

Anexo C. Nomina

		EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.			
		NOMBRE DEL PROCESO			
		NOMINA			
SECCIÓN DE TALENTO HUMANO		VIGENCIA	VERSIÓN	CÓDIGO	PÁGINA
		Desde Agosto de 2003	2	AH09	1 de 1
OBJETIVO: Organización de información de las novedades de los empleados de la Empresa					
ENTRADAS: Novedades de empleados					
PROVEEDORES: Jefes de Departamento, Sección u Oficina					
SALIDAS: Nomina Impresa					
DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE			
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4{4} 4 -- NO --> 2 4 -- SI --> 5[5] 5 --> FIN([FIN]) </pre>	1. Recepción y organización de novedades de empleados (Horas extras, Bancos, Embargos, Fondos, Sindicato, ASOPEM, Fondo de vivienda, vacaciones y otros)	Auxiliar administrativo III			
	2. Revisión y Verificación de la información	Auxiliar administrativo III			
	3. Ingreso de la información al sistema	Auxiliar administrativo III			
	4. Los datos de nomina están correctos?	Jefe Sección Talento Humano			
	5. Remitir nomina impresa a Departamento Administrativo y Financiero	Sección de Talento Humano			

Anexo D. Cuadro para reporte de horas extras.

DEPARTAMENTO _____

JEFE DE DEPARTAMENTO _____

No.	CEDULA	CONCEPTO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			

Para poder cargar los reportes de horas extras se asigno unos códigos para cada concepto estos son:

- 0200 Hora extra diurna
- 0210 Hora extra nocturna 1.75%
- 0220 Recargo nocturno ordinario 35%
- 0230 Recargo nocturno dominical o festivo 110%
- 0250 Hora extra dominical diurna 200%
- 0260 Hora extra festiva nocturna 250%

Anexo E. Cuadro de embargo.

EMBARGOS MES DE ABRIL DE 2004					
NOMBRE	FECHA	PORCENTAJE	MON' O	AJUSTES	CUOTA
Jesus Alberto Suarez	1990-feb	12% (TOTAL DEVENGADO-AUX. T)			140,995
Jesus Ignacio Herrera	1991- Dic	40% del Basico			520,643
Luis Alfredo Vela	2003-Jul	5a Parte del Basico	7,927,600		246,336
Luis Alfredo Vela	Jul-02	5a Parte del Basico	8,000,000		246,336
Luis Cortes	Ago-02	5a Parte del Basico	5,000,000		148,352
Manuel Jesus Mora	1990- Julio	24,4% del minimo	prima escolar		1,352
Oscar Coral	Dic-00	5a Parte del Basico	5,948,614		840
Silvio Nausil	Jun-00	13% del Basico		6,848	1,342
Alberto Pusil	Jun-91	12% del minimo			332
Alejandro Casanova	Dic-00	735,000+IPC-SB(DEC.-6.49)			9,303
Emiliano Delgado	Oct-97	43,33% del Basico			5,585
Francisco Guerrero	Abr-96	30% del Devengado			68,196
Tancredo Pusil	Mar-97	12% deven-aux de T.			305,285
Tancredo Pusil	Mar-96	16% deven-aux de T.			
Nelson Arellano	Mar-01	20% del Devengado			348,690
Javier Oswaldo Guerrero	Ago-83	15% devengado			298,435
Hermogenes Vitelio Reina	1984-julio	15-% devengado			15,069
Carlos Villota Gonzales	2003-Jul	5a Parte del Basico			110,306
ALVARO ROMAN LOPEZ	09-dic-2003	fijo			71,168
JAIRO GAETH	07-FEB-2003	5a Parte del Basico	3,500,000		35,840
JAIRO GAETH	25-SEP-2003	5a Parte del Basico	1,500,000		35,840
PLINIO ALVARADO	16-MAR-2004	5a Parte del Basico	1,200,000		329,489
JESUS DIAZ	23-FEB-2004	5a Parte Deveng-Transp	600,000		19,752
TOTAL					4,834,887
	OSCAR B.				

