



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE TALENTO HUMANO,
PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE
CHIMBORAZO (SCHPCH), CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO PERIODO 2016.**

AUTORA:

RUTH MARIELA CUJILEMA PAUCAR

Riobamba – Ecuador

2017

CERTIFICADO DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Ruth Mariela Cujilema Paucar, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ruth Mariela Cujilema Paucar, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 29 de Marzo del 2017

Ruth Mariela Cujilema Paucar

CI. 060423093-8

DEDICATORIA

A mi Amado, mi Cristo Jesús; por ser mi Luz, mi Salvación, mi Esperanza, aquel que quito mis temores y me lleno de amor, gozo y paz. Quien me ha permitido cumplir un sueño más en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Al Rey de Reyes, que con amor infinito me ha amado y me ha dado fuerzas en todo momento para culminar esta carrera, a mi madre que me enseñó sutilmente que todo puedo conseguirlo si me lo propongo, a mi padre que me enseñó el valor del trabajo, a mis hermanos, amigos y familia por su apoyo incondicional. Los amo.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificado de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de grafico	x
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.1.1 Antecedentes históricos	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1 Gestión por procesos en la empresa.....	11
2.2.2 Procesos	13
2.2.3. Gestión tradicional vs. Gestión por procesos.....	19
2.2.4 Mapa de procesos.....	20
2.2.5 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	21
2.3 IDEA A DEFENDER	21
2.4 VARIABLES	21
2.4.1 Variable Independiente	21

2.4.2	Variable Dependiente: Talento Humano	21
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		22
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	22
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	22
3.3.	MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	22
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	23
3.5	RESULTADOS	24
3.5.1	Encuesta realizada al Personal del SCHPCH	24
3.5.2	Encuesta realizada a Directivos del SCHPCH.....	37
3.5.3	Encuesta realizada a Usuarios del SCHPCH	47
3.6	ANÁLISIS FODA DEL SCHPCH.....	52
3.7	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	54
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		56
4.1.	TÍTULO	56
4.2.	MANUAL DE GESTIÓN.....	56
4.2.1	Carátula.....	56
4.2.2	Índice	57
4.2.3	Alcance del Manual	57
4.2.4	Objetivos del Manual.....	57
4.2.5	Propuesta del Organigrama.....	58
4.2.6	Construcción del Mapa de Procesos	60
4.2.7	Estructura Documental del Modelo de Gestión por Procesos	62
4.2.8	Tabla de Procesos	64
4.2.9	Tabla de Procedimientos.....	64
4.2.10	Tabla de Flujogramas.....	65
4.2.11	Tabla de Indicadores	65
4.2.12	Tabla de Mejora Continua	66
4.2.13	Registro de Procesos	66
CONCLUSIONES		101
RECOMENDACIONES.....		102
BIBLIOGRAFIA		103
ANEXOS		105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividades de Ingreso	24
Tabla 2: Inducción del Personal.....	25
Tabla 3: Periodicidad de Capacitación	26
Tabla 4: Evaluación del Desempeño	27
Tabla 5: Ascensos	28
Tabla 6: Estructura Salarial.....	29
Tabla 7: Compensaciones	30
Tabla 8: Pago de Remuneración	31
Tabla 9: Ropa de Trabajo.....	32
Tabla 10: Beneficios de Ley	33
Tabla 11: Registro de Ingreso y Salida.....	34
Tabla 12: Autorización de Ausencia de Trabajo	35
Tabla 13: Archivo de documentos T.H.....	36
Tabla 14: Selección y reclutamiento.....	37
Tabla 15: Inducción al personal.....	38
Tabla 16: Capacitación del talento humano.....	39
Tabla 17: Capacitaciones	40
Tabla 18: Motivaciones	41
Tabla 19: Tipos de motivaciones	42
Tabla 20: Evaluación al personal.....	43
Tabla 21: Estructura salarial	44
Tabla 22: Implementos	45
Tabla 23: Control de ingreso y salida	46
Tabla 24: Atención del personal	47
Tabla 25: Colaboración al usuario	48
Tabla 26: Trato al usuario.....	49
Tabla 27: Respuesta a usuario	50
Tabla 28: Aspectos a mejorar	51
Tabla 29: Matriz FODA.....	52
Tabla 30: Matriz de Correlaciones.....	53

