

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE
INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DELTEC S.A**



GERMÁN FARLEY JARAMILLO QUINTERO - 201629540

DIEGO FERNANDO VELEZ MARTINEZ - 201437879

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2022

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE
INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DELTEC S. A**



GERMÁN FARLEY JARAMILLO QUINTERO

DIEGO FERNANDO VELEZ MARTINEZ

TRABAJO DE GRADO

Administración de empresas

Directora

MONICA GARCIA SOLARTE

Doctora en Administración y Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2022

INDICE

1. RESUMEN	7
2. INTRODUCCIÓN	8
3. PROBLEMA	9
3.1 Antecedentes	9
3.2 Formulación del problema	10
4. OBJETIVOS	12
4.1 Objetivo General	12
4.2 Objetivos Específicos	12
5. JUSTIFICACIÓN	13
6. DISEÑO METODOLÓGICO	15
7. MARCO REFERENCIAL	18
7.1 Marco teórico	18
7.1.1 Gestión humana	18
7.1.2 Procesos de gestión humana o del talento humano.	21
7.1.3 Gestión por procesos	42
7.2 Marco empresarial	55
7.2.1 Misión	55
7.2.2 Visión	56
7.2.3 Organigrama	57

7.2.4 Valores corporativos	58
7.2.5 Servicios	58
7.2.6 Grupos de interés.....	60
7.2.7 Políticas empresariales	62
8. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	644
9. PROPUESTA MEJORAMIENTO	71
9.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	71
9.1.1 LISTADO MAESTRO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	74
9.1.2 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	75
9.1.3 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	77
9.1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y LOS PROCEDIMIENTOS	80
10. CONCLUSIONES	108
11. RECOMENDACIONES	110
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición gestión humana	18
Tabla 2 Agrupación procesos Gestión Humana	21
Tabla 3 Objetivos Macroprocesos	24
Tabla 4 Definición Requisición y Reclutamiento	27
Tabla 5 Fuentes de Reclutamiento	30
Tabla 6 Definición Selección de Personal	31
Tabla 7 Etapas del Proceso de Selección	33
Tabla 8 Artículos relacionados proceso Contratación	36
Tabla 9 Definición Socialización e Inducción	37
Tabla 10 Método proceso de socialización e inducción	40
Tabla 11 Definición Proceso	42
Tabla 12 Clasificación de los procesos	43
Tabla 13 Tipos de Procedimientos	44
Tabla 14 Tipos de Flujogramas	48
Tabla 15 Descripción Simbología de los Flujogramas	49
Tabla 16 Servicios Deltec S.A	58
Tabla 17 Problemas y posibles soluciones a situación actual	68

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Macro procesos de la Gestión Humana.	25
Ilustración 2 Proceso de incorporación y adaptación.	26
Ilustración 3 Etapas del proceso de socialización e inducción.	39
Ilustración 4 Definición de proceso.	43
Ilustración 5 Mapa de Procesos.	47
Ilustración 6 Tipos de Flujograma	49
Ilustración 7 Imagen Organizacional Deltec S.A	55
Ilustración 8 Organigrama Deltec S.A.	57
Ilustración 9 Mapa de Procesos Deltec S.A.	67

1. RESUMEN

El siguiente trabajo consiste en elaborar el manual de procesos y procedimientos de gestión humana de la empresa Deltec S.A; documentando el proceso de incorporación y adaptación del personal, precisando las actividades y los responsables de los procedimientos.

La estructura del trabajo se compone de la siguiente manera: para empezar una breve introducción de la empresa y los temas a tratar, se describen los antecedentes y la formulación del problema, asimismo los objetivos del trabajo.

Se especifica el diseño metodológico que nos indica las herramientas para determinar la información relevante para la investigación y el cumplimiento de objetivos; se tiene en cuenta los referentes académicos para la construcción del marco teórico y del contexto actual de la empresa para la construcción del marco empresarial.

Se realiza un diagnóstico actual de la empresa haciendo énfasis en uno de los procesos de gestión humana (incorporación y adaptación del personal a la organización), por consiguiente, se elabora el plan de mejoramiento en la cual consiste en el manual de procesos y procedimientos; a su vez se generan las conclusiones correspondientes y las recomendaciones que permitan a la empresa trabajar en la mejora de sus procesos de manera continua.

Palabras claves: Gestión humana, procesos, incorporación, adaptación, selección, contratación, mapa de procesos.

2. INTRODUCCIÓN

Deltec S.A. con más de 25 años es reconocida como una de las empresas líderes en la prestación de servicios de ingeniería y áreas conexas en los diferentes sectores económicos del país. Su valor principal es impulsar la excelencia y el mejoramiento continuo para garantizar un servicio ágil, eficaz y oportuno a sus clientes; sin embargo, estos objetivos organizacionales se han visto permeados por la falta de documentación en los procesos del área de gestión humana, específicamente en el proceso de incorporar y adaptar el personal de nuevo ingreso, debido a la naturaleza que le ha impreso la organización a este proceso de operar con un único colaborador rotativo.

Según Sastre y Aguilar (2003), hoy en día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de las organizaciones y la han llevado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que involucra procesos que reafirman que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad del presente trabajo de investigación es proponer un manual de procesos y procedimientos para el área de gestión humana, específicamente el proceso de incorporación y adaptación de personal a la organización Deltec S.A, debido a que se ha presentado falencias en el objetivo principal de este proceso, este consiste en que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las habilidades y competencias necesarias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer, generando valor desde su cargo; según planteamiento de García (2010).

3. PROBLEMA

3.1 Antecedentes

En la actualidad Deltec S.A cuenta con una rotación de personal muy alta, en promedio ingresan a la organización de 300 a 400 colaboradores nuevos por mes a nivel nacional, esto debido a su variedad de servicios y al incremento de proyectos que han elaborado y ejecutado en las principales ciudades del país; lo que hace que el proceso de incorporación y adaptación del personal sea muy repetitivo y los auxiliares de cada proyecto deben conocer perfectamente las labores a desempeñar para no presentar demoras.

Sin embargo, en el área de gestión humana se han presentado falencias específicamente en el proceso de incorporación y adaptación a la organización, precisamente por la descentralización del proceso debido a que los proyectos se elaboran en diferentes ciudades del país. Evidentemente la requisición de personal debe ser en la ciudad donde se ejecuta el proyecto; para este proceso generalmente se asigna un auxiliar administrativo por proyecto el cual se encarga de adelantar la recepción de la documentación y se encarga de presentar esta información a tiempo a la organización para seguir con el debido proceso; en los siguientes procesos se han presentado situaciones que impiden la eficiencia y efectividad del área de gestión humana:

Socialización e inducción: En la mayoría de los casos el auxiliar administrativo que se deben encargar de realizar dichas funciones, es contratado por proyecto y no cuenta con una inducción o un instructivo para desempeñar las actividades correspondientes; generando así consecuencias que afectan la eficiencia del área de gestión humana; lo más común son errores y atrasos en la información y documentación que se debe enviar a otras áreas; como por ejemplo el área de nómina; poca efectividad en el proceso de selección

(personal no calificado) y en el proceso de contratación hay personal que no cumple con todos los requerimientos para laborar (antecedentes penales); estas problemáticas perjudican la imagen de la organización e incurre en gastos por dotación y herramientas de trabajo, examen médico de ingreso, etc.

Contratación: En este proceso se evidencia un problema, debido a que los auxiliares de cada proyecto evidentemente no cuentan con un proceso eficiente de socialización e inducción a la empresa y al cargo asignado, en consecuencia, a esto, el auxiliar no conoce bien sus funciones que deben desempeñar y la información que se debe suministrar a la oficina principal de gestión humana. Después de poder lograr con éxito el ingreso del personal a la empresa, otra de las falencias es al momento de hacer las afiliaciones a las entidades de seguridad social de los colaboradores, en este caso la demora se presenta debido a que los auxiliares de los proyectos muchas veces no saben realizar el paso a paso para ingresar a los portales web de las diferentes entidades o no conocen al asesor asignado para realizar dicho proceso de afiliación, en la cual se deben comunicar con la oficina principal del área de gestión humana para requerir asesoría en los procesos y esto afecta directamente al rendimiento del área y por ende al proceso de incorporación del personal dentro de la organización.

3.2 Formulación del problema

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, es evidente la necesidad de identificar, diseñar y documentar los procedimientos del proceso de incorporación y adaptación de personal a la organización Deltec S.A, para esto se plantea la siguiente pregunta problema que se dará respuesta durante el desarrollo del trabajo: ¿Cuál es el diseño del proceso de incorporación y adaptación a la empresa Deltec S.A y sus procedimientos que contribuyan a la estandarización del área de gestión

humana?, de tal manera que permita a la empresa una herramienta para la consecución de las actividades en pro de la mejora continua.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

- Diseñar el manual que permita la descripción del proceso de incorporación y adaptación de personal a la organización Deltec S.A y sus procedimientos.

4.2 Objetivos Específicos

- Describir el proceso de incorporación y adaptación que actualmente implementa la organización Deltec S.A
- Documentar los procedimientos del proceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización.

5. JUSTIFICACIÓN

La contratación de personal es un proceso muy importante dentro de cualquier empresa, debido a que se analiza la documentación necesaria para ver si las personas cumplen con el perfil requerido para el cargo al que se postularon y además establecer las condiciones y funciones con las que se empezarán a desempeñar los diferentes colaboradores dentro de la empresa.

Carmona (2004) afirma que “básicamente se trata de formalizar la contratación de las personas con las empresas y para ello se le exigen al candidato seleccionado todos los documentos que lo identifican y que certifican su experiencia laboral”.

Para la empresa DELTEC S.A que cuenta con su presencia en gran parte del territorio nacional, ubicándose en importantes ciudades como Cali, Bogotá, Barranquilla y otras ciudades, y manejando contratos de gran relevancia en el sector público con empresas como Emcali, Gases de occidente, Ecopetrol, entre otras muchas empresas de este sector y de gran importancia, por tal razón, podemos ver que se maneja una gran cantidad de empleados distribuidos por las diferentes zonas del país. Un punto importante a destacar es que en esta empresa las contrataciones se hacen solamente por el periodo en el que se ejecute el proyecto, siendo en la mayoría de los casos un periodo de 3 meses; por lo que se vuelve más constante la entrada y salida del personal durante los diferentes meses del año.

Es importante tener en cuenta, además, que dentro de la organización también se generan contratos de dos diferentes tipos, un contrato a término fijo como se ha mencionado anteriormente y otro de aprendizaje para las personas que entran a realizar sus prácticas universitarias a esta empresa, por lo que el proceso de contratación varía dependiendo del tipo de contrato que se vaya a realizar. Para estas últimas personas el proceso de contratación es un poco diferente al de las otras, ya que

a estas se les requiere una documentación específica de la institución universitaria donde se encuentran estudiando y además el contrato tiene una duración de 6 meses.

En el presente trabajo su principal enfoque es diseñar un manual de procedimientos que le permita a cada auxiliar de las diferentes ciudades realizar un proceso de contratación del personal de los diferentes tipos y estando ubicado en cualquiera de los proyectos de una manera más eficiente y estandarizada, ya que muchas veces por un retraso en uno de los procesos se debe esperar a que se pueda solucionar, generando así un cuello de botella y un problema para la empresa. Esta es la principal razón por la cual este manual estará diseñado primordialmente para las personas nuevas que entren a la empresa y están encargadas de llevar el proceso de contratación del personal, como un documento de información que les permita resolver dudas de una manera más rápida y sin retrasar los debidos procesos de contratación dentro de la empresa.

Además, permite confirmar las teorías propuestas por diferentes académicos de las ciencias de la administración, haciendo énfasis en la importancia de la gestión eficiente del recurso humano y de la documentación de los procesos. Teniendo en cuenta que el diseño de los procesos dentro de una organización es de vital importancia, se lleva a cabo una guía para diseñar un manual del proceso de incorporación y adaptación en la cual aporta a futuros analistas administrativos una base investigativa que se puede aplicar en diferentes procesos propios del área de gestión humana.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes; para este caso se considera que el tipo de investigación exploratoria es la más apropiada en primer nivel para el trabajo a desarrollar, debido a que se formula una problemática, en la cual la investigación se enfoca en construir un marco de referencia teórico y práctico que permita abarcar una o varias soluciones; a su vez se complementa con la investigación descriptiva, en la cual ya se cuenta con un problema claramente definido, lo que procede a esto es recolectar información y formular una posible solución al problema planteado anteriormente, a través de la medición de uno o más de sus atributos. Según R. Gay (1996) “La investigación descriptiva, comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio. Un estudio descriptivo determina e informa los modos de ser de los objetos.”. Por otro lado, en la investigación exploratoria se tiene por objeto fundamental familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado, y sirve como el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad.

De acuerdo a los planteamientos teóricos, el desarrollo del trabajo se llevó a cabo a través del método de observación, debido a que uno de los autores del trabajo tuvo la oportunidad de elaborar las prácticas en el área de gestión humana de la organización, permitiendo un análisis profundo del área, pero sobre todo del proceso de incorporación y adaptación de personal.

Este método de observación consiste en utilizar los sentidos para obtener de forma más consciente y dirigida datos que nos puedan suministrar elementos para la investigación; Se pueden utilizar tanto la observación cuantitativa la cual trata de la recopilación objetiva de datos que se centran

principalmente en números y valores, y la observación cualitativa en la cual se mide las características de los elementos a investigar.

Para la recolección de información se emplearon dos herramientas que permiten tener un mayor conocimiento y entendimiento del problema como la observación directa, la cual se desarrolló mediante la práctica organizacional en la cual se pudo evidenciar la problemática al interior de la organización y más específicamente el proceso a mejorar. Por otra parte, están los documentos de archivo que se solicitaron a la organización, como por ejemplo los perfiles de algunos cargos que componen el área de gestión humana.

Fases de la investigación:

1. Como punto inicial para esta investigación, se realizó una observación directa del problema que se estaba presentando dentro de la organización para así poder determinar cuáles son las causas y los efectos negativos; en este caso no existe un documento que describa los procesos de gestión humana.
2. Posteriormente se llevó a cabo un análisis de las causas y efectos, permitiendo así ubicar exactamente el procedimiento que estaba fallando; se realiza un análisis profundo del proceso de incorporación y adaptación de personal.
3. Se realiza un estudio acerca de las diferentes teorías e ideas que nos pueden ayudar a desarrollar una solución óptima para el funcionamiento de la organización; se citan diferentes autores que han abordado el tema a lo largo de la historia.
4. Se recolecta información suministrada por la empresa para poder hacer una comparación con los otros procedimientos que se encuentran ya estandarizados; al realizar las prácticas en la organización se tiene información de primera mano que ha constituido la organización a partir de su fundación, como por ejemplo misión, visión, historia, entre otros.

5. Como solución al problema se plantea un manual de procedimientos que sirva como guía para las personas a cargo del proceso de incorporación y adaptación de personal permitiendo tener una mayor claridad de las actividades y funciones que desempeñan.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1 Marco teórico

7.1.1 Gestión humana

La gestión humana o del talento humano es un enfoque muy importante para las organizaciones sobre todo para la toma de decisiones de tipo estratégica, teniendo en cuenta acciones que dispongan de conocimientos y competencias para la obtención de resultados eficientes y efectivos para un mercado altamente competitivo.