Anexo H. Prima de vacaciones.

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO	
EMPOPASTO S.A. E.S.P.	
RESOLUCION <u>792</u> DE 2003 - - -	
	
Por la cual se conceden vacaciones y se autoriza un pago.	
EL GERENTE DE EMPOPASTO S.A. E.S.P. En uso de sus atribuciones legales, estatutarias y	
CONSIDERANDO	
Que el Señor NESTOR FELIPE CHAPAL, quien ocupa el cargo de Obrero I dependiente del departamento Infraestructura, en oficio dirigido a la Gerencia solicita se le concedan vacaciones a las cuales tiene derecho por haber laborado e periodo comprendido, entre el 10 de Agosto de 2002 al 9 de Agosto de 2003.	
Que es procedente su pago según lo estipula la Cláusula Octava parágrafo Tercero Literal "D" de la Convención Colectiva Vigente que establece: "La Empresa concederá a sus trabajadores una prima de vacaciones, consistente en cuarenta y cinco (45) días de sueldo mensual y dieciocho (18) días hábiles de descanso. Esta prima se pagará en el momento en que el trabajador salga a disfrutar de sus vacaciones".	
Que existe disponibilidad Presupuestal No.1197 del 22 de Agosto de 2003 por valor de \$ 1.484.098	
Que en virtud de lo expuesto,	
RESUELVE:	
ARTÍCULO PRIMERO.	Conceder vacaciones al señor NESTOR CHAPAL, por el periodo de servicios comprendido del 10 de Agosto de 2002 al 9 de Agosto de 2003. Las cuales se disfrutarán durante (18) Dieciocho días hábiles. Del 1 de Septiembre de 2003 al 24 de Septiembre de 2003, deberá Presentarse al trabajo el día Jueves 25 de Septiembre de 2003.
ARTÍCULO SEGUNDO.	Cancelar al señor NESTOR CHAPAL, la suma de (\$1.484.098 UN MILLON CUATROCIENTOS OCHENTA Y CUATRO MIL NOVENTA Y OCHO PESOS M-CTE, por concepto de Prima de Vacaciones, para su liquidación se tendrá en cuenta el sueldo que disfrute el trabajador. Prima Vacaciones \$ 989.399 X 1.5 = \$1.484.098
PARÁGRAFO.	Esta suma será cancelada por la Tesorería de EMPOPASTO S.A E.S.P., previa presentación del comprobante de pago y afectará el Rubro: 3.5 Prima de Vacaciones.

Anexo I. Prima de antigüedad

RESOLUCION 57 DEL 2000

Por la cual se autoriza el pago de una prima de Antigüedad

LA GERENTE DE EMPOPASTO S.A.
En uso de sus atribuciones legales y

CONSIDERANDO

Que la Convención Colectiva de Trabajo vigente establece el pago de Prima de antigüedad, para los trabajadores que cumplan determinado tiempo de servicios;

Que según certificación de la oficina de Gestión Humana de EMPOPASTO S.A. el señor NESTOR FELIPE CHAPAL, ha cumplido Diez (5) años de servicio a la Empresa, por el periodo comprendido del 10 de Agosto de 1995 al 9 de Agosto del 2000, lo cual le dá derecho al pago de Prima de Antigüedad equivalente al TRES PUNTO TRES (3.3.) Sueldos.