Tabla 31: Procesos del Talento Humano del SCHPCH.....	62
Tabla 32: Modelo de tabla de proceso	64
Tabla 33: Modelo de tabla de procedimientos.....	65
Tabla 34: Modelo de tabla de flujogramas	65
Tabla 35: Modelo de tabla de indicadores	66
Tabla 36: Modelo de tabla de mejora continua.....	66
Tabla 37: Proceso de reclutamiento.....	67
Tabla 38: Procedimientos del reclutamiento	67
Tabla 39: Flujogramas de reclutamiento	68
Tabla 40: Indicadores del reclutamiento.....	69
Tabla 41: Mejora continua del reclutamiento	70
Tabla 42: Proceso de selección del personal	71
Tabla 43: Procedimiento de selección del personal.....	72
Tabla 44: Flujogramas de selección del personal	73
Tabla 45: Indicador de selección del personal.....	74
Tabla 46: Mejora continua de selección del personal.....	75
Tabla 47: Proceso de inducción del personal.....	76
Tabla 48: Procedimiento de inducción del personal.....	77
Tabla 49: Flujograma de inducción del personal.....	77
Tabla 50: Indicador de inducción del personal.....	78
Tabla 51: Mejora continua de inducción del personal.....	79
Tabla 52: Proceso de capacitación del personal	79
Tabla 53: Procedimiento de capacitación	80
Tabla 54: Flujograma de capacitación	82
Tabla 55: Indicador de capacitación	82
Tabla 56: Mejora continua de capacitación	83
Tabla 57: Proceso de evaluación del desempeño.....	84
Tabla 58: Procedimiento de evaluación del desempeño.....	85
Tabla 59: Flujograma de evaluación del desempeño.....	86
Tabla 60: Indicador de evaluación del desempeño.....	86
Tabla 61: Mejora continua de evaluación del desempeño.....	87
Tabla 62: Proceso de remuneración.....	88
Tabla 63: Procedimiento de remuneración del personal.....	89
Tabla 64: Flujograma de remuneración	90

Tabla 65: Indicador de remuneración	90
Tabla 66: Mejora continua de remuneración	91
Tabla 67: Proceso de salud y seguridad ocupacional	92
Tabla 68: Procedimiento de salud y seguridad ocupacional.....	93
Tabla 69: Flujograma de salud y seguridad ocupacional.....	94
Tabla 70: Indicador de salud y seguridad ocupacional.....	95
Tabla 71: Mejora continua de salud y seguridad ocupacional.....	96
Tabla 72: Proceso de control	96
Tabla 73: Procedimiento de control.....	97
Tabla 74: Flujograma de control.....	98
Tabla 75: Indicador de control.....	99
Tabla 76: Mejora continua de control.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama Estructural del SCHPCH	10
Gráfico 2: Modelo de Procesos.....	13
Gráfico 3: Mapa de Procesos	20
Gráfico 4: Actividades de Ingreso	24
Gráfico 5: Inducción del Personal	25
Gráfico 6: Periodicidad de Capacitación	26
Gráfico 7: Evaluación del Desempeño	27
Gráfico 8: Ascenso.....	28
Gráfico 9: Estructura Salarial	29
Gráfico 10: Compensaciones	30
Gráfico 11: Pago de Remuneración	31
Gráfico 12: Ropa de Trabajo	32
Gráfico 13: Beneficios de Ley	33
Gráfico 14: Registro de Ingreso y Salida.....	34
Gráfico 15: Autorización de Ausencia de Trabajo	35