A continuación, se presentan algunas definiciones y/o consideraciones teóricas de diferentes autores sobre la gestión humana o del talento humano:

Tabla 1 Definición gestión humana

Autor	Definición
Gómez & Balkin (1998)	La gestión de recursos humanos es vista como fundamental para el logro de los objetivos en las organizaciones a través de las actividades que los directores llevan a cabo, quienes la consideran como un apoyo a los procesos directivos.
Dolan, Valle, Jackson, Schuler (1999)	La consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por tanto, la

	empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.
Dessler (2001)	La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización
Chiavenato (2002)	“Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”
Llanos (2005)	“La puesta en marcha del proceso administrativo que busca la maximización de los recursos humanos dentro de las organizaciones incluyendo la adecuada dirección, ubicación, conservación y desarrollo del factor humano, así como la optimización de la interacción de la persona-organización, en beneficio de ambos, para la consecución de objetivos organizacionales”
Calderón, Naranjo & Álvarez (2006)	La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función

	encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas.
Vásquez & Vásquez (2006)	La gestión de personas, ha adquirido un significado más socializador, integrador y humanista, ya que se asume que las personas son todo un conjunto de actores y autores que sinérgicamente relacionados en equipos de trabajo, con sus costumbres, tradiciones, creencias y hábitos conforman la cultura de una organización.
García, Sánchez y Zapata (2008)	“la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”

Fuente: Elaboración de los autores según conceptos de: Gómez & Balkin; Dolan, Valle, Jackson, Shuler; Dessler; Chiavenato; Llanos; Calderón, Naranjo & Álvarez; Vásquez & Vásquez; García, Sánchez y Zapata).

De acuerdo a la tabla anterior es evidente la evolución del concepto de gestión humana, desde los primeros autores que abordaron el concepto y que lo reducían como un apoyo a los procesos directivos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; y que para los inicios del siglo

XXI los autores lo definen como un conjunto de actividades y procesos que permite cumplir con los objetivos organizacionales pero a su vez generando valor tanto para la cultura organizacional como para el capital social.

7.1.2 Procesos de gestión humana o del talento humano.

Los procesos de gestión humana se agrupan de manera diferente de acuerdo a la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representan para cada autor. Aunque no hay homogeneidad en las clasificaciones y agrupaciones realizadas, los matices que cada una de ellas aporta a la gestión humana tienen gran relevancia para la práctica.

En la siguiente tabla se presenta la agrupación de los procesos de gestión humana planteada por diferentes autores.

Tabla 2 Agrupación procesos Gestión Humana

Autor	Agrupaciones
CHIAVENATO (2002)	1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
DESSLER (1991)	1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación

	4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración de personal
DOLAN, VALLE, JACKSON, Y SCHULER (2003)	1. Procesos básicos en la Gestión de los Recursos Humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
DECENZO Y ROBBINS (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas 4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
GÓMEZ, BALKIN Y CARDY (1999)	1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
SHERMAN, BOHLANDER, SNELL (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados

RODRÍGUEZ (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
CASTILLO APONTE (1994)	1. Planeación del personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
ALLES (2005)	1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
ALLES (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: GARCIA, Mónica S; MURILLO V, Guillermo; GONZÁLEZ, Carlos H. (2010) *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle, Santiago de Cali.*

De las anteriores clasificaciones podemos concluir que existen algunas similitudes entre algunos autores, pero también diferencias que se presentan al hacer mención, o no, de algún aspecto fundamental para el proceso de gestión humana. A continuación, se expondrán las diferencias más notables entre algunos autores y otros:

- Algunas de las agrupaciones realizadas por los autores, toman en cuenta procesos considerados fundamentales para la gestión humana como apoyo estratégico a la dirección, la adecuada realización del proceso de selección de la persona indicada para el cargo; una

apropiada evaluación del desempeño que permita corregir, mejorar o reforzar algunos aspectos y el establecimiento de medidas de higiene y seguridad que garanticen la calidad de vida del empleado en el lugar de trabajo.

- Por otro lado, otros autores coinciden en la importancia que aportan a procesos como la planeación del recurso humano, el reclutamiento, el establecimiento de políticas y programas de remuneración, y el desarrollo del personal.

Postulando un nuevo enfoque a la Gestión Humana, García (2008) identifica y describe cinco macroprocesos de gestión humana, en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea:

Tabla 3 Objetivos Macroprocesos

Macroproceso	Objetivo
Organización y Planificación del Área de Gestión Humana	Tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización.
Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización.	Tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización.
Compensación, Bienestar y Salud de las	Tiene como objetivo desarrollar el sistema que mantenga motivados a los empleados generando sostenibilidad dentro de la

Personas	organización.
Desarrollo de Personal	Busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor
Relaciones con el Empleado	Busca mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización

Fuente: Elaboración de los autores según García Mónica, Sánchez Karem, ZAPATA Álvaro (2008), Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

En la siguiente gráfica se detalla los macroprocesos de la Gestión del Talento Humano con cada uno de los procesos o subprocesos que los componen.



Ilustración 1 Macro procesos de la Gestión Humana.
Fuente: García, M; Murillo G; González, C. (2010) Los macro procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana

De acuerdo a los anterior, los subprocesos que componen los macroprocesos de la gestión del talento humano permite a la organización realizar un análisis amplio del área de gestión humana y así poder relacionar los procesos que falta por definir, además permite analizar los procesos de la organización que son poco eficientes y que retrasan cualquier tipo de procedimiento, también al tener definidos los objetivos de cada macroproceso proporciona una misión clara para aplicarse a la organización.

Para el desarrollo del trabajo se hará énfasis en el macroproceso de incorporación y adaptación del personal a la organización, por lo cual se llevarán a cabo las bases teóricas del proceso y de los subprocesos que lo integran.

Proceso de incorporación y adaptación de personal a la organización

Como anteriormente se mencionó, este proceso tiene como objetivo la vinculación y asimilación de la persona a la organización; no solo destacando sus habilidades y competencias, sino también su capacidad para adaptarse a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer, generando valor desde su cargo.



Ilustración 2 Proceso de incorporación y adaptación.

Fuente: Elaboración de los autores

Como se evidencia en la ilustración, las principales entradas del proceso de incorporación y adaptación del personal son la solicitud del nuevo empleado por parte de la organización y la hoja de vida del postulante al cargo requerido; los procesos que se llevan a cabo son la requisición de personal, reclutamiento, selección de personal, contratación e inducción; como resultado de esto, la salida del proceso es el personal mejor capacitado para el cargo requerido y es finalmente adaptado a la organización.

En el siguiente apartado se definirá cada subproceso y se destaca la importancia de su aplicación en el entorno organizacional.

Requisición y reclutamiento

En la siguiente tabla se presentan las definiciones relacionadas con el proceso de requisición y reclutamiento planteadas por diferentes autores.

Tabla 4 Definición Requisición y Reclutamiento

Autor	Definición
Chiavenato (2002)	Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Éste es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización

	ofrece a las personas que posean determinadas características que desea.
Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007)	Se define como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados. Naturalmente, la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula
García (2008)	“la requisición y el reclutamiento consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar esa vacante dentro de una organización”
Gómez, Balkin y Cardy (2008)	El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto.

Fuente: Elaboración de los autores según conceptos de Chiavenato; Dolan, Valle, Jackson y Shuler; García; Gómez, Balkin y Cardy.

En el cuadro anterior todos los autores no expresan diferencias en cómo definen el subproceso de requisición y reclutamiento; se considera que una idea amplia del subproceso es que las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar; teniendo en cuenta los requerimientos académicos, laborales, entre otros; para continuar con el proceso de selección.

Importancia del proceso de reclutamiento

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), el propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento

En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados.

Fuentes de reclutamiento

El reclutamiento se puede ejecutar basándose en fuentes internas y externas; la siguiente tabla describe las características de las fuentes de reclutamiento:

Tabla 5 Fuentes de Reclutamiento

Fuentes internas	Fuentes Externas
Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.	Actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.
Se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor	Se enfoca en la adquisición de competencias externas.
Privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores	Busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento
Contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.	

Fuente: Elaboración de los autores

Teniendo en cuenta la tabla anterior, para el caso de Deltec S.A las fuentes de reclutamiento en la mayoría de casos son externas, debido a la ubicación geográfica en la cual se ejecutan los proyectos y a la cantidad de colaboradores operarios que se requiere para el mismo fin.

Selección de personal

En la siguiente tabla se presentan las definiciones relacionadas con el proceso de requisición y reclutamiento planteadas por diferentes autores.

Tabla 6 Definición Selección de Personal

Autor	Definición
Chiavenato (2002)	La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.
Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007)	El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la

	ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo
Gómez, Balkin y Cardy (2008)	La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo

Fuente: Elaboración de los autores según conceptos de Chiavenato; Dolan, Valle, Jackson y Shuler; Gómez, Balkin y Cardy.

Para la definición del subproceso de selección, los autores coinciden en que la selección de personal es la recopilación de la información de los candidatos para así mismo elegir el más idóneo para el cargo requerido; a continuación, se describe la importancia de este proceso en la organización:

Importancia del proceso de selección

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización.
- Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.

- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

Etapas del proceso de selección

En las organizaciones existen diferentes pasos o etapas para definir cuál será la persona adecuada para contratar; en este orden de ideas podemos decir que las etapas del proceso de selección son estructuradas de formas diferentes dependiendo del nivel, tipo y exigencias del puesto y de las características propias de cada organización.

En la siguiente tabla se presentan las etapas del proceso de selección planteada por diferentes autores:

Tabla 7 Etapas del Proceso de Selección

Autor	Etapas
García, Murillo González (2010)	1) el estudio de las hojas de vida basados en el perfil que se requiere 2) pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato 3) la entrevista y evaluación psicológica, en donde suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad 4) elaboración del ranking, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos

	5) escoger la persona que iniciará el proceso de inducción.
Pereda y Berrocal (2006)	1) preselección de candidatos 2) entrevista preliminar 3) pruebas 4) entrevistas en profundidad 5) entrevista con el superior inmediato 6) toma de decisiones 7) contratación 8) acogida e incorporación.
Rodríguez - Serrano (2004)	1) Identificación de necesidades 2) definición del puesto de trabajo 3) determinación del perfil de factores de desempeño eficaz 4) evaluación del puesto de trabajo 5) diseño del proceso de selección 6) captación de las personas adecuadas 7) evaluación de las personas 8) toma de la decisión 9) comunicación a la persona seleccionada 10) introducción a la compañía
Bohlander y Snell (2008)	1) decisión de contratar 2) examen médico/prueba de detección de drogas

	3) supervisor/entrevista de equipo 4) selección preliminar en el departamento de RH 5) investigación de antecedentes 6) pruebas de empleo (aptitud, logros) 7) entrevista inicial en el departamento de RH 8) conclusión de la solicitud.
--	--

Fuente: Elaboración de los autores según conceptos de García, Murillo, González; Pereda y Berrocal; Rodríguez y Serrano; Bohlander y Snell.

Entre las etapas del proceso de selección que plantea diferentes autores podemos encontrar varias similitudes: como por ejemplo en la realización de pruebas al candidato como lo plantea Pereda y Berrocal (pruebas), García, Murillo y González (pruebas de perfil y/o psicotécnicas) y Bohlander y Snell (pruebas de empleo). Asimismo, en cuanto a la programación de entrevistas como lo plantea García, Murillo y González (entrevista técnica y entrevista en profundidad), Pereda y Berrocal (entrevista preliminar, entrevista en profundidad, entrevista con el superior inmediato) y Bohlander y Snell (entrevista inicial en el departamento de RH).

Contratación

Según García (2008) “La contratación es el proceso mediante el cual, una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de ésta y mediante el pago de una remuneración (salario). Si no se reúne alguno de los anteriores elementos, no le será aplicable la legislación laboral, ya que no se configuró la relación laboral”

En el contexto colombiano, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo; en la siguiente tabla se presentan algunos artículos relacionados con la contratación

Tabla 8 Artículos relacionados proceso Contratación

Artículo	Objeto del artículo
Artículo 22	Definición de contrato de trabajo
Artículo 23	Elementos esenciales de un contrato de trabajo
Artículo 29	Capacidad para contratar
Artículo 37	Forma de los contratos de trabajo
Artículo 38	Contrato verbal
Artículo 39	Contrato escrito
Artículo 45	Duración de los contratos de trabajo
Artículo 46	Contrato a término fijo
Artículo 47	Contrato a duración indefinida
Artículo 61	Terminación del contrato
Artículo 76	Definición del periodo de prueba
Artículo 77	Estipulación del periodo de prueba
Artículo 78	Duración máxima del periodo de prueba

Fuente: Elaboración de los autores según artículos del código sustantivo de trabajo colombiano (CST).

Reconociendo esta lista de artículos que rigen la contratación de los empleados a nivel nacional, se visualiza que son de suma importancia debido a que estos artículos sirven como base para la redacción de todos los tipos de contratos y la solución de todos los inconvenientes que se puedan llegar a presentar al relacionarse con la contratación. En este caso se pueden diferenciar dos de ellos que son fundamentales para el proceso de contratación dentro de la organización como lo son el contrato de trabajo a término fijo y de aprendizaje, dado que todas las contrataciones se realizan en estas modalidades.

Socialización e inducción

En la siguiente tabla se presentan las definiciones relacionadas con el proceso de socialización e inducción planteadas por diferentes autores.

Tabla 9 Definición Socialización e Inducción

Autor	Definición
Chiavenato (2002)	Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objetivo es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos.
Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007)	La orientación es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentarles a otras personas con las que trabajarán. En general, la orientación es una parte del proceso de ubicación del empleado, el cual también se relaciona con el

	proceso de socialización. Este último proceso es el que sirve para ofrecer información sobre las normas y la cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo.
Gómez, Balkin y Cardy (2008)	Se define la socialización como un proceso a largo plazo con diversas etapas, que ayuda a los empleados a aclimatarse a la nueva organización, a comprender su cultura y sus expectativas y a adaptarse al trabajo. La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. Es necesario disponer de un planteamiento sistemático y riguroso de la socialización de los nuevos empleados para que se puedan convertir en trabajadores eficaces.
García (2008)	El proceso de socialización e inducción es un programa de orientación cuyo objetivo es lograr que el nuevo colaborador asimile de manera intensiva y rápida la cultura de la organización. Además, hace énfasis en que el programa de inducción tiene el fin de proporcionar a los nuevos empleados la información necesaria para desempeñar sus labores, mientras que la socialización es un proceso constante que inicia con el ingreso del nuevo empleado y se refuerza con capacitaciones.

Fuente: Elaboración de los autores según conceptos de Chiavenato; Dolan, Valle, Jackson y Shuler; Gómez, Balkin y Cardy; García.

Según García, Murillo y González (2010) se puede destacar que en el proceso de inducción prima un factor preponderante, que es la presentación e integración del empleado con la cultura de la organización, y un factor particular que es la inclusión en el puesto de trabajo.

El tiempo estimado de la inducción no es específico o determinado, ya que depende del cargo que se ocupa, del nivel jerárquico en el que esté y de la cultura de la organización, y puede estar entre un día, una semana y/o un mes.