RESUELVE:

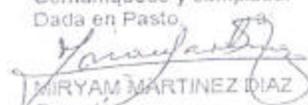
ARTICULO PRIMERO Reconocer y ordenar el pago de la suma de DOS MILLONES NOVENTA Y SIETE MIL NOVECIENTOS TREINTA Y CINCO PESOS M-CTE (2.097.935) a favor de señor NESTOR FELIPE CHAPAL, Por concepto de prima de Antigüedad liquidada con base en sueldo que devenga de acuerdo a los considerandos de esta providencia así:

Sueldo 635.738 x 3.3. = 2.097.935

PARAGRAFO Dicha suma será cancelada por la Tesorería de EMPOPASTO S.A. -previa la presentación del Comprobante de pago debidamente diligenciado y su valor se imputará al Presupuesto del Gastos de la presente vigencia Rubro: 3.16 denominado "PRIMA DE ANTIGÜEDAD"

ARTICULO SEGUNDO Copias de esta Resolución se entregarán a Departamento Administrativo, Gestión Humana, Control Interno, comprobante de pago e interesado para los fines legales consiguientes.

Comuníquese y cúmplase:
Dada en Pasto,


MIRYAM MARTINEZ DIAZ
Gerente

Revisado: Departamento Administrativo.

VEG/Olivia.

Anexo J. Prima de escolaridad



EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO
EMPOPASTO S.A.

RESOLUCION 746 DEL 2002

Por la cual se autoriza el pago de prima escolar.

EL GERENTE (E) DE EMPOPASTO S.A.
En uso de sus atribuciones legales y

CONSIDERANDO

Que la Convención Colectiva de Trabajo vigente para 1999 -2002, en su Cláusula Octava Literal E, reconoce el pago de prima escolar a los trabajadores, que estén estudiando, para el cónyuge y máximo para 4 hijos legítimos o extramatrimoniales que el trabajador matricule en un Plantel debidamente aprobado por el Gobierno Nacional.

Que el señor NESTOR FELIPE CHAPAL - Funcionario de la Empresa ha presentado la documentación correspondiente donde demuestra que NESTOR EDUARDO CHAPAL, es su hijo y se encuentra matriculado en el COLEGIO FRANCISCO DE LA VILLOTA, CURSA EL GRADO VI EDUCACIÓN BASICA SECUNDARIA, periodo Académico 2002-2003.

Que el Literal E de la Cláusula Octava en su inciso Segundo reconoce la suma de 15 días de salario mínimo legal vigente para instrucción media ojal fuere su modalidad y hasta los 18 años de edad.

Que el señor NESTOR FELIPE CHAPAL, cumple con lo establecido en la Convención, existe disponibilidad presupuestal No. 1390 del 12 de Agosto de 2002 por el valor correspondiente \$154.500.

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO. Autorizar el pago de la suma de CIENTO CINCUENTA Y CUATRO MIL QUINIENTOS PESOS M-CTE (\$154.500) a favor del señor NESTOR FELIPE CHAPAL, por concepto de pago de prima escolar.

PARAGRAFO. Esta suma se cancelará previa presentación del comprobante de pago su valor afectará el presupuesto de Gastos de la presente vigencia, Rubro: 3.17 denominado "PRIMA ESCOLAR"

ARTICULO SEGUNDO. Copias de esta Resolución se entregarán a Departamento Administrativo, Gestión Humana, Control Interno, para los fines legales consiguientes.

Comuníquese y cúmplase:

Dada en Pasto, a: 22 AGO. 2002

GERARDO MESTAS MENDEZ
Gerente Encargado

Elaboró: Gestión Humana
Revisado: Departamento Administrativo

Anexo K. Resolución

	EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.
RESOLUCIÓN 1224 DEL 2003	
Por la cual se liquida, reconoce y paga un salario proporcional y unas prestaciones sociales.	
LA GERENTE ENCARGADA DE EMPOPASTO S.A. E.S.P En uso de sus atribuciones legales, estatutarias y	
CONSIDERANDO:	
Que la señora MAGALI NARVÁEZ PAZ , identificada con cédula de ciudadanía No. 59.835.357 de Pasto suscribió con EMPOPASTO S.A. E.S.P un contrato de trabajo a termino fijo para desempeñar labores de Ayudante de Servicios Generales en el Departamento Administrativo y Financiero.	
Que el termino de duración del contrato fue de 2 meses, a partir del 16 de Octubre de 2003, al 15 de Diciembre de 2003, fecha en la cual se terminó definitivamente.	
Que por lo anterior se debe proceder a liquidar las prestaciones sociales a que tiene derecho la señora MAGALI NARVÁEZ PAZ , como sigue:	
FECHA DE INGRESO	16 de Octubre de 2003
FECHA DE RETIRO	15 de Diciembre de 2003
Ultimo salario básico	\$ 332.000
Auxilio de Transporte	\$ 37.500
SALARIO BASE LIQUIDACIÓN	\$ 369.500
A.- CESANTIAS AÑO 2003 (60 DIAS). (AB + 1/12 P.N) x 60 /360 (\$369.500+ 5.132) x 60/360 =	\$ 62.439
B.- INTERESES CESANTIA AÑO 2003. (\$62.439 X 12%) X 60/360 =	\$ 1.249
C.- SE PAGA DOS DOCEAVAS PARTES DE LA PRIMA DE NAVIDAD PERIODO 16 DE OCTUBRE DE 2003 AL 15 DE DICIEMBRE DE 2003. AB X 60/360 369.500 X 60/360	\$ 61.583
D. se liquidan 15 días del mes de Diciembre. 332.000 * 15/30 37.500 * 15/30	\$ 166.000 \$ 18.750
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES	\$ 310.021
E. MENOS PAGO SEGURIDAD SOCIAL	\$ 12.242
Que existe disponibilidad No. 1798 del 16 de diciembre de 2003, por el valor de \$310.021.	

1 2 2 4

Continuación de la Resolución No. _____ de 2003

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- Reconocer a favor de la señora MAGALI NARVÁEZ PAZ , identificada con cédula de ciudadanía No.59.835.357 de Pasto, la suma de \$ 310.021. (TRESCIENTOS DIEZ MIL VEINTIUN PESOS M/CTE). El valor reconocido afectará los siguientes rubros:

6.5 Cesantías Definitivas	\$ 63.688
3.4 Auxilio de Transporte	\$ 18.750
3.1 Sueldos Personal de Nomina	\$ 166.000
3.15 Prima Navidad	\$ 61.583
Menos Pago Seguridad Social	\$ <u>12.242</u>
TOTAL A PAGAR	\$ 297.779

ARTÍCULO SEGUNDO.- NOTIFIQUESE de esta Resolución personalmente a la señora MAGALI NARVÁEZ PAZ, haciéndole saber que contra ella procede el recurso de reposición, el cual deberá ser interpuesto ante la Gerencia de EMPOPASTO S.A. " E.S.P" dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de la notificación personal.

ARTÍCULO TERCERO: Copia de la presente Resolución se anexará el comprobante de pago y se entregará al Departamento Administrativo, a la Oficina de Control Interno, y al interesado para los fines legales pertinentes.

ARTÍCULO CUARTO: Esta resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

COMUNIQUESE Y CÚMPLASE.
Dado en San Juan de Pasto, a:

29 DEC 2003


GLORIA RODRÍGUEZ MARTÍNEZ
Gerente Encargada


Elaboro: Talento Humano.
Revisado: Departamento Administrativo.

Anexo L. Certificación.



A QUIEN PUEDA INTERESAR

CERTIFICACION

Hacemos constar que el Sr. FRANCISCO JAVIER ARELLANO NIÑO , identificado con la cedula de ciudadanía No. 19,376,510 , se encuentra laboralmente vinculado a esta compañía con contrato a termino INDEFINIDO desde el Viernes 12 de Enero de 1990 , desempeñando el cargo de OPERADOR y devengando un salario mensual de \$1,247,600.00.

Cordialmente

EMPOPASTO S.A. ESP
Nit. No. 891200686-3
GLORIA ROMAN CALDERON
Jefe de Talento Humano

Se expide la presente certificacion a solicitud del interesado a los 3 dias del mes 5 de 2004.