Gráfico 16: Archivo de documentos de T.H.....	36
Gráfico 17: Selección y reclutamiento.....	37
Gráfico 18: Inducción al personal.....	38
Gráfico 19: Capacitación del talento humano.....	39
Gráfico 20: Capacitaciones.....	40
Gráfico 21: Motivaciones.....	41
Gráfico 22: Tipos de motivaciones.....	42
Gráfico 23: Evaluación al personal.....	43
Gráfico 24: Estructura salarial.....	44
Gráfico 25: Implementos.....	45
Gráfico 26: Control de ingreso y salida.....	46
Gráfico 27: Atención del personal.....	47
Gráfico 28: Colaboración al usuario.....	48
Gráfico 29: Trato al usuario.....	49
Gráfico 30: Respuesta a usuario.....	50
Gráfico 31: Aspectos a mejorar.....	51
Gráfico 32: Organigrama estructural propuesto para el SCHPCH.....	58
Gráfico 33: Organigrama funcional propuesto para el SCHPCH.....	59
Gráfico 34: Mapa de procesos del SCHPCH.....	61

RESUMEN

El Modelo de Gestión por Procesos de Talento Humano para el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo, cantón Riobamba provincia de Chimborazo, periodo 2016, con el fin de optimizar sus procesos y la calidad en el servicio. La gestión por procesos genera un valor añadido dentro de la organización, para lo cual se utilizó herramientas como la matriz FODA y matriz de correlación; con el fin de obtener mejores resultados, logrando cumplir con metas y objetivos previamente propuestos. El Talento Humano es parte fundamental de toda empresa, debido al cambio que ha surgido al largo de los años se da un impacto positivo, contando con un grupo de empleados calificados y comprometidos con las metas de la organización. En la entidad se propone un Manual de Gestión por Procesos en donde están registrados los procedimientos, las actividades, los diagramas de flujo y sus indicadores, con esto se pretenden desarrollar el desempeño laboral y la satisfacción. Se recomienda aplicar la propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos.

Palabras clave: GESTIÓN POR PROCESOS. TALENTO HUMANO.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The Human Talent Process Management Model is for the Professional Drivers Union of Chimborazo, Riobamba canton, Chimborazo province, 2016. The purpose is to optimize the processes and the quality of the service. The management by processes generates an added value within the organization, using tools such as the SWOT matrix and correlation matrix. The aim is to obtain better results, achieving the goals and objectives previously proposed. Human Talent is an essential part of any company, due to the change that has emerged over the years, and has given a positive impact. It has a group of qualified employees and committed to the goals of the organization. The entity proposes a Manual of Management by processes where registered procedures, activities, flowcharts and their indicators in order to develop job performance and satisfaction. It is recommended to apply the proposal to improve the efficiency and effectiveness of the processes.

Key words: Process Management, Human Talent

INTRODUCCIÓN

La Gestión por Procesos es una herramienta utilizada en las empresas, con la finalidad de aumentar la calidad de sus servicios, a través de diseñar y estructurar los procesos que se evidencian dentro de la organización.

La investigación parte del análisis general de la problemática, para luego determinar las particularidades de las falencias que se presentan en los procesos previamente identificados del Talento Humano, lo que motiva a implementar una Gestión por Procesos, lo cual conlleva al mejoramiento continuo de las actividades de la organización.

En el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo se propone diseñar un Modelo de Gestión por Procesos de Talento Humano, el cual beneficiará a todos los involucrados de la organización debido a que se optimizarán los procesos, generando satisfacción y elevando el desempeño laboral.

La propuesta es la elaboración de un manual, donde se documenta los procesos del Talento Humano, utilizando tablas de procesos, procedimientos, flujogramas, indicadores, y mejora continua, y será de ayuda para que los colaboradores se sientan comprometidos y brinden un mejor servicio.