Etapas del proceso de socialización e inducción

Según Robbins (2008), la socialización es un proceso que consta de tres etapas relacionadas, cuyo resultado afecta directamente el comportamiento laboral de los nuevos empleados, estas etapas son:

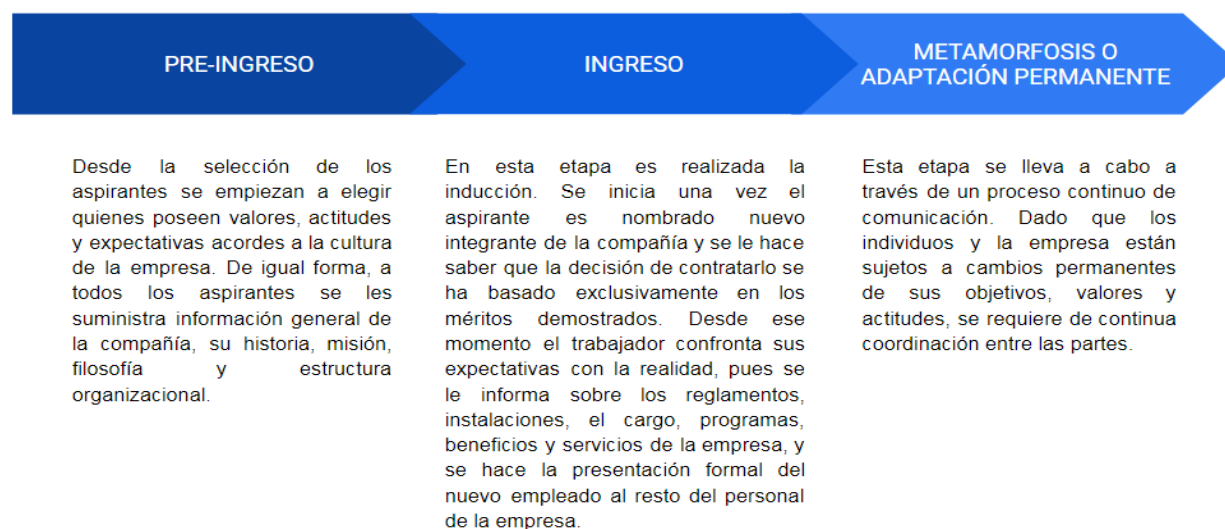


Ilustración 3 Etapas del proceso de socialización e inducción.

Fuente: Elaboración de los autores

Es importante que el colaborador se sienta familiarizado con la organización principalmente con el objetivo de ofrecer un ambiente laboral agradable para que cumpla con el objetivo organizacional y a su vez pueda generar valor a la organización.

Métodos del proceso de socialización e inducción

Dado que la socialización busca crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y satisfactorio, existen algunos métodos de socialización mencionados por Chiavenato (2002); en la siguiente tabla se describirán los métodos más utilizados:

Tabla 10 Método proceso de socialización e inducción

Método	Descripción
Proceso selectivo	La socialización inicia en las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que predomina en la organización, los colegas de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe, etc.
Contenido del puesto	El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como para que después reciba tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes.
Supervisor como tutor	El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se

	encarga de integrar a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía
Equipo de trabajo	La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar
Programa de integración	Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración de los autores según conceptos de Chiavenato.

7.1.3 Gestión por procesos

En las organizaciones toda gira en torno al trabajo a desarrollar para conseguir los productos y servicios que se entregan a los clientes, y ese trabajo está delimitado por toda una serie de actividades que se han de llevar a cabo. Para su mejor comprensión y organización, estas actividades se pueden agrupar en unidades que denominamos procesos. Pardo (2019)

Las organizaciones eficaces concentran los esfuerzos de mejoramiento de sistemas y procesos en los procesos de negocios que incrementen su competitividad.

¿Qué es un proceso?

A continuación, se presentan algunas definiciones y/o consideraciones teóricas de diferentes autores sobre el concepto de proceso:

Tabla 11 Definición Proceso

Autor	Definición
Summers (2006)	Un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida
Pérez (2012)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.
Pardo (2019)	Define un proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entradas se transforman en unas salidas o resultados. Representa lo que tenemos que hacer, el trabajo a desarrollar para conseguir un determinado resultado.

Fuente: Elaboración propia según conceptos de Summers, Pérez y Pardo

De acuerdo a lo planteado por Summers (2006), el autor propone el siguiente gráfico:

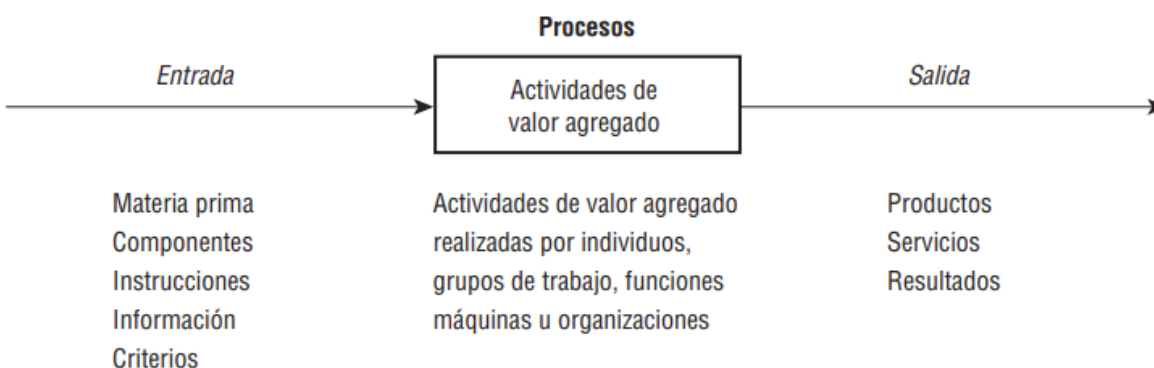


Ilustración 4 Definición de proceso.

Fuente: Summers, D. (2006) Administración de la calidad.

Conforme a lo anterior, un proceso se define como un conjunto de entradas como materia prima, componente, instrucciones, información y criterios; por consiguiente, se establecen actividades de valor agregado que puede ser realizada por individuos, grupos de trabajo, funciones, máquina u organizaciones; por tanto, se espera salidas que consisten en resultados, productos o servicios.

Clasificación de los procesos

Habitualmente los procesos se presentan clasificados según su cometido; sin embargo, Pardo (2019) describe la clasificación clásica de la siguiente manera:

Tabla 12 Clasificación de los procesos

Proceso	Descripción
Estratégicos	También denominados procesos gerenciales, directivos o procesos de dirección. Son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante, como, por ejemplo, los procesos de planificación estratégica, establecimiento de alianzas, revisión por la dirección, etc.

Operativos	Existen muchas denominaciones alternativas para este tipo de procesos, como procesos de negocio, específicos, misionales, etc.; estos procesos son propios de cada organización y en conjunto conforman la denominada cadena de valor.
Soporte	También denominado procesos de apoyo o procesos auxiliares. Son procesos de ayuda a los procesos operativos y estratégicos en menor medida. suelen estar relacionados con la aportación de recursos.

Fuente: Elaboración de los autores según conceptos de Pardo.

Teniendo en cuenta que el enfoque es sobre el área de gestión humana, se debe hacer referencia que los procesos de esta área en el entorno organizacional se clasifican en los procesos de soporte o de apoyo, complementando vitalmente los procesos operativos y estratégicos de la organización.

Tipos de procedimientos

El proceso es qué hacemos y el procedimiento como lo hacemos. Si esta forma de actuar la documentamos tendremos un procedimiento documentado.

El proceso será, por tanto, nuestro itinerario de trabajo, nuestra mecánica de actuación, mientras que el procedimiento será el documento que especifique esa forma de trabajar.

Tabla 13 Tipos de Procedimientos

Procedimiento	Descripción
Tipo texto	Son los procedimientos tradicionales. En ellos todo su contenido está expresado mediante texto

Tipo flujo	La parte principal del procedimiento es un flujograma o diagrama de flujo, complementado por campos de información como entradas y salidas, registros generados, notas aclaratorias, etc. Suelen tener una cabecera con información genérica, como denominación del procedimiento, codificación, finalidad, control de versiones, paginación, etc. Los procedimientos tipo flujo son muy interesantes por su facilidad de comprensión y posibilidades de uso.
Tipo mixto	Procedimiento tipo texto que incluye un flujograma al principio o final del documento.
Tipo tabla	Son procedimientos en donde el cuerpo principal es una tabla con diferentes campos que recogen información sobre actividades a desarrollar, responsables de ejecutarlas, recursos a emplear, tiempos de ejecución, registros, etc. Suelen disponer también de una cabecera con información genérica.
Tipo flujo-tabla	En este formato se combina una tabla para recoger información de las actividades y responsables del proceso con un diagrama de flujo que muestra esa información en forma de gráfico. La tabla puede contener otra información, como tiempos de ejecución, registros, etc.

Fuente: Elaboración de los autores según conceptos de Cuatrecasas.

Es muy conveniente que todos los procesos estén documentados. Los documentos marcan pautas de actuación claras para todos los agentes intervinientes, además de tener otras utilidades

interesantes. La documentación de procesos conlleva un esfuerzo importante, pero debemos considerar ese gasto como una inversión con una rentabilidad futura apreciable.

Los procedimientos en su redacción deben ser claros, completos y de fácil lectura. Como documentos que son, requieren un control documental (revisión, aprobación y distribución controlada), que puede establecerse en un procedimiento de control de la documentación.

Gestión de procesos

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, la gestión de procesos aporta una visión y unos mecanismos con los que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para que sea más eficiente y adaptado a las necesidades. El primer paso de la gestión de procesos es la planificación de los procesos; en la cual consiste en pensar cómo organizar nuestros procesos, globalmente o individualmente, proceso a proceso.

Según Pardo (2019) la planificación de procesos trata de establecer cuál debe ser el orden y la vinculación de los procesos en la organización. Generalmente se aborda mediante una herramienta gráfica denominada mapa de procesos

Mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de una organización. Es una representación global, y no hay que confundirla con el flujograma, que se utiliza para representar gráficamente un proceso de manera individual. Esta imagen global de todos los procesos nos ayuda a situarnos fácilmente en la cadena productiva y contribuye a cambiar nuestra percepción actual del trabajo, de tareas hasta cierto modo dispersas, a un conjunto de tareas contextualizadas y orientadas hacia la consecución de un resultado concreto.

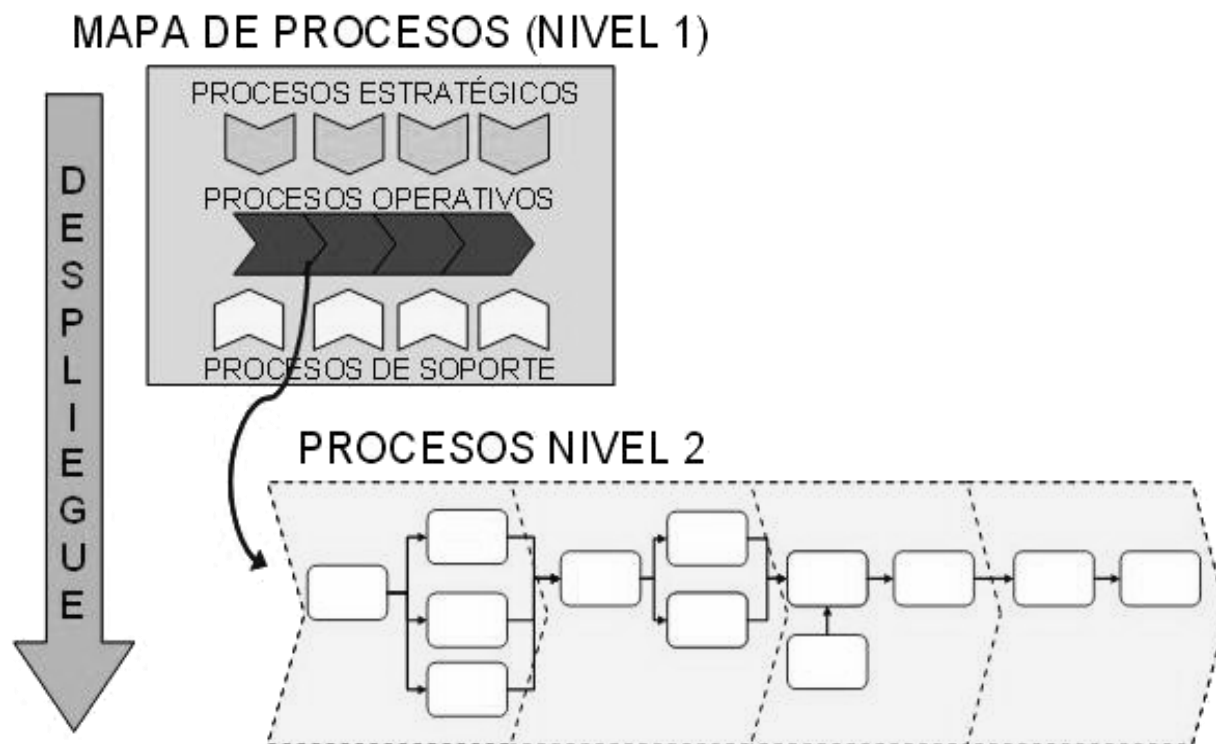


Ilustración 5 Mapa de Procesos.

Fuente: Summers, D. (2006) *Administración de la calidad*.

La gráfica anterior hace referencia a la presentación de los procesos en una organización de nivel 1 (estratégicos, operativos y de soporte) y como se pueden desglosar otros procesos que lo componen para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación, Summers (2006) plantea los siguientes pasos para elaborar el mapa de procesos.

1. Definir los límites del proceso. Para los fines del diagrama, determinar dónde empieza y termina el proceso.
2. Definir los pasos del proceso. Use la técnica de lluvia de ideas para identificar los pasos de procesos nuevos. En el caso de los procesos existentes, obsérvese en funcionamiento.
3. Clasifique los pasos en el orden en que ocurren en el proceso.

4. Coloque los pasos en los símbolos apropiados del diagrama de flujo y elabore el diagrama.
5. Revise que los pasos sean completos, sean eficientes y que estén libres de problemas como actividades que no agregan valor.

Diagrama de flujo

El diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los flujogramas son de fácil elaboración e interpretación, constituyendo una alternativa muy apropiada para documentar los procesos. Pardo (2019)

Para Cuatrecasas (1999), este diagrama utiliza una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. El formato del diagrama de flujo no es fijo; existen diversas variedades que emplean una simbología diferente.

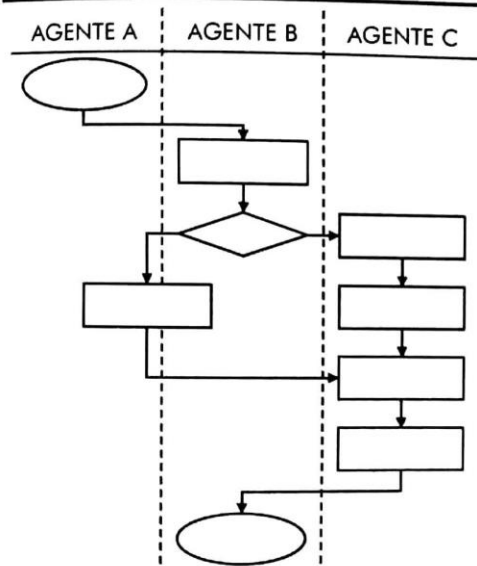
Por consiguiente, Pardo (2019) afirma que se pueden dibujar flujogramas en formato matricial o lineal:

Tabla 14 Tipos de Flujogramas

Flujograma matricial	Flujograma lineal
Los agentes intervinientes en el proceso aparecen en la cabecera del flujograma, y subordinados a ellos se sitúan las actividades desempeñadas por cada uno.	Es más sencillo, basta con ir secuenciando las actividades una tras otra; la información sobre los agentes se puede colocar en un lateral o dentro de cada símbolo.