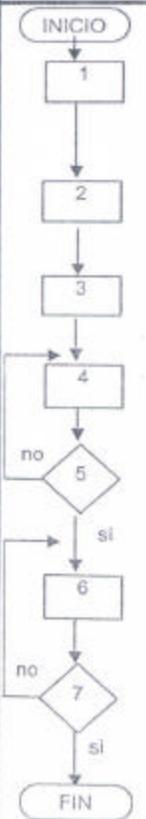
Anexo M. Selección de personal

	EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.			
	NOMBRE DEL PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL			
	SECCIÓN DE TALENTO HUMANO	VIGENCIA Desde Agosto de 2003	VERSIÓN 2	CÓDIGO AH01

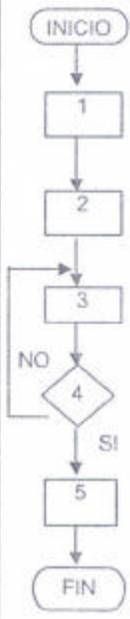
OBJETIVO: Cubrir la necesidad de personal en la Empresa
ENTRADAS: Necesidad de personal en la Empresa
PROVEEDORES: Sección de Talento Humano
SALIDAS: Personal seleccionado

DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	Requerimiento de Personal	Jefe de cada Departamento, Sección u Oficina
	Determinar cubrimiento interno de la vacante	Gerente
	Encargo	Gerente
	Apertura de concurso	Sección de Talento Humano
	Existe presupuesto?	Sección Financiera
	Asignación de funciones	Gerente
	Promoción de la vacante (medios de comunicación)	Sección Talento Humano
	Recepción de Hojas de Vida	Sección Talento Humano
	Las Hojas de Vida cumplen los requisitos expuestos en la convocatoria?	Sección Talento Humano
		

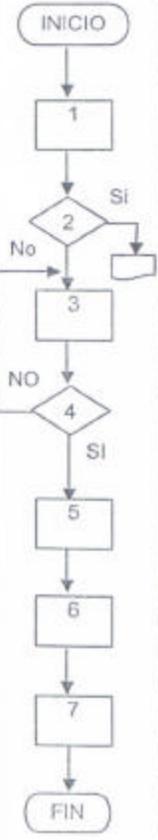
Anexo N. Proceso inducción

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.				
	NOMBRE DEL PROCESO			
	INDUCCIÓN			
SECCIÓN DE TALENTO HUMANO	VIGENCIA Desde Agosto de 2003	VERSIÓN 2	CÓDIGO AH02	PÁGINA 1 de 1
OBJETIVO: Que el empleado contratado adquiriera un conocimiento básico de la Empresa y del cargo ENTRADAS: Programa de inducción PROVEEDORES: Sección de Talento Humano SALIDAS: Personal inducido a la Empresa y al cargo				
DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		
	<p>1 Remitir documentos soporte para vinculación a ARP, Salud y Pensión a la Sección de Talento Humano</p> <p>2 Diligenciar vinculación e ingresar información</p> <p>3 Presentación del nuevo empleado a la empresa</p> <p>4 Inducción a la empresa</p> <p>5 La inducción a la Empresa fue satisfactoria y cumplió el objetivo?</p> <p>6 Inducción al cargo</p> <p>7 La inducción al cargo fue satisfactoria y cumplió el objetivo?</p> <p>FIN</p>	<p>Empleado</p> <p>Sección Talento Humano</p> <p>Sección Talento Humano</p> <p>Sección Talento Humano</p> <p>Empleado</p> <p>Jefe inmediato</p> <p>Empleado</p>		