Es importante sociabilizar el manual a todos los colaboradores de la empresa, con el propósito de su correcto desarrollo, creando un ambiente agradable de trabajo y así puedan desempeñarse con mayor efectividad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito internacional la administración de los recursos humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial, los departamentos de administración de recursos humanos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales.

En el marco Latinoamericano los países se encuentran constantemente realizando alianzas estratégicas que permitan el desarrollo sustentable de sus pueblos; el factor humano ocupa una posición predominante en el nivel de productividad de cada país, siendo el recurso humano el factor más importante en el desarrollo de todo engranaje productivo, es fundamental que las personas que estén actuando administrativamente en este departamento posean la capacidad analítica, para evaluar los requerimientos necesarios del personal, en los diferentes departamentos de las organizaciones.

La Gestión del Talento humano es una actividad que permanentemente evoluciona usando diferentes herramientas y formas de operar, acorde con el desarrollo mismo de la teoría administrativa y el enfoque que las organizaciones empresariales.

En este sentido es evidente la importancia de la gestión por procesos como enfoque en las organizaciones y más allá de esta, la interrelación e integración de tal gestión a lo largo y ancho de organización; incluso, en toda la cadena de valor de un producto y servicio.

Para implementar la Gestión de Procesos, es importante tener muy claro que es lo quieren los clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

El Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo, es una empresa consolidada que se maneja con una obsoleta Gestión del Talento Humano por lo tanto se ve en la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión por Procesos que sea óptimo para permitir

el manejo correcto del recurso fundamental como lo es el talento humano, modelo el cual será clave para incidir en el personal y mejorar el orden y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la productividad, de la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, en el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo se denota la deficiente gestión del talento humano, esto se ve reflejado en la investigación previa en la cual se determinó que no están definidos los procesos del Talento Humano, tales como; proceso de admisión, proceso de aplicación, proceso de compensación, proceso de desarrollo, proceso de mantenimiento y proceso de monitoreo, ocasionado que el desarrollo de las funciones que desempeña cada profesional se vea afectada y no se pueda cumplir con una atención óptima a los estudiantes y socios del SCHPCH.

Dentro de los últimos años se ha contratado personal que no fue idóneo al puesto, debido a que no están establecidos los modelos de reclutamiento y selección del personal, un 40% no está capacitado para el puesto requerido ya que al momento de contratarlos no se hizo un debido proceso de selección, un 60%, asimismo el diseño de los puestos no están claramente delineados por lo tanto ocasiona el bajo rendimiento y duplicidad de trabajo generando pérdidas para la empresa misma.

La idea del modelo surgió ante la necesidad de tener un enfoque basado en procesos, lo cual permite un control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales del sistema y su combinación e interacción con cada una de las áreas, proporcionando el marco de referencia para la mejora continua con objeto de aumentar la satisfacción y confianza del colaborador, estudiante y socio.

1.1.1 Formulación del Problema

¿El modelo de Gestión Por Procesos, mejorará la efectividad del Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo, (SCHPCH) cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016?

1.1.2 Delimitación del Problema

- **Contenido:**

Campo: Gestión

Área: Procesos

- **Espacial:**

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Juan de Velazco

Sector:

Localidad: Tarqui y 1era Constituyente

- **Temporal:**

Agosto 2016-Febrero 2017

1.2 JUSTIFICACIÓN

La gestión por procesos es el conjunto de acciones que realizan los integrantes de una organización con el fin de definir sus objetivos y verificar su cumplimiento, utilizando sus recursos de forma óptima.

Es frecuente encontrar en el SCHPCH grupo de trabajadores que individualmente realizan una buena labor, pero sin comprender ni preocuparse por la forma como su trabajo puede afectar a otros de mayor o menor nivel.

Por lo tanto una gestión por procesos genera un valor añadido con el fin de obtener mejores resultados para la empresa y el colaborador, logrando así cumplir con metas propuestas.

Los recursos humanos son la columna vertebral de toda empresa y es a ellos que debemos enfocarnos para lograr adaptarnos a esta nueva corriente tecnológica del siglo XXI.