Fuente: Elaboración de los autores según conceptos de Pardo

FLUJOGRAMA MATRICIAL



FLUJOGRAMA LINEAL

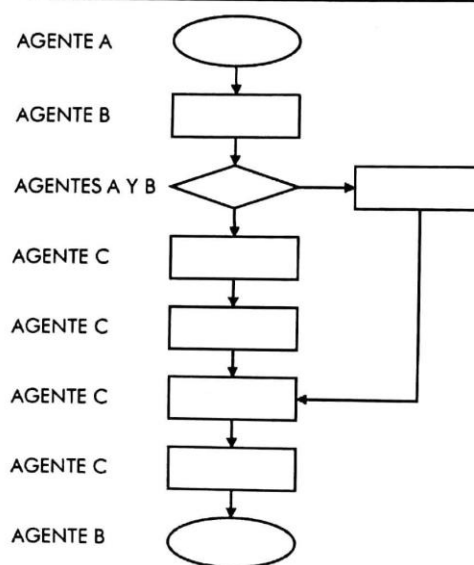


Ilustración 6 Tipos de Flujograma

Fuente: Summers, D. (2006) Administración de la calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, para dibujar el diagrama de flujo o flujograma, se debe tener presente el flujograma que se debe aplicar de acuerdo a las necesidades de la organización y por consiguiente de los signos o símbolos a utilizar, con el fin de evitar anomalías o confusiones en la interpretación del mismo. En la siguiente tabla se describen los símbolos utilizados para la construcción del diagrama de flujo.

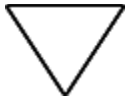
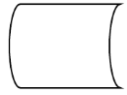
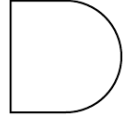
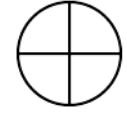
Tabla 15 Descripción Simbología de los Flujogramas

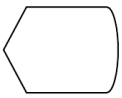
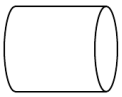
Simbología	Nombre	Descripción
	Símbolo de proceso	También conocido como "símbolo de acción", esta figura representa un proceso, una acción o una función. Es el símbolo más ampliamente usado en los diagramas de flujo.

	Símbolo de inicio y fin	También conocido como "símbolo terminador", este símbolo representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino. A menudo contiene las palabras "Inicio" o "Fin" dentro de la figura.
	Símbolo de documento	Más específicamente, representa la entrada o la salida de un documento. Algunos ejemplos de entradas son recibir un informe, un mensaje de correo electrónico o un pedido. Algunos ejemplos de salida que usan un símbolo de documento incluyen generar una presentación, un memo o una carta.
	Símbolo de decisión	Indican una pregunta que debe responderse —por lo general sí/no o verdadero/falso. El camino del diagrama de flujo puede dividirse en diferentes ramas, según la respuesta o las consecuencias que se sucedan.
	Símbolo de conector	Por lo general, este símbolo se emplea en los diagramas más complejos y conecta elementos separados en una página.

	Símbolo de conector/enlace fuera de página	Frecuentemente se emplea en los diagramas más complejos para conectar elementos separados en múltiples páginas, con el número de página colocado sobre o dentro de la propia figura para una referencia sencilla.
	Símbolo de entrada y salida	Esta figura, que también se conoce como "símbolo de datos", representa los datos que están disponibles como entrada o salida, y también representa los recursos empleados o generados. A pesar de que el símbolo de la cinta de papel también representa la entrada/salida, está obsoleto y ya no se usa en los diagramas de flujo.
	Símbolo de comentario o nota	Este símbolo, empleado junto con contexto, agrega una explicación o comentarios necesarios dentro de un rango específico. También puede conectarse mediante una línea discontinua a la sección correspondiente del diagrama de flujo.
	Símbolo de base de datos	Representa los datos alojados en un servicio de almacenamiento que probablemente permitirá buscar y filtrar por usuarios.

	Símbolo de cinta de papel	Símbolo obsoleto rara vez empleado en las prácticas o los flujos de proceso modernos. No obstante, se podría usar este símbolo cuando se trazan procesos o métodos de ingreso en computadoras y máquinas CNC mucho más antiguas.
	Símbolo de suma o unión	Suma las entradas de varias rutas que convergen.
	Símbolo de proceso predefinido	Indica un proceso u operación complicada que es bien conocido o definido en otro lado.
	Símbolo de almacenamiento o interno	Empleada comúnmente para trazar los diseños de software, esta figura indica los datos almacenados en la memoria interna.
	Símbolo de entrada manual	Representa la entrada manual de datos en un campo o paso del proceso, por lo general a través del teclado o de un dispositivo. Por ejemplo, en el proceso de inicio de sesión cuando se le pide al usuario que ingrese los datos manualmente.
	Símbolo de operación	Indica un paso que se debe realizar de forma manual, no automáticamente.

	manual	
	Símbolo de fusión	Combina múltiples caminos en uno solo.
	Símbolo de documentos múltiples	Representa documentos o informes múltiples.
	Símbolo de preparación	Diferencia entre los pasos que preparan para el trabajo y los pasos que realmente hacen el trabajo. Ayuda a introducir la configuración en otro paso dentro del mismo proceso.
	Símbolo de datos almacenados	Esta figura, también conocida como símbolo de "almacenamiento de datos", representa dónde se almacenan los datos en un proceso.
	Símbolo de retraso	Representa un segmento de retraso en un proceso. Puede ser útil para indicar la duración exacta del retraso dentro de la figura.
	Símbolo "or"	Tal como se describe, esta figura indica que el flujo del proceso de negocio continúa en dos o más caminos.

	Símbolo de pantalla	Esta figura es útil para indicar dónde se mostrará la información dentro de un flujo de proceso.
	Símbolo de disco rígido	Indica dónde están almacenados los datos dentro del disco rígido, también conocido como almacenamiento de acceso directo.

Fuente: Cuatrecasas Arbos, L (1999) *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Barcelona. Editorial Gestión 2000

7.2 Marco empresarial



Ilustración 7 Imagen Organizacional Deltec S.A

Fuente: Deltec.com.co

Deltec S.A. es una organización de reconocimiento nacional e internacional con 24 años de experiencia en la prestación de servicios de ingeniería y áreas conexas en los diferentes sectores económicos del país, manteniéndonos a la vanguardia en tecnología y en programas de mejoramiento continuo, garantizando una excelente prestación de servicios ofrecidos en el portafolio.

El trabajo continuo y las certificaciones NTC ISO 9001:2000 y ANSI/ASQ Q9001:2000 por la empresa BVQI garantizan a Deltec S.A servicio y calidad.

7.2.1 Misión

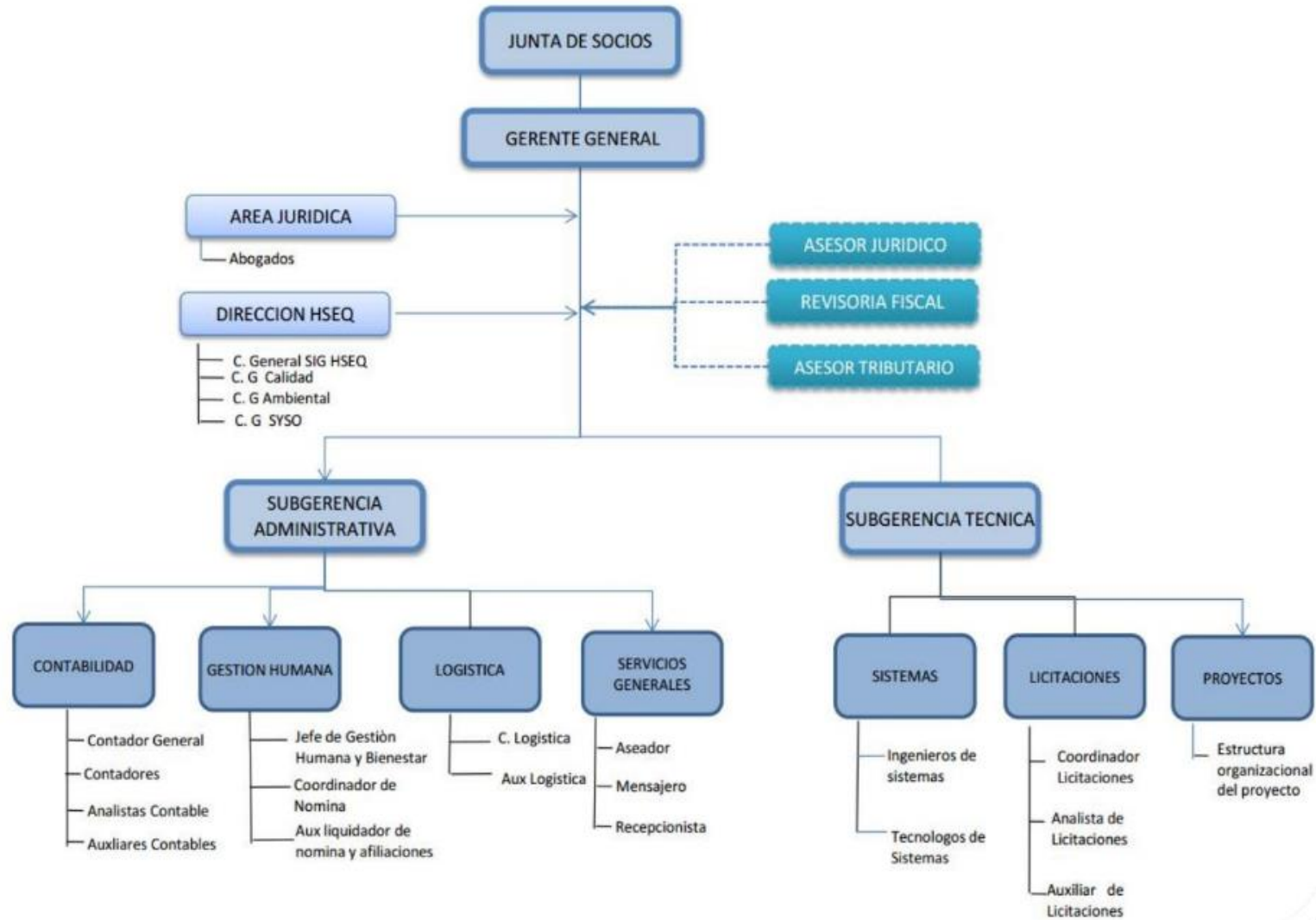
Nuestra misión consiste en mejorar continuamente los niveles de atención en los servicios públicos domiciliarios, proporcionando servicios innovadores, confiables y soluciones tecnológicas que garantizan los resultados de nuestros clientes.

Deltec SA es una empresa con alto grado de servicio y con valores que garantizan resultados positivos y eficientes a nuestros clientes. Con nuestro trabajo fomentamos el desarrollo del país, en especial las regiones más apartadas, mejorando el nivel de vida, aumentando la productividad y colaborando con la generación de empleo.

7.2.2 Visión

Deltec SA. Será reconocida como una empresa líder en el territorio nacional y latinoamericano en el área de servicios públicos domiciliarios y actividades de ingeniería conexas, con un equipo de trabajo orientado a la mejora continua con una estructura organizacional sólida y eficiente, consolidando su posición competitiva en el mercado. Nuestra diferenciación se basará en el servicio ágil, eficaz y oportuno. Convirtiéndonos en ser competitivos con una alta calidad en nuestros servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

7.2.3 Organigrama



*Ilustración 8 Organigrama Deltec S.A.
Fuente: Deltec (2016)*

7.2.4 Valores corporativos

- **VOCACIÓN DEL SERVICIO:** La empresa promueve su filosofía de trabajo fundamentada en hábitos y actitudes de comunicación e interés por las necesidades de nuestros clientes a través de Orientación, Servicio y satisfacción.
- **CALIDAD MEJORA CONTINUA:** Verificamos constantemente los errores y los defectos potenciales con el fin de buscar siempre mejorarlos y de esta forma generar la excelencia para alcanzar una mayor calidad en nuestra cotidianidad.
- **COMPROMISO:** La empresa y colaboradores están comprometidos en ofrecer servicios eficaces, ágiles y de calidad para obtener resultados óptimos.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Trabajamos en cooperación con otros, de una manera coordinada, armónica y enfocada, aprovechando las fortalezas de cada cual y potencializando a favor del grupo.
- **HONESTIDAD:** Somos coherentes con nuestra razón de ser, actuamos dentro de la verdad, con honradez, responsabilidad y total transparencia.
- **LIDERAZGO:** Tenemos vocación de liderazgo en los mercados donde estamos presentes, contando con los mejores equipos, constante orientación al cliente enfocados en los resultados. Apoyando y dinamizando el trabajo, para potenciar el crecimiento profesional.

7.2.5 Servicios

Tabla 16 Servicios Deltec S.A

Servicios Públicos Domiciliarios	- Lectura de medidores, - tele medición,
----------------------------------	---

	- facturación en sitio y transmisión en línea, - mantenimiento de redes eléctricas (alta, media y baja tensión), - Poda técnica de árboles. - Control de la morosidad, S.C.R., cobro prejurídico y jurídico, - reducción y control de pérdidas técnicas y no técnicas, - atención al cliente, - administración de call y contact center, - Atención y solución de PQR's,
Gestión Comercial	- Proyectos de iluminación para urbanizaciones, edificios, oficinas, industria e infraestructura vial. - Diseño y construcción de redes eléctricas aéreas y subterráneas en alta, media y baja tensión. - Diseños y montajes eléctricos para urbanizaciones, edificios, oficinas e industria. - Montaje y mantenimiento de subestaciones. - Obras civiles
Mantenimiento de Redes de Media y Baja Tensión	- Instalación y mantenimiento de plantas eléctricas, - Construcción de sistemas de puesta a tierra, - Mantenimiento de motores eléctricos,

	- Estudios de calidad de potencia, - Mantenimiento de instalaciones, - Atención de emergencias 24/7, - Estudios de termografía.
Energía solar Fotovoltaica	- Diseño de planta solar; - instalación, pruebas y puesta en servicio; - acompañamiento en trámites nacionales; - mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo; - suministro de materiales.

Nota: Elaboración de los autores según información Deltec.com.co

7.2.6 Grupos de interés

Empleados y contratistas

Son todos los empleados y contratistas de Deltec S.A. en cada una de las zonas del país, quienes cumplen con los objetivos de la empresa de generar un servicio eficiente, oportuno y satisfactorio, son la base de crecimiento y quienes generan con su buen servicio competitividad entre las otras empresas de la industria, de esta manera mejorar en ellos sus competencias en temas de seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente y calidad.

El compromiso con ellos es garantizar su bienestar integral, tanto de ellos como de sus familias, a través de políticas de seguridad y salud que generen garantías de disminución de la frecuencia de los accidentes de trabajo, reduciendo la severidad de los accidentes de trabajo. De esta forma,

asegurar el cumplimiento de las políticas, valores, normativas a la hora de cumplir con las exigencias establecidas por los contratos.

Los mecanismos de relacionamiento con ellos pueden ser la página web, los boletines internos, el correo electrónico, las reuniones, los comités, las capacitaciones e informes de gestión.

Para nuestros empleados tenemos los beneficios de la caja de compensación COMFENALCO VALLE.

Clientes y proveedores

Son las empresas de diferentes sectores que prestan servicios enfocados a las empresas de la energía, las telecomunicaciones y otras áreas de la ingeniería.

El reto con los clientes es conservar una relación sostenible y duradera en el tiempo, asegurando su completa satisfacción en la prestación de los servicios y mejorar continuamente el portafolio, para aumentar la competitividad y competencia en el mercado.

El resto con los proveedores es mantener una relación de beneficio mutuo que permita estar a la vanguardia en temas tecnológicos, así mismo compartir investigaciones y reducir costos, para prestar el mejor servicio a los clientes.

Los medios de relacionamiento con este público de interés pueden ser el correo electrónico y la página web.