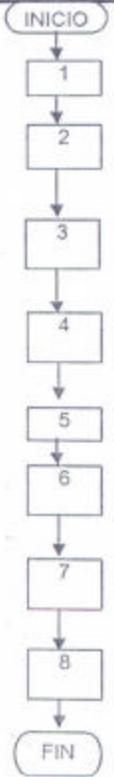
Anexo O. Proceso contratación

	EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.				
	NOMBRE DEL PROCESO				
	CONTRATACIÓN				
OFICINA JURÍDICA	VIGENCIA Desde Agosto de 2003	VERSIÓN 2	CÓDIGO	PÁGINA 1 de 1	
<p>OBJETIVO: Vincular al personal necesario para la presentación de los servicios requeridos</p> <p>ENTRADAS: Requerimientos del personal que se va a vincular a la empresa</p> <p>PROVEEDORES: Gerencia, Jurídica y Sección de Talento Humano</p> <p>SALIDAS: Contratación del personal</p>					
DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE			
	Remisión de orden de contratación a Oficina Jurídica Presentación de documentos soporte para contratación a Oficina Jurídica Elaborar Contrato Revisión de contrato Aprobación de contratación	Gerencia Contratista o personal a vinculación Oficina Jurídica Gerencia Gerencia			

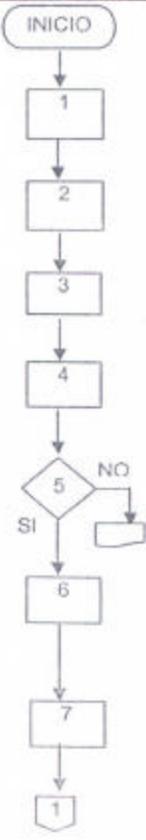
Anexo P. Proceso retiro voluntario por parte del empleado

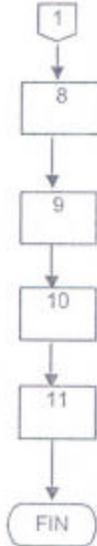
	EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.			
	NOMBRE DEL PROCESO RETIRO VOLUNTARIO POR PARTE DEL EMPLEADO			
	SECCIÓN DE TALENTO HUMANO	VIGENCIA Desde Agosto de 2003	VERSIÓN 2	CÓDIGO AH06
OBJETIVO: Atender la solicitud que hace el empleado para salir de la Empresa ENTRADAS: Solicitud realizada por el empleado PROVEEDORES: Sección de Talento Humano SALIDAS: Solución de la solicitud del empleado				
DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		
	1 Solicitud del retiro 2 Evaluación de solicitud de retiro revocable 3 Realizar resolución de liquidación de prestaciones 4 El empleado se encuentra a Paz y Salvo? 5 Pago de liquidación del empleado 6 Retiro del empleado 7 Radicación de resolución	Empleado Gerencia Sección de Talento Humano Sección de Apoyo Logístico Sección Financiera Sección de Talento Humano Oficina Jurídica		

Anexo Q. Retiro de empleados por tiempo trabajado

	EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.			
	NOMBRE DEL PROCESO RETIRO DEL EMPLEADO POR TIEMPO DE TRABAJO			
	SECCIÓN DE TALENTO HUMANO	VIGENCIA Desde Agosto de 2003	VERSIÓN 2	CÓDIGO AH05
<p>OBJETIVO: Compensar al empleado por el tiempo que éste ha estado laborando en la organización.</p> <p>ENTRADAS: Información de tiempo de trabajo y edad del empleado a jubilarse</p> <p>PROVEEDORES: Sección de Talento Humano</p> <p>SALIDAS: Mejoramiento de la calidad de vida de los jubilados de la Empresa</p>				
DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> FIN([FIN]) </pre>	1 Evaluar el tiempo de servicio del empleado 2 Determinar el tipo de contrato del empleado* 3 Vincular al empleado al sistema de pensiones 4 Vincular al empleado a un paquete de desvinculación asistida (Outplacement) 5 Elaborar cronograma de actividades 6 Implementar acciones de Preparación Psicológica al rol de jubilado 7 Implementar acciones para estructurar un plan de vida de los jubilados 8 Realizar seguimiento a acciones desarrolladas	Sección de Talento Humano Sección de Talento Humano		