Siendo el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo una organización reconocida en el país, considera la necesidad de definir un Modelo de Gestión por Procesos de Talento Humano, para de esta manera perfeccionar su servicio, a través de la mejora en sus recursos, el diseño de los procesos y actividades, aumentando la demanda de los estudiantes y convertirse en la mejor Institución del país.

Con la mejora en los procesos de Talento Humano se pretende dar cambios positivos a toda la institución, de tal forma los empleados tendrán un mayor conocimiento de sus actividades y con ello mejoran su desempeño laboral lo que repercute en un buen servicio a sus estudiantes y socios.

Con lo expuesto, al mejorar la efectividad en el servicio por parte de los colaboradores se lograra aumentar el rendimiento y desempeño, permitiendo un mejor manejo de los recursos de la empresa, ejecutando cada uno de los procesos de manera ordenada, el cual desarrollara un adecuado manejo de los procesos permitiendo el logro de objetivos, cumpliendo metas de la empresa.

El SCHPCH es una institución sindical, destacándose como ícono a nivel de la provincia y la patria, es la institución que tiene el primer instituto de capacitación y dan

educación, actualización y capacitación a los choferes, transportistas y empresarios del transporte, por lo que un enfoque basado en procesos aportara en un servicio de calidad a toda la comunidad, satisfaciendo las necesidades del cliente tanto interno como externo.

El desarrollo del proyecto también beneficia a toda la población de Chimborazo, y sus cantones, pues el SCHPCH es un ente económico de la Provincia, que al mejorar sus procesos optimizara recursos y con ello el dinero de manera que pueda contribuir con eventos de la ciudad, en beneficio de los riobambeños.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos de Talento Humano, para el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo (SCHPCH), cantón Riobamba Provincia de Chimborazo periodo 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de un modelo de gestión por procesos del Talento Humano para el SCHPCH del Cantón Riobamba.
- Realizar un análisis situacional de los procesos del Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo.
- Elaborar una propuesta de mejora del personal del SCHPCH del cantón Riobamba mediante el diseño de un Manual de Gestión por Procesos que permita optimizar los recursos, elevando la calidad del servicio que brinda el sindicato.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes históricos

Información de la Empresa

Reseña histórica

El conductor andino ecuatoriano se inicia como maquinista de los ferrocarriles que conducían estos vehículos de transporte sobre las vías férreas interprovinciales construidas a inicios del siglo XX.

La historia del ferrocarril y de sus maquinistas comienza en la Presidencia del doctor Gabriel García Moreno, cuya primera etapa de construcción ferroviaria se la inaugura en la costa ecuatoriana, con el tramo Duran-Milagro.

Luego, en el gobierno del Gral. Eloy Alfaro se retoma la construcción de esta obra hacia la serranía. El segundo tramo de la vía férrea partió desde Milagro y en 1902 llega por primera vez el ferrocarril a Alausi, en 1903 a Guamote, en 1905 a Riobamba, en 1906 a Ambato, en 1907 a Latacunga y en 1908 llega a la ciudad de Quito.

Esta monumental obra fue el inicio del cambio radical que dio a los pueblos tanto de la costa como de la sierra, que unió no solo a las dos regiones ecuatorianas, sino que permitió el eminente progreso de los medios de transporte, así como el nacimiento de los primeros conductores del ferrocarril hasta llegar al poderoso gremio que mueve el transporte de pasajeros y carga por carretera en nuestro país.

Con estos antecedentes muchos grupos de profesionales de diferentes sectores empiezan a organizarse para vivir en armonía, socializar como colegas, agripados en un gremio de personas que ejercen en el mismo oficio.

Es así que para el año de 1919 en la ciudad de San Pedro de Riobamba, un grupo de choferes visionarios deciden organizarse con la finalidad de conseguir la tan anhelada defensa de los intereses de la clase del volante.