Algunos de sus clientes:

- EMCALI
- EPSA
- CODENSA
- ENERTOLIMA

Accionistas

Personas naturales y /o jurídicas que invierten capital en Deltec S.A.

El compromiso con ese grupo de interés es asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

Los medios de relacionamiento con ellos, pueden ser el correo electrónico y la página web.

7.2.7 Políticas empresariales

Política de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente (SSTA)

DELTEC S.A, tiene como fin velar por conservar y promover el bienestar, la integridad física, mental y social de todos sus trabajadores, contratistas, partes interesadas y de aquellas personas que bajo sus órdenes o que por alguna razón deban realizar labores dentro o fuera de sus instalaciones, a través de una oportuna identificación, evaluación y control de sus riesgos las cuales apoyaran a las normas de seguridad y procedimientos establecidos mediante el mejoramiento continuo, obteniendo como objetivo la prevención y promoción de la Salud y Seguridad de los colaboradores, basándose principalmente en la legislación colombiana vigente y requisitos de otra índole.

Política del sistema integrado de gestión HSEQ (Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiental y Calidad)

- Conservar y promover la integridad física, mental y social para sus colaboradores, contratistas y subcontratistas involucrados en la prestación del servicio, a través de una oportuna identificación, evaluación y control de los riesgos prioritarios estableciendo programas específicos para los mismos.

- Mantener un sistema integrado de gestión que promueva la diferenciación en el mercado a través de un servicio ágil, oportuno y eficiente, cumpliendo con los requisitos contractuales, legales y otros aplicables, manteniendo la mejora continua de los servicios prestados, orientados a la satisfacción de nuestros clientes.
- Prevenir la contaminación generada en los diversos procesos de la organización a través de programas ambientales que permiten controlar los impactos generados en la biodiversidad y los ecosistemas.

Política de gestión del riesgo

La empresa está comprometida con la implementación de medidas preventivas y buenas prácticas contra los riesgos de lavado de activos, financiación al terrorismo; evitando la complicidad, corrupción y contribuir a la mejora de la reputación empresarial en el mercado de los servicios públicos domiciliarios.

8. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Hoy en día se puede evidenciar que DELTEC es una gran empresa que se dedica a la prestación del servicio de ingeniería y áreas conexas tanto en el sector nacional como internacional, siendo una organización que cuenta con un gran número de empleados bajo su autoridad para poder cumplir con la mayor cobertura posible y brindar un servicio en las diferentes ciudades.

Dado que la oficina principal tiene su residencia en la ciudad de Cali, es en esta oficina la que se lleva a cabo todos los procesos relacionados directamente con la contratación de cada uno de los empleados, principalmente, en el área de gestión humana en donde podemos ubicar los diferentes cargos que se complementan para hacer el ingreso y mantener el bienestar dentro de la empresa de todos los colaboradores, tal como los siguientes:

- **Analista de seguridad social:** Es la persona que se encarga principalmente de recibir toda la documentación acerca de las incapacidades o licencias que se puedan presentar dentro de la organización, relacionándolas directamente con la EPS de cada colaborador y verificando que todos los tiempos y permisos se cumplan al pie de la letra. Controla y verifica que ningún trabajador presente una incapacidad falsa o que este se exceda del tiempo incapacitado, ya que todo esto genera más gastos para la empresa.
- **Psicóloga de bienestar:** Es la encargada de estar pendiente de las fechas importantes a celebrar dentro de la empresa, como el cumpleaños de un empleado, en donde se hace una reunión con las personas del área donde se encuentra ubicado para compartir una comida y una torta de cumpleaños, y además de esto se le hace una decoración especial con globos en el puesto asignado y se le entrega una tarjeta de felicitación por parte de la empresa DELTEC. También se celebra fechas especiales como el día del contador, el día de la mujer, el día del padre y muchas más de estas fechas especiales, en donde se les brinda un

detalle a las personas involucradas directamente con la ocasión y se hace una pequeña reunión como motivo de celebración y compartir.

- Psicólogo(a): Es la persona responsable de iniciar el proceso de solicitud de un nuevo integrante para la empresa, convoca a través de los diferentes medios la vacante disponible con todos los requerimientos para que una variedad de personas puedan aplicar a esta, hasta poder llegar a elegir un candidato ideal, se encarga de recoger toda la documentación obligatoria y posteriormente le aplica todas las pruebas psicológicas y psicotécnicas al candidato para poder elaborar un perfil y determinar si esta persona puede definitivamente ocupar la vacante disponible. También se encarga de presentar toda esta documentación recolectada anteriormente al auxiliar de selección y contratación para continuar con el proceso adecuado y finalmente después de todo el proceso de incorporación, realiza una pequeña socialización del nuevo colaborador por toda la empresa para dar a conocer todas las áreas de la empresa donde va empezar a desempeñar labores.
- Auxiliar de selección y contratación: Es la persona encargada de recibir toda la documentación recolectada por parte de la psicóloga y verificar que todo esté completo y sin ningún inconveniente, iniciar el proceso de contratación, llevando a cabo la incorporación del nuevo empleado a las diferentes entidades de seguridad social, elaborando el contrato laboral pertinente con todas las especificaciones del cargo, y registrar al nuevo colaborador en la plataforma virtual de la empresa. Posteriormente, se recolecta toda la documentación de este proceso junto con la que se tenía anteriormente y se pasa toda la carpeta del empleado al área de nómina para su debido proceso y finalmente archivar física y virtualmente todos los documentos.

- Auxiliar de nómina: Las(os) auxiliares de nómina son los encargados de recibir toda la documentación recogida por parte de la psicología y el auxiliar de selección y contratación, para llevar a cabo todo el registro de los empleados en el sistema (SIESA) y queden completamente ingresados en el sistema de nómina de la empresa, luego de esto se devuelve toda la documentación al auxiliar de selección y contratación para archivar toda la carpeta completa del empleado.
- Jefe de nómina y gestión humana: Es la persona responsable de verificar que todos los pasos anteriores se hayan realizado completamente y sin ningún problema, si no es así, solucionar los inconvenientes con todo lo relacionado al área de gestión humana, brindar la información pertinente a las reglas y políticas empresariales que debe cumplir cada uno de los empleados de la oficina principal, hacer llamados de atención a los empleados que incumplen las reglas y realizar el pago de nómina a cada uno de los empleados con sus respectivos descuentos y beneficios.

Actualmente Deltec S.A tiene definido un mapa de procesos basado en la mejora continua, con su mayoría de procesos y procedimiento determinados y documentados; sin embargo, para el proceso de gestión humana se presenta una situación muy particular; la cual consiste en la constante rotación de personal que tiene a cargo los procesos del área, sobre todo en el proceso de incorporación y adaptación de las personas de la organización.

A continuación, se presenta el mapa de procesos de la organización Deltec S.A:

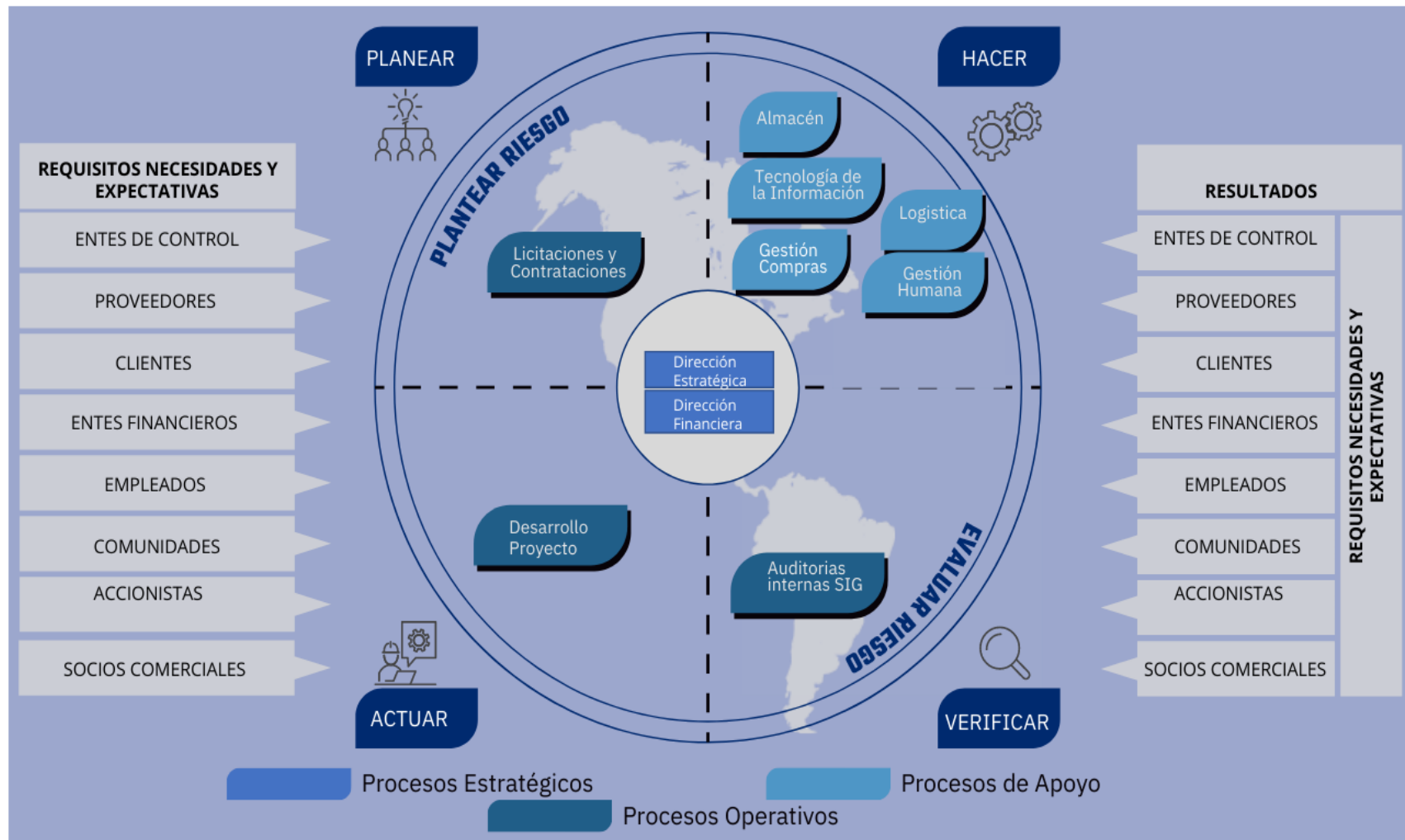


Ilustración 9 Mapa de Procesos Deltec S.A.
Fuente: Deltec (2022)

La gráfica anterior demuestra que Deltec S.A gestiona los procesos aplicando el ciclo de mejora continua PHVA; es decir Planear, Hacer, Verificar y Actuar; que aplicado a la gestión de procesos implica: planificar los procesos, llevar a cabo los procesos, verificar los procesos y actuar para mejorar los procesos.

Dentro de los procesos estratégicos de la organización podemos ver ubicados los procesos de Dirección estratégica y Dirección financiera.

En los procesos de apoyo de la organización podemos mencionar que todos están ubicados en el área del “HACER”, como lo son: Almacén, Tecnología de la información, Logística, Gestión de compras, Gestión humana.

Por último, en los procesos operativos de la organización podemos mencionar 3 ubicados en las diferentes áreas del diagrama, en el área de “VERIFICAR” podemos ubicar el proceso de análisis internos SIG; en el de “ACTUAR” tenemos el proceso de desarrollo de proyecto; y por último en el área de “PLANEAR” el de licitaciones y contrataciones.

En la siguiente tabla se describe las problemáticas y posibles soluciones que se pueden evidenciar a través del diagnóstico de la situación actual del proceso de incorporación y adaptación de personal a la organización, por lo cual se plantea las posibles soluciones en la cual va ser la base para desarrollar el plan de mejoramiento de Deltec S.A

Tabla 17 Problemas y posibles soluciones a situación actual

PROBLEMAS QUE SE ENFRENTAN	POSIBLES SOLUCIONES QUE SE PUEDEN ALCANZAR CON EL DESARROLLO DEL TRABAJO
En el procedimiento de requisición y	Con el desarrollo del manual se definen

reclutamiento se encuentra poca información acerca de los requerimientos que debe cumplir la persona que desea el cargo.	responsables para el procedimiento de reclutamiento de personal, determinando así la responsabilidad del gerente o del jefe de área que son los encargados de hacer los requerimientos y especificaciones, para después comunicarle esta información a la psicóloga encargada del proceso y comenzar a reclutar el personal más apto para el cargo.
En el procedimiento de selección de personal no se tiene claridad en el paso a paso del procedimiento, debido a que la persona responsable (psicóloga/o) de evaluar a los candidatos rota cada seis meses	Mediante el manual que planteamos como solución, se planteara una guía que le permita a cada Psicóloga/o ver el paso a paso del procedimiento de selección sin importar que la rotación en este puesto sea cada 6 meses, ya que contara con un documento formal que le permita desarrollar este procedimiento de manera óptima.
El procedimiento de contratación es bastante prolongado debido a que la única persona encargada de firmar el contrato laboral es el gerente y en la mayoría de los casos no se encuentra disponible	A través del manual se puede establecer el tiempo que se puede llegar a demorar el proceso y así mismo programar un día fijo donde se pueda recolectar y firmar los contratos laborales con el gerente, teniendo en cuenta que siempre hay un volumen alto

	de entrada a la organización.
Para el procedimiento de afiliación a la ARL, EPS, caja de compensación familiar, pensiones y cesantías se evidencian atrasos en los tiempos estipulados debido a la falta de documentación o datos de la persona que recién ingresa a la organización.	Por medio de este manual que planteamos, se desarrolla una guía que le permita a cada Auxiliar de selección y contratación ver el paso a paso del procedimiento de contratación, y así poder disminuir todos los tiempos de retraso o demora que se puedan llegar a presentar durante el proceso, por la falta de documentación.

Nota: Elaboración de los autores

9. PROPUESTA MEJORAMIENTO

9.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El siguiente manual se realiza teniendo en cuenta el proceso de apoyo de gestión humana de la empresa Deltec S.A y describe cada uno de los procedimientos que contiene el proceso de incorporación y adaptación del personal a la organización.

El objetivo de este manual es permitir la claridad en uno de los procedimientos del proceso de apoyo de gestión humana, con una breve explicación para que el personal que requiera de esta herramienta cumpla con el correcto desarrollo de las actividades.

Este documento describe el proceso de incorporación y adaptación del personal a la organización por medio de una secuencia ordenada con los principales pasos que componen cada procedimiento, además expresa gráficamente el procedimiento a través de un diagrama de flujo.

Este manual será entregado a la empresa, adquiriendo la responsabilidad de revisar periódicamente el cumplimiento y aportando a la mejora de las actividades a medida que el área de la empresa tenga transformaciones.



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN HUMANA

(INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN)

DELTEC S.A

2022

ÍNDICE

9.1.1 Listado maestro de los procesos y procedimientos

9.1.2 Instructivo del formato para la caracterización de proceso

9.1.3 Instructivo del formato para la descripción del procedimiento

9.1.4 Descripción del proceso y procedimientos

9.1.1 LISTADO MAESTRO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El siguiente listado de maestros contiene de forma detallada cada uno de los procedimientos que componen el proceso de incorporación y adaptación del personal a la organización; la cual pertenece al proceso de apoyo de gestión humana de la organización Deltec S.A. En la primera columna se encuentra el nombre del proceso, en la segunda columna están los procedimientos del proceso y en la tercera columna su respectivo código.