Anexo R. Proceso ascensos

	EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.			
	NOMBRE DEL PROCESO ASCENSOS			
	SECCIÓN DE TALENTO HUMANO	VIGENCIA Desde Agosto de 2003	VERSIÓN 2	CÓDIGO AH07
<p>OBJETIVO: Promover al empleado para desempeñar un cargo de mayor jerarquía administrativa o técnica que signifique un beneficio integral de acuerdo al escalafón u organigrama establecido en la organización.</p> <p>ENTRADAS: Aspirantes al ascenso</p> <p>PROVEEDORES: Departamento Administrativo y Financiero, Comité de Concursos</p> <p>SALIDAS: Ascenso a un nuevo cargo</p>				
DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 -- SI --> 6[6] 5 -- NO --> 5 6 --> 7[7] 7 --> 1[1] </pre>	1 Determinar cuál es la razón de la vacante 2 Determinar si son convencionados o no 3 Realizar la convocatoria 4 Realizar la inscripción de los aspirantes al ascenso 5 Cumple los requisitos? 6 Calificación de hoja de vida y experiencia 7 Aplicación pruebas psicotécnicas, prácticas y de conocimientos* 1	Comité de Concursos Sección de Talento Humano Gerencia Sección de Talento Humano Comité de Concursos Comité de Concursos Sección de Talento Humano		

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.				
	NOMBRE DEL PROCESO			
	ASCENSOS			
	SECCIÓN DE TALENTO HUMANO	VIGENCIA Desde Agosto de 2003	VERSIÓN 2	CÓDIGO AH07
DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		
	<p>Realizar entrevistas</p> <p>Calificación de Pruebas y Entrevistas</p> <p>Informar a Gerencia resultados concurso</p> <p>Publicación de resultados concurso</p>	<p>Gerente, Sección de Talento Humano</p> <p>Comité de Concursos</p> <p>Comité de Concursos</p> <p>Gerencia</p>		



**EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO
EMPOPASTO S.A. E.S.P.**

NOMBRE DEL PROCESO

SELECCIÓN DE PERSONAL

**SECCIÓN DE TALENTO
HUMANO**

VIGENCIA
Desde Agosto
de 2003

VERSIÓN
2

CÓDIGO
AH01

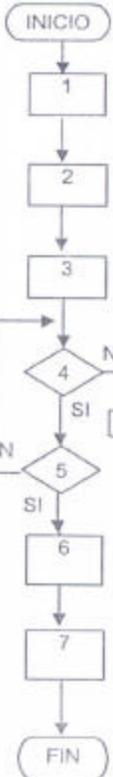
PÁGINA
2 de 2

DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	<p>Presentación de exámenes médicos*</p> <p>Pruebas (psicotécnicas, conocimientos, aptitudes y / o técnicas)</p> <p>Entrevista*</p> <p>Verificación de referencias (Medio Telefónico)*</p> <p>Informe de selección del personal a Gerencia*</p> <p>Elección de personal</p> <p>Publicación de resultados de selección</p>	<p>Personal para selección</p> <p>Jefe de Departamento, Jefe inmediato, Sección Talento Humano</p> <p>Jefe de Departamento, Jefe inmediato, Sección Talento Humano</p> <p>Sección Talento Humano</p> <p>Sección Talento Humano</p> <p>Gerencia</p> <p>Sección Talento Humano</p>
<p>Nota: * Actividad descrita en el procedimiento</p>		

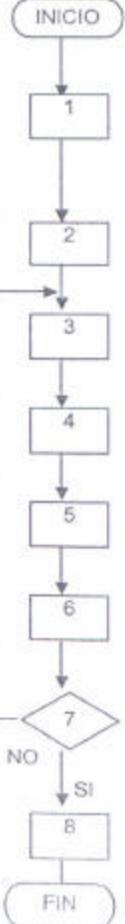
Anexo S. Proceso capacitación

	EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.			
	NOMBRE DEL PROCESO CAPACITACIÓN			
	SECCIÓN DE TALENTO HUMANO	VIGENCIA Desde Agosto de 2003	VERSIÓN 2	CÓDIGO AHD4