LISTADO MAESTRO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DELTEC S. A		
PROCESO DE APOYO: GESTIÓN HUMANA		
PROCESO	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN	Requisición y reclutamiento	PGH-001
	Selección de personal	PGH-002
	Contratación	PGH-003
	Socialización e inducción	PGH-004
	Afiliación ARL, EPS, caja de compensación familiar, pensiones y cesantías	PGH-005
	Retiro y despido de personal	PGH-006

9.1.2 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

El siguiente documento del formato para la caracterización de procesos permite contener de manera detallada el objetivo, las entradas, los proveedores, procedimientos, indicadores, responsables, salidas y clientes del proceso al que se desee incorporar el siguiente instructivo.

 Deltec S.A. INGENIERÍA CON CALIDAD PROYECTADA HACIA EL FUTURO	DELTEC S.A
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: Especificación del nombre del proceso

OBJETIVO

Descripción breve de lo que se pretende alcanzar con la realización del proceso y su propósito final.

ENTRADAS

Materiales que alimentan el proceso como documentos, informes, formatos etc.

PROCEDIMIENTOS

Procedimientos que componen el proceso correspondiente.

RESPONSABLES

Principal responsable de la ejecución del procedimiento.

SALIDAS

Entregables que general el proceso luego de cumplir las actividades o procedimientos.

PROVEEDORES

Hace referencia a los entes que proporcionan los insumos como procesos, áreas o entes externos a la organización.

INDICADORES

Instrumentos para controlar el proceso (indicadores) a través de los cuales se conoce el comportamiento del proceso.

CLIENTES

Hace referencia a los entes receptores de las salidas de los procedimientos

9.1.3 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

El instructivo describe cada uno de los componentes de la estructura para explicar cada procedimiento.

A continuación, se presenta la descripción de cada componente:

1. EMPRESA

Hace referencia a la empresa, frecuentemente se usa el logotipo.

2. PROCESO

Se refiere al nombre del proceso, la cual hace parte del procedimiento a describir.

3. PROCEDIMIENTO

Se refiere al nombre del procedimiento a describir.

4. CÓDIGO

Se refiere al código del procedimiento a describir.

	DELTEC S. A	CÓDIGO
	PROCESO	XXXX-0000
	PROCEDIMIENTO	

5. OBJETIVO

Describe brevemente la finalidad del procedimiento y su propósito.

6. ALCANCE

Describe brevemente el campo o área de aplicación del procedimiento, es decir a quienes afecta.

7. RESPONSABILIDADES

Describe a los responsables por cargo de cada una de las actividades de los procedimientos.

8. DEFINICIONES

Corresponde a la explicación de los conceptos, con el fin de una comprensión clara del manual de procedimientos y procesos.

9. CONDICIONES GENERALES

Describe los límites del procedimiento es decir las condiciones mínimas para desarrollarlo.

10. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Describe de manera detallada cada una de las actividades para el desarrollo del procedimiento.

11. FORMATOS

Hace referencia a los documentos que se deben diligenciar durante el desarrollo y aplicación del procedimiento.

12. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Corresponde a los documentos previamente consultados, revisados y verificados para el desarrollo y aplicación del procedimiento.

13. DIAGRAMA DE FLUJO

Corresponde a la representación gráfica de la trayectoria del procedimiento.

14. VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN

Aquí se consigna la persona responsable de elaborar, revisar y aprobar la

descripción del procedimiento; es necesario resaltar que son personas diferentes y se debe especificar el cargo y la fecha.

Elaborado por	Cargo:	Fecha:
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

15. SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA DIAGRAMA DE FLUJO

	Símbolo de proceso
	Símbolo de inicio y fin
	Símbolo de documento
	Símbolo de documentos múltiples
	Símbolo de decisión

9.1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y LOS PROCEDIMIENTOS

A continuación, se presenta el proceso de gestión humana con cada procedimiento relacionado en el listado de maestros de procedimientos, explicado brevemente con su respectivo diagrama de flujo o flujograma.

 INGENIERÍA CON CALIDAD PROYECTADA HACIA EL FUTURO	DELTEC S.A		
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN		
OBJETIVO Vincular y adaptar al personal idóneo para el cargo requerido teniendo en cuenta sus capacidades y habilidades para generar valor a la organización.			
ENTRADAS Hojas de vida Documentos para contratación	PROCEDIMIENTOS - Requisición y reclutamiento - Selección de personal - Contratación - Socialización e inducción - Afiliación ARL, EPS, caja de compensación familiar, pensiones y cesantías - Retiro y despido de personal	RESPONSABLES - Jefe de gestión humana - Aux. de selección y contratación - Aprendiz de selección y contratación - Aprendiz en psicología	SALIDAS - Contratos de trabajo - Personal contratado - Colaboradores afiliados a EPS, ARL, CCF y AFP.
PROVEEDORES - Jefe de área - Bolsa de empleo (computrabajo) - Área de contabilidad	INDICADORES - Informe de rotación de personal - Informe de evaluación inducción - Soporte de afiliaciones - Soporte ficha laboral y contratación		CLIENTES Todos los procesos

	DELTEC S. A	CÓDIGO
	PROCESO GESTION HUMANA	PGH-001
	PROCEDIMIENTO: REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	

1. OBJETIVO

Realizar la convocatoria y postular los candidatos competentes para ocupar la vacante que solicitan las diferentes áreas.

2. ALCANCE

Este procedimiento se realiza cada que exista una vacante para un cargo nuevo o existente.

3. RESPONSABILIDADES

- Gerente o jefe de área: Es el encargado de identificar las vacantes.
- Psicólogo/a: Es el encargado de realizar todo el proceso de reclutamiento.

4. DEFINICIONES

- **Requisición:** Una actividad que permite realizar una descripción detallada de las funciones a desempeñar en el nuevo cargo con el fin de encontrar a la persona idónea.
- **Reclutamiento:** Es un conjunto de pasos utilizados con el fin de atraer a una gran cantidad de candidatos idóneos para un puesto específico y así escoger al más adecuado.
- **Requerimientos:** Es un listado específico de las condiciones que la nueva persona debe cumplir para aplicar al cargo.

- **Vacante:** Es el puesto laboral dentro de una empresa que se encuentra libre o sin ocupar por algún personal.

5. CONDICIONES GENERALES

- Solo se tiene en cuenta la vacante identificada por el gerente o jefe de área.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- **Identificación de la vacante:** El gerente o jefe de área identifica la vacante debido a la rotación de un cargo o creación de un nuevo cargo.
- **Correo electrónico con requerimientos de personal:** El gerente o jefe de área envía un correo con todos los requerimientos al o la psicóloga/o encargada.
- **Publica vacante en bolsa de empleo (CompuTrabajo):** El/la psicólogo/a se encarga de iniciar sesión en la página web de CompuTrabajo con las credenciales de la empresa y elabora el clasificado con las especificaciones de la vacante, las funciones a realizar y el salario posible.
- **Recepción de hojas de vida:** La recepción de las hojas de vidas se pueden ver de dos formas; la primera es directamente en la página web y la segunda en el correo electrónico asociado al perfil de CompuTrabajo
- **Analizar hojas de vida y elegir posibles candidatos:** El/la psicólogo/a se encarga de elegir a los posibles candidatos para continuar el proceso de selección.

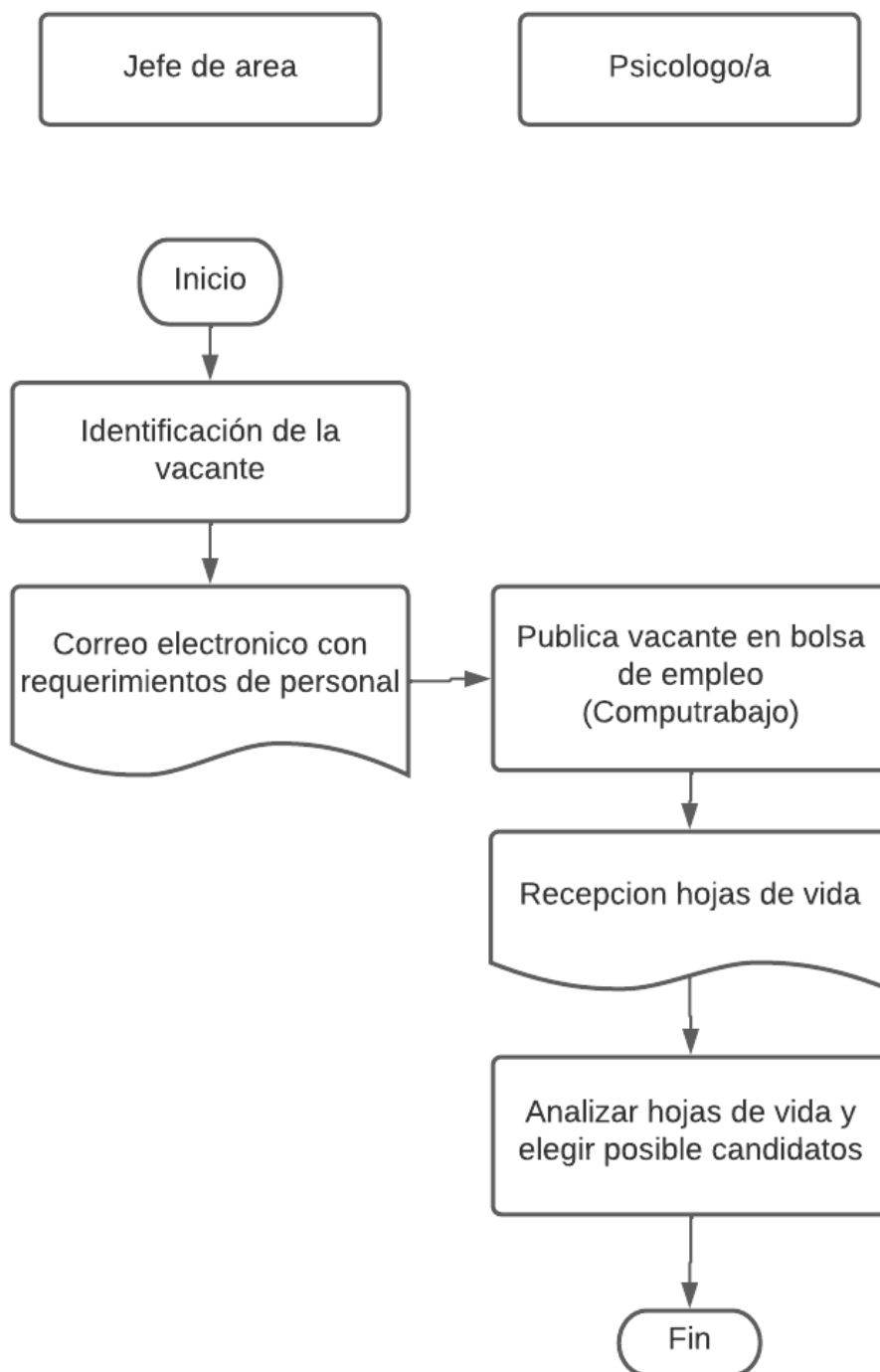
7. FORMATOS

- No especificado para este procedimiento.

8. DOCUMENTO REFERENCIA

- Hoja de vida de candidatos

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por	Cargo:	Fecha:
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	DELTEC S. A	CÓDIGO
	PROCESO GESTION HUMANA	PGH-002
	PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL	

1. OBJETIVO

Elegir al personal más adecuado para ocupar el cargo dentro de la empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento se realiza luego de realizar el reclutamiento de posibles candidatos para un cargo nuevo o existente.

3. RESPONSABILIDADES:

- Gerente o jefe de área: Es el encargado de elegir al candidato apto para el cargo.
- Psicóloga/o: Es el/la encargada de realizar las pruebas psicológicas y psicotécnicas para identificar el perfil del personal.
- Aux. de selección y contratación: Es el encargado de autorizar y remitir los exámenes médicos.

4. DEFINICIONES

- **Cargo:** Es el nombre que recibe la persona dentro de la empresa dependiendo del conjunto de funciones que desempeña en la estructura organizacional.

- **Entrevista:** Técnica empleada en la cual el candidato sostiene una conversación con otra persona ya sea el psicólogo o jefe de área, lo que permite crear un perfil y escoger al candidato que mejor encaje con la vacante.
- **Pruebas psicotécnicas:** Son un conjunto de pruebas estandarizadas que sirven para medir las capacidades y habilidades necesarias de un candidato de acuerdo al cargo al que está aplicando.
- **Pruebas psicológicas:** Son un conjunto de pruebas que tienen como objetivo medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo.
- **Examen médico:** Son aquellos exámenes médicos practicados a los candidatos con el propósito de determinar si alguna persona tiene alguna contraindicación o problema que la empresa deba conocer o que pueda afectar considerablemente su desempeño en el cargo.
- **Candidato elegido:** Es la persona que ha sido elegida después del procedimiento de requisición y reclutamiento para ocupar el puesto que estaba vacante.

5. CONDICIONES GENERALES

El candidato idóneo debe cumplir con todos los pasos del procedimiento, pero es seleccionado en la mayoría de los casos a criterio del Gerente para cargos administrativos y jefe de área para cargos operativos.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- **Citación candidato a primera entrevista:** El candidato pre seleccionado recibirá a través de correo electrónico una citación para una entrevista con el/la psicólogo/a

- **Realizar entrevista y pruebas psicotécnicas/psicológicas:** El candidato preseleccionado se deberá someter a una entrevista y unas pruebas realizado por el/la psicólogo/a encargado
- **Verificar referencias del candidato:** El/la psicólogo/a se comunicará con las referencia laborales y personales que el candidato suministro
- **Elegir candidato idóneo para el cargo:** El/la psicólogo/a toma la decisión de solo escoger al candidato idóneo para el cargo y pueda continuar con el proceso de selección.
- **Citación candidato a segunda entrevista:** El candidato idóneo para el cargo deberá someterse a una entrevista más específica con el gerente o jefe de área que lo solicitó
- **Autorizar y realizar exámenes médicos:** El gerente o jefe de área a criterio decide si el candidato es apto para el cargo; y solicita al auxiliar de selección y contratación autorizar el examen médico para continuar con el proceso de contratación.

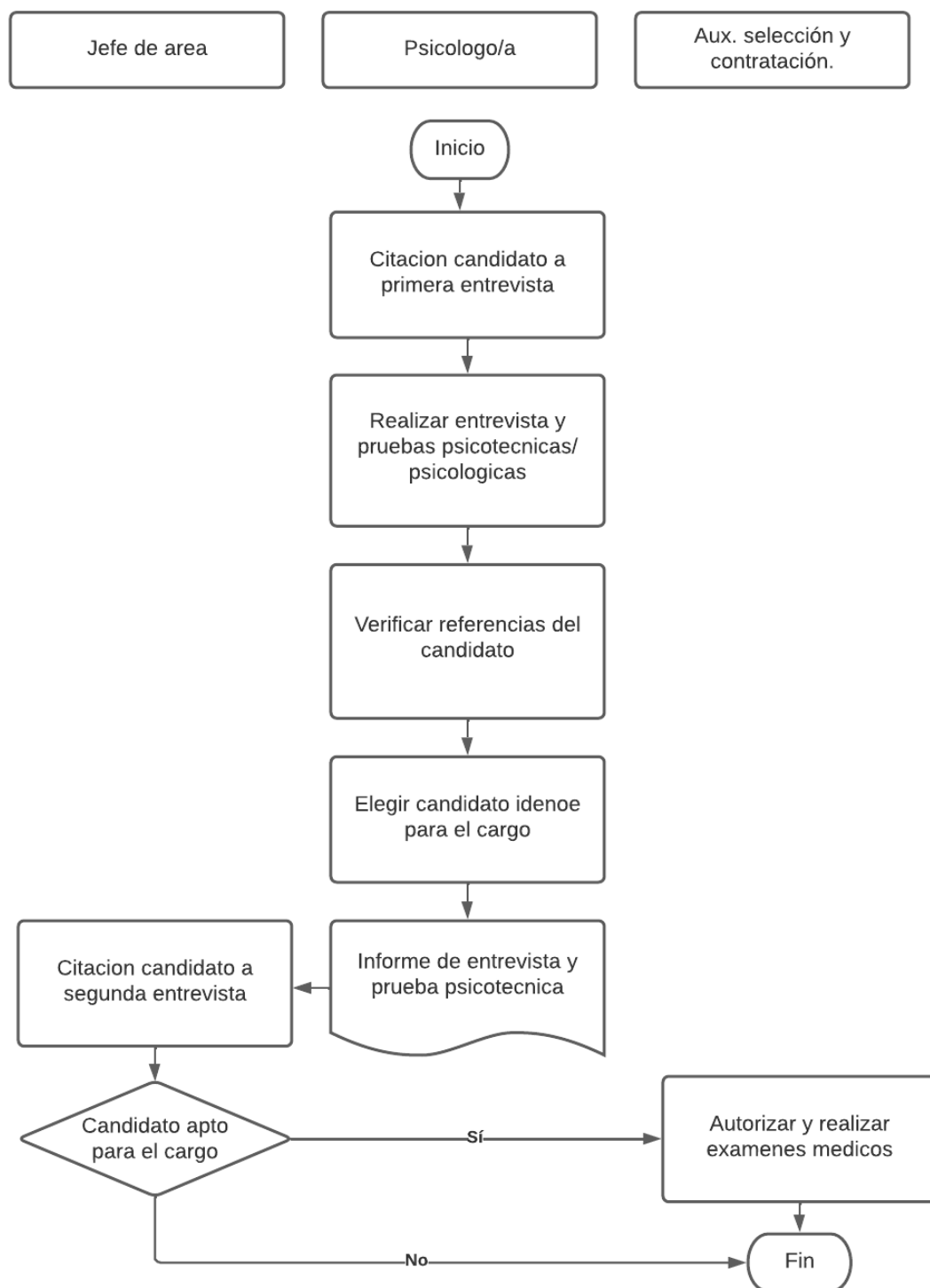
7. FORMATOS

- No especificado para este procedimiento

8. DOCUMENTO REFERENCIA

- Informe de entrevista; y pruebas psicotécnicas y psicológicas.

9. DIAGRAMA DE FLUJO.



Elaborado por	Cargo:	Fecha:
---------------	--------	--------

Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	DELTEC S. A	CÓDIGO
	PROCESO GESTION HUMANA	PGH-003
	PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL	

1. OBJETIVO

Vincular de forma apropiada y a través de un contrato al personal apto para el cargo solicitado.

2. ALCANCE

Este procedimiento se realiza luego de culminar el procedimiento de selección personal y se escoge al personal apto para el cargo solicitado.

3. RESPONSABILIDADES

- Gerente: Firmar los diferentes tipos de contratos.
- Auxiliar de selección y contratación: Encargado de juntar y verificar que toda la documentación esté completa y llevar a cabo la creación del usuario en la plataforma empresarial SEOT, al igual que el contrato individual de cada uno de los candidatos seleccionados.
- Psicólogo: Entregar la documentación completa de las personas seleccionadas para los cargos.

4. DEFINICIONES

- Contrato de trabajo: Documento en donde se establece un acuerdo acerca de las condiciones y el tipo de relación laboral que el empleador va empezar a cumplir desde una fecha indicada.

- Contrato a término fijo: Es uno de los tipos de contrato para los empleados que se manejan en la organización, siempre con una duración de 3 meses a partir de la fecha de inicio de labores.
- Contrato de aprendizaje: Es otra de las modalidades de contrato, únicamente para las personas que están realizando su práctica empresarial por parte de las instituciones de educación superior, cuenta con una duración de 6 meses a partir de la fecha de inicio de labores.
- SEOT: Es la plataforma virtual empresarial que se maneja en la organización para guardar toda la información relacionada con los empleados y la empresa.

5. CONDICIONES GENERALES

- La empresa solo realiza contrato a término fijo por 3 meses
- La empresa solo realiza contrato de aprendizaje por 6 meses.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- **Identificación tipo de contrato:** El gerente o jefe de área se encarga de determinar el tipo de contrato que se le debe realizar al candidato elegido para el cargo; en este caso existen solo 2 opciones en la cual son contrato a término fijo por 3 meses o contrato de aprendizaje.
- **Solicitar documentos para contratación:** Después de que el gerente o jefe de área determine el tipo de contrato, el auxiliar de selección y contratación se encarga de solicitar los documentos al candidato elegido para realizar la contratación formal a la empresa; en caso de que el contrato sea a término fijo se solicita los siguientes documentos: hoja de vida, documento de identidad, certificado de estudios y laborales, certificado EPS, certificado fondo de

pensión, certificación bancaria, certificado antecedente judiciales y penales, examen médico de ingreso, examen técnico de ingreso, examen psicotécnico, documentos beneficiarios caja de compensación familiar (Cónyuge: cédula y certificado de matrimonio o declaración extra juicio; Hijos: Copia registro civil o para mayores de 7 años tarjeta de identidad y certificado de estudios) Para el caso del contrato de aprendizaje se solicita los documentos mencionados anteriormente a excepción del certificado fondo de pensión y documentos beneficiarios caja de compensación familiar.

- **Crear carpeta de candidato y perfil en SEOT:** Después de reunir toda la información mencionada anteriormente, se procede a crear un perfil laboral o ficha laboral, este documento resume toda la información personal del empleado, las entidades en dónde se deben hacer las afiliaciones al sistema de seguridad social y la relación de contratación con la empresa. Posteriormente, después de terminar este documento, se junta toda la información de nuevo en una carpeta específica dónde se archiva toda la documentación de la persona a contratar.
- **Elaboración y firma del contrato:** El auxiliar de selección y contratación se encarga de verificar los documentos recibidos, luego elabora el documento del contrato de trabajo teniendo en cuenta sus especificaciones y la información suministrada por el candidato; se entrega el contrato al gerente o jefe de área quien lo revisa, lo hace firmar por las dos partes y se lo devuelve al auxiliar de selección y contratación para archivarlo en la carpeta del candidato elegido.

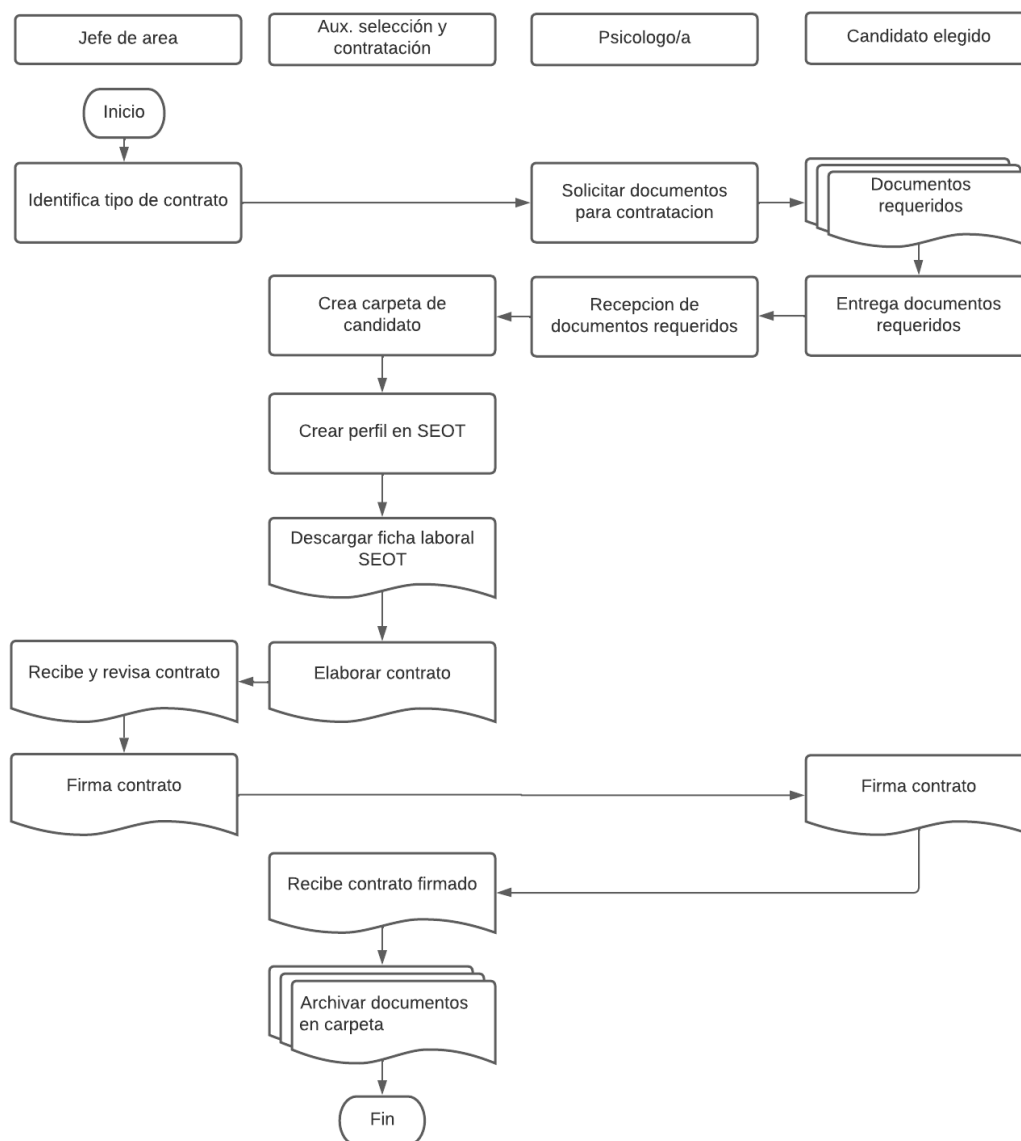
7. FORMATOS

- No especificado para este procedimiento

8. DOCUMENTO REFERENCIA

- Contrato laboral o de aprendizaje
- Ficha laboral SEOT

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por	Cargo:	Fecha:
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	DELTEC S. A	CÓDIGO
	PROCESO GESTION HUMANA	PGH-004
	PROCEDIMIENTO: INDUCCION Y SOCIALIZACION PERSONAL	

1. OBJETIVO

Contribuir en la adaptación del personal a la cultura organizacional de la empresa y al reconocimiento de su lugar de trabajo.

2. ALCANCE

Este procedimiento se realiza luego de culminar el proceso de contratación del candidato elegido y requiere capacitación para su lugar de trabajo.

3. RESPONSABILIDADES

- Psicólogo/a: Es el encargado de socializar al empleado nuevo a toda la empresa
- Auxiliar HSEQ: Es el encargado de realizar la inducción al empleado nuevo.
- Gerente o jefe de área: Es el encargado de orientar al empleado nuevo a las actividades que va desempeñar en su cargo.

4. DEFINICIONES

- Personal: Conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo
- Socialización: es el proceso por el que una persona adquiere competencias laborales en términos de un nivel de comprensión funcional de la organización.
- Inducción: es el proceso mediante el personal nuevo adquiere información general de la empresa y su puesto de trabajo.
- HSEQ: Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiental y Calidad

5. CONDICIONES GENERALES

- La inducción se puede hacer de dos formas: individual o grupal, dependiendo de la cantidad de personas contratadas.
- El personal nuevo debe conocer las funciones que debe desempeñar, además de sus alcances y límites.
- El tiempo de inducción será supervisado y no será más de 5 días.
- La empresa debe entregar las herramientas o equipos necesarios para que el empleado nuevo pueda desempeñar sus actividades.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- **Socialización de personal:** El psicólogo se encarga de presentar al nuevo empleado a toda la planta de la empresa, indicando las áreas y los cargos establecidos.
- **Inducción general:** El auxiliar de HSEQ se encarga de presentar toda la información relacionada a la empresa teniendo en cuenta las políticas del sistema integrado de gestión HSEQ
- **Inducción específica al cargo:** El Gerente o jefe de área se encarga de presentar todas las funciones y actividades concerniente a su cargo, recalca sus obligaciones, límites y alcances relacionados a las actividades a desempeñar en la empresa, la cual están contenidos en el manual de funciones.

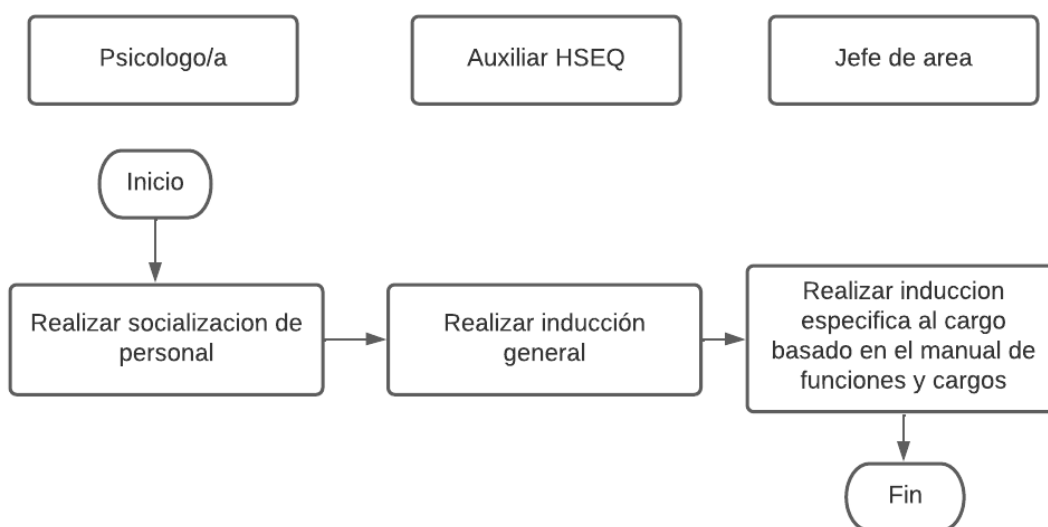
7. FORMATOS

- No especificado para este procedimiento.

8. DOCUMENTO REFERENCIA

- No especificado para este procedimiento

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por	Cargo:	Fecha:
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	DELTEC S. A	CÓDIGO
	PROCESO GESTION HUMANA	PGH-005
	PROCEDIMIENTO: AFILIACIÓN A ARL, EPS, AFP Y CCF	

1. OBJETIVO

Realizar de manera adecuada la afiliación al sistema de salud, pensión, compensación laboral y riesgos laborales.

2. **ALCANCE:** Se realiza cada que ingresa un empleado nuevo a la empresa o si algún empleado desea cambiar la prestadora de los servicios mencionados anteriormente.

3. RESPONSABILIDADES

- Gerente: Se encarga de elegir la ARL y caja de compensación familiar para los empleados de la empresa.
- Auxiliar de selección y contratación: Se encarga de realizar todo el proceso de afiliación.
- Entidad: Se encarga de disponer de un asesor en caso de duda o inconveniente el proceso de afiliación.
- Empleado: Se encarga de elegir su EPS; y fondo de pensiones y cesantías.

4. DEFINICIONES:

- **EPS:** Entidades responsables de la afiliación y registro de los afiliados al sistema de la regularidad social en Colombia. Se encargan también del recaudo de las cotizaciones y su función básica es organizar y garantizar la prestación del plan obligatorio de salud.