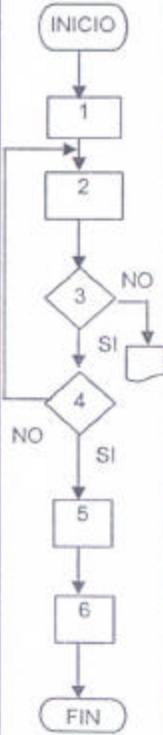
OBJETIVO: Desarrollar la capacidad del Talento Humano de la organización hacia una mayor productividad y efectividad
ENTRADAS: Personal de la empresa
PROVEEDORES: Sección de Talento Humano
SALIDAS: Mayor Productividad y efectividad

DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4{4} 4 -- NO --> 4 4 -- SI --> 5{5} 5 -- N --> 4 5 -- SI --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> FIN([FIN]) </pre>	Proceso de evaluación Necesidad de Desarrollo y Mejoramiento Formular Programa de Capacitación Existe presupuesto? Se aprueba el Programa de Capacitación? Ejecutar Programa Realizar un seguimiento y control a la capacitación	Jefe Inmediato Departamento, Sección u Oficina Sección de Talento Humano Sección Financiera Gerencia Sección de Talento Humano Sección de Talento Humano, Jefe inmediato

Anexo T. Proceso salud ocupacional

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.				
	NOMBRE DEL PROCESO			
	SALUD OCUPACIONAL			
SECCIÓN DE TALENTO HUMANO	VIGENCIA Desde Agosto de 2003	VERSIÓN 2	CÓDIGO AH08	PÁGINA 1 de 1
OBJETIVO: Lograr el bienestar físico, mental y social de los empleados ENTRADAS: Análisis de riesgos y de accidentalidad, registro de accidentes e incidentes evolución de puestos de trabajo y análisis de desempeño. PROVEEDORES: Sección de Talento Humano SALIDAS: Optimización del control de los riesgos				
DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7{7} 7 -- NO --> 3 7 -- SI --> 8[8] 8 --> FIN([FIN]) </pre>	<p>Análisis de riesgos y de accidentalidad, registro de accidentes e incidentes evolución de puestos de trabajo y análisis de desempeño.</p> <p>Realizar cambios en Programa de Salud Ocupacional</p> <p>Elaborar cronograma de actividades</p> <p>Implementar acciones de Higiene y Seguridad Industrial</p> <p>Implementar acciones de Medicina Preventiva y del Trabajo</p> <p>Realizar seguimiento a acciones desarrolladas</p> <p>Los indicadores mejoraron?</p> <p>Presentar Informes</p>	<p>Jefe inmediato y Sección de Talento Humano</p> <p>Sección de Talento Humano</p> <p>Sección de Talento Humano</p> <p>Sección de Talento Humano</p> <p>Jefe de Departamento, Sección u Oficina</p>		

Anexo U. Proceso bienestar social

		EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. E.S.P.			
		NOMBRE DEL PROCESO BIENESTAR SOCIAL			
SECCIÓN DE TALENTO HUMANO	VIGENCIA Desde Agosto de 2003	VERSIÓN 2	CÓDIGO AH03	PÁGINA 1 de 1	
OBJETIVO: Mejorar la calidad de vida y las condiciones laborales de los empleados de la Empresa ENTRADAS: Plan de Riesgos Profesionales PROVEEDORES: Sección de Talento Humano SALIDAS: Calidad de vida y condiciones laborales mejoradas					
DIAGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE			
	Evaluación* Formular Programa de Bienestar Existe Presupuesto? Se aprueba el Programa de Bienestar ? Desarrollar el Programa de Bienestar Verificar el Cumplimiento del Programa de Bienestar	Sección Talento Humano Sección Financiera Sección Financiera Gerencia Sección de Talento Humano Departamento Administrativo y Financiero			