- **AFP:** Los fondos de pensiones son las entidades encargadas de administrar el ahorro que haces para tu retiro. Existen dos categorías de fondos de pensiones: El régimen público, (Colpensiones); El régimen privado, (Porvenir, Protección, Colfondos, Skandia)
- **ARL:** Las Administradoras de Riesgos Laborales son entidades aseguradoras de vida que desarrollan sus actividades con los seguros laborales; es decir, son aseguradoras que cubren riesgos de tipo laboral, incluidos aquellos que se puedan generar de camino al lugar de trabajo.
- **CCF:** La Caja de Compensación Familiar son entidades privadas, organizadas como corporaciones de carácter civil, vigiladas por la Superintendencia del Subsidio Familiar, cuya función principal es redistribuir una parte del ingreso de toda la fuerza laboral, entre los trabajadores de menores ingresos.

5. CONDICIONES GENERALES

- Cada empleado directo tiene la potestad de elegir a qué EPS y fondo de pensión desea afiliarse
- Es primordial realizar la afiliación a la ARL para que el empleado nuevo pueda realizar sus respectivas actividades del cargo.
- En las afiliaciones a la ARL es muy importante tener en cuenta el riesgo y la actividad del puesto de trabajo.
- Tener en cuenta que entidades tienen portal web para agilizar el proceso de afiliación.
- El empleado debe firmar los formularios correspondientes para que sea efectiva la afiliación.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- **Selección de Administradora de Riesgos Laborales:** El gerente analiza las diferentes aseguradoras de riesgos laborales y escoge a decisión propia la más conveniente para la empresa.
- **Selección de Caja de Compensación Familiar:** El gerente analiza las diferentes entidades prestadoras de servicio y escoge la más adecuada para los empleados.
- **Selección de Entidad Promotora de Salud:** El auxiliar de selección y contratación revisa el contrato de trabajo como apoyo, además de la información previa que suministro el empleado a la psicóloga.
Selección de Fondo de pensiones y cesantías: El auxiliar de selección y contratación revisa el contrato de trabajo como apoyo, además de la información previa que suministró el empleado a la psicóloga.
- **Afiliación de empleado nuevo:** La afiliación de los empleados se realiza de la siguiente forma:
 - **ARL:** El auxiliar de selección y contratación ingresa al portal web de la ARL con el perfil de la empresa, ingresa la información que solicita (riesgo y lugar de trabajo), confirma la afiliación y descarga el soporte.
 - **EPS:** El auxiliar de selección y contratación ingresa al portal web de la EPS con el perfil de la empresa; descarga el formulario único de registro, lo diligencia con el empleado nuevo y lo carga al portal; en caso de que la EPS no tenga portal web, se comunicara con un asesor de la entidad, en la cual se encarga de realizar el acompañamiento para afiliar al empleado nuevo

- Caja de compensación Familiar: El auxiliar de selección y contratación ingresa al portal web de la CCF con el perfil de la empresa; descarga el formulario de registro, lo diligencia con el empleado nuevo y lo carga al portal; en caso de que la EPS no tenga portal web, se comunicara con un asesor de la entidad, en la cual se encarga de realizar el acompañamiento para afiliar al empleado nuevo.
- Fondo de pensiones y cesantías: El auxiliar de selección y contratación ingresa al portal web de la AFP con el perfil de la empresa; descarga el formulario único de registro, lo diligencia con el empleado nuevo y lo carga al portal; en caso de que la EPS no tenga portal web, se comunicara con un asesor de la entidad, en la cual se encarga de realizar el acompañamiento para afiliar al empleado nuevo.

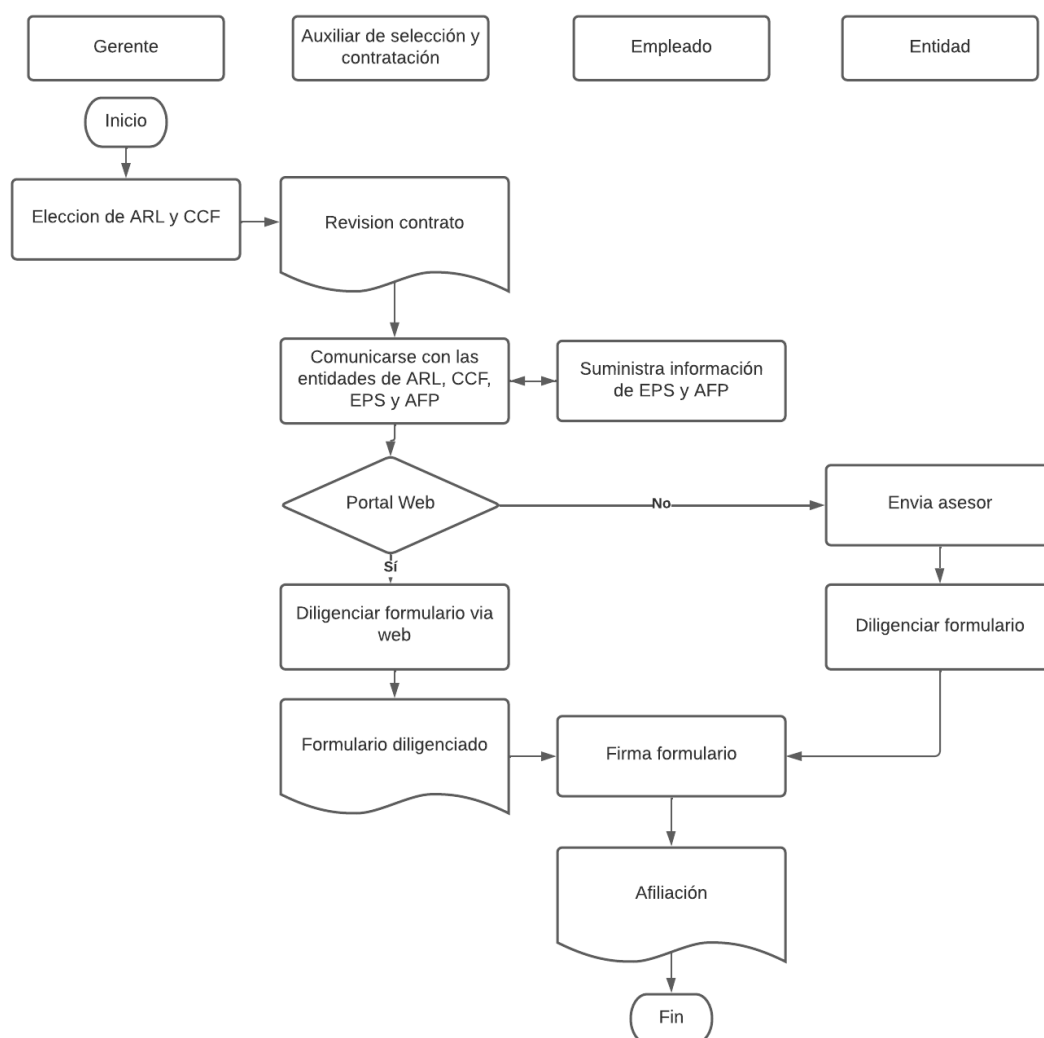
7. FORMATOS

- No especificado para este procedimiento

8. DOCUMENTO REFERENCIA

- Contrato de trabajo.

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por	Cargo:	Fecha:
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	DELTEC S. A	CÓDIGO
	PROCESO GESTION HUMANA	PGH-006
	PROCEDIMIENTO: RETIRO Y DESPIDO DE PERSONAL	

1. OBJETIVO

Retirar del puesto de trabajo al personal de la empresa teniendo en cuenta las causas de retiro que se puedan presentar.

2. ALCANCE

Este procedimiento se debe realizar cada que se retire de las labores al personal de la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

- Jefe de nómina: Persona encargada de realizar el proceso de liquidación de la persona y el retiro de todas las entidades de seguridad social donde se encontraba afiliado.
- Empleado saliente: Presentar la carta de renuncia al área de gestión humana y posteriormente firmar la carta de aceptación.
- Auxiliar de selección y contratación: Recibir la carta de renuncia por parte del empleado, si es el caso, y redactar la carta de aceptación de renuncia para la firma de los involucrados.

4. DEFINICIONES

- Personal: Integrantes de la nómina de empleados pertenecientes a la empresa DELTEC.

- Retiro voluntario: Es una elección voluntaria y una decisión tomada por el empleado para terminar su contrato laboral con la empresa, debe ser presentada en físico y con su respectiva firma con 30 días de anticipación a la fecha de retiro.
- Despido: Es una decisión tomada por parte del empleador en donde se le informa al empleado acerca de la terminación de labores y esta se puede dar por diferentes razones: sin justa causa y con justa causa
- Liquidación: Es un pago obligatorio que debe realizar la empresa hacia el empleado debido a la finalización del vínculo laboral.
- Indemnización: Es una compensación económica que recibe una persona como consecuencia de haber recibido un perjuicio de índole laboral.

5. CONDICIONES GENERALES

- Cada empleado al momento de su renuncia debe presentar una carta con 30 días de anticipación informando a la empresa la causa de su retiro y el documento debe llevar su respectiva firma.
- Los despidos se efectuarán con justa causa cuando la falta que se cometa sea grave según el reglamento interno de la empresa.
- Los despidos sin justa causa la empresa deberá pagar al empleado una indemnización estipulada por ley.
- Solo el gerente es la persona autorizada para despedir al personal de la empresa.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- **Identificación de causas del retiro:** El empleado se encarga de presentar a la empresa una carta de renuncia en donde expresa su motivo del retiro.

- **Liquidación de nómina:** El jefe de nómina se encarga de liquidar la nómina de acuerdo a las condiciones específicas estipuladas en el contrato de trabajo; se debe tener en cuenta la causa del retiro, siendo el caso de que sea despido se debe identificar si es con justa causa o sin justa causa, este último genera pago de indemnización.
- **Pago de liquidación:** El jefe de nómina le envía la liquidación de nómina al empleado saliente para que firme si está de acuerdo, posteriormente se le realiza la consignación a la cuenta de nómina del empleado saliente.

7. FORMATOS

- No especificado para este procedimiento

8. DOCUMENTO REFERENCIA

- Contrato de trabajo
- Carta de aceptación de renuncia
- Carta de renuncia

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por	Cargo:	Fecha:
Revisado por:	Cargo:	Fecha:

Aprobado por:	Cargo:	Fecha:
---------------	--------	--------

10. CONCLUSIONES

En primer lugar, es importante resaltar que la empresa cuenta con una alta centralización del proceso de contratación, debido a que la documentación de todos los empleados a nivel nacional se recibe en la oficina principal para poder hacer los debidos trámites legales, permitiendo así que el ingreso de los empleados a la organización sea siempre a través de un mismo lugar y todos los problemas que se puedan relacionar en estos trámites también serán solucionados desde esta sede.

De hecho, para documentar los procedimientos del proceso de incorporación y adaptación del personal a la empresa Deltec S.A, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, permitiendo un contexto general del proceso y sus procedimientos del área para así identificar nuestro plan de mejora. El diagnóstico de la situación actual se realizó mediante la investigación exploratoria y descriptiva a través de la observación directa, y recomendaciones del personal del área de gestión humana.

Como resultado del trabajo investigativo, el área de gestión humana cuenta con el manual de procesos y procedimiento aplicable a las dinámicas actuales de la organización en el proceso de incorporación y adaptación del personal a la organización; donde en cada procedimiento está contenida su estructura visual (diagrama de flujo), permitiendo mayor claridad y comprensión para el encargado o responsable del proceso y para la empresa en general que desee comprender los procedimientos del área; también contiene un listado maestro de documentos, con su respectiva codificación para la gestión documental del área; es recomendable para la empresa mantener este archivo actualizado a medida que se crean nuevos procesos y procedimientos en el área de gestión humana.

Por lo tanto, se logró desarrollar un manual que permite estandarizar los procesos y procedimientos dentro de la empresa, logrando una mejor comprensión del flujo empresarial y que el personal pueda comprometerse con cada procedimiento y cada proceso en el que están involucrados.

Con la elaboración de este documento se logró desarrollar un archivo de consulta para el personal nuevo que ingrese en el área, reduciendo así las repetitivas asesorías de las personas encargadas y los errores presentados durante el proceso.

Para terminar, la elaboración de los diagramas de flujo permite que el nuevo personal de la empresa tenga una mayor comprensión del proceso, ya que estos expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones, e incluye el personal administrativo que intervienen, detallando sus responsabilidades y momentos de acción con mayor claridad.

11. RECOMENDACIONES

El manual de procesos y procedimientos proporciona a la empresa el fortalecimiento del área de gestión humana, identificando de tal manera los procedimientos a seguir para ejecutar los procesos, cumpliendo su misión como función de apoyo, además este manual permite tener control sobre las actividades, sirviendo como herramienta para un trabajo eficaz y eficiente dentro de la organización.

De acuerdo a lo anterior, es preciso atender a las siguientes recomendaciones para que sea eficiente la funcionalidad del Manual de procesos y procedimientos de gestión humana:

- El Manual de procesos y procedimientos está dirigido a todas las personas de la organización, por lo tanto, debe ser de acceso total y socializado con todo el personal de la empresa Deltec S.A, sobre todo el área de gestión humana; lo cual permite que el personal relacionado del área adquiriera un mayor compromiso y responsabilidad con sus funciones.
- Este documento requiere de revisiones periódicas para su constante actualización, ya que los procedimientos registrados en el manual deben mejorar a medida que la empresa desarrolle evaluaciones de su gestión y comprenda que se deben realizar unos cambios para seguir contribuyendo a la mejora continua del área y la organización
- Se recomienda que el documento se establezca como una guía de trabajo para todo el personal nuevo que ingrese en el área de gestión humana, delimitando y facilitando así la rápida adaptación con las funciones de cada cargo dentro del área.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bayo Moriones, A. y Merino Díaz de Cerio, J. (2002): «Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española», Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 12
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos/ Managing Human Resources (14ta ed.). México: Cengage Learning Editores
- Calderón G., Naranjo J., Álvarez C. (2006). Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En Cuadernos de Administración 19 (32): 225-254, Julio – diciembre de 2006.
- Carmona, F. (2004). Gestión del Recurso Humano en la Empresa. Bogotá: TecnoPress Ediciones.
- Chiavenato I (2002), Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill.
- Cuatrecasas Arbos, L (1999) Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Barcelona. Editorial Gestión 2000
- Deltec S.A. (2022, Enero) Nosotros. [Página web] Disponible en:
<http://www.deltec.com.co/>
- Deltec S.A. (2022, Enero) Quienes Somos. [Página web] Disponible en:
<http://www.deltec.com.co/>
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal (8va ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Dolan S, Valle C. R, Jackson S, Schuler R (2007). La Gestión de los Recursos Humanos; Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill.

- Dolan S, Valle C. R, Schuler R (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Edigrafos S.A.
- García M, Sánchez K, Zapata Á (2008), Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.
- García, M; Murillo G; González, C. (2010) Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle, Santiago de Cali
- Gómez, L; Balkin, D; Cardy, R. (2008) Gestión de los Recursos Humanos. 5a edición. Prentice Hall, Madrid 2008. 190
- Llanos J (2005). Integración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2006). Gestión de recursos humanos por competencias (2da ed.). Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Rodríguez - Serrano, J. (2004). El modelo de Gestión de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC.
- Summers, D. (2006) Administración de la calidad. Publicado por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. (2006)
- Vásquez, Raysa & Vásquez, Xiomara (2006). Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. En Folletos Gerenciales, 10(10), 15-28.