De esta manera se da inicio a la Sociedad de >Choferes “Unión del Chimborazo” la misma que es aprobada con Acuerdo Ministerial N° 136, del 12 de Agosto de 1920, denominado como “Sociedad de Choferes de Instrucción y Beneficencia de Chimborazo”.

El 7 de junio de 1951, el Ministerio de Previsión Social y Trabajo, expide el Acuerdo Ministerial N° 3527, por el cual se constituye el Sindicato Provincial de Choferes Profesionales de Chimborazo, acogiendo el pedido de la Asamblea General de la Sociedad de Choferes que resolvió cambiar la denominación y es así que se compone de todos los socios Choferes Profesionales Sindicalizados, previo el cumplimiento de requisitos contantes en el Estatuto; a la vez la institución se afilia a la Federación Nacional de Choferes Profesionales del Ecuador la misma que fuera fundada en el año de 1945.

Durante todas estas décadas la clase del volante ha superado múltiples obstáculos a pesar de que no siempre la historia refleje que han tenido los mejores aciertos en el manejo institucional, con gran dificultad pero con tenacidad se ha logrado efectivizar algunos sueños en beneficio del gremio.

VISIÓN

Constituirse en una institución de renombre y prestigio a nivel nacional, que basándose en estrategias modernas con tecnología de punta oferte una variedad de servicios para el proceso de la sociedad, a través del apoyo social, beneficiaria, estación de combustibles y centros de capacitación de pre y pos grado.

MISIÓN

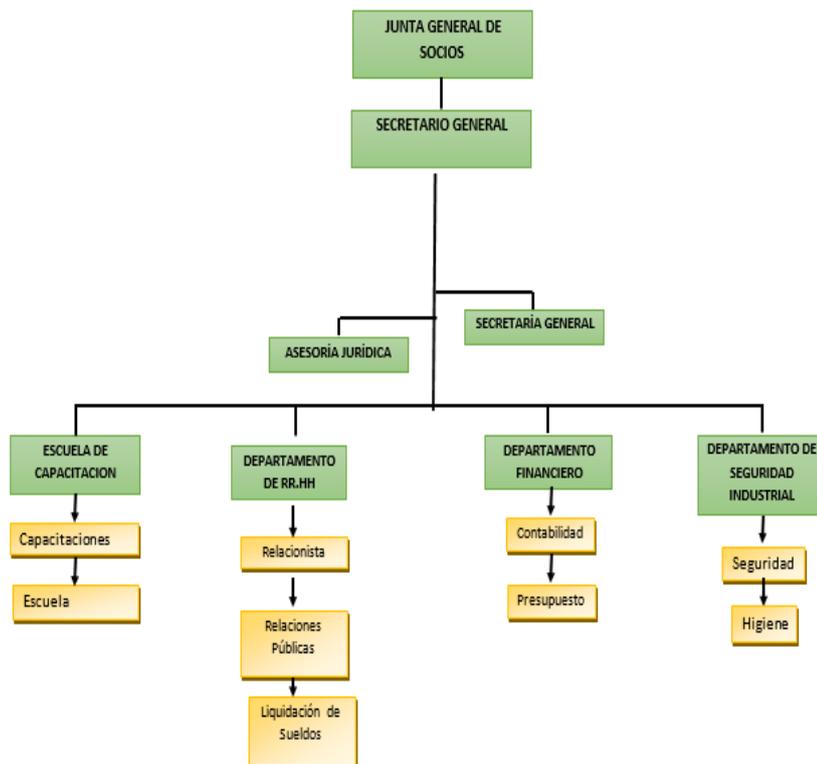
El Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo tiene como finalidad agrupar, confraternizar y asistir socialmente a los obreros del volante, capacitándolos y ejerciendo una defensa de clase que les permita crecer y desarrollarse en un ambiente de armonía, de buen vivir, auto estima y solidaridad.

OBJETIVOS

- Defender los intereses de la clase del volante sin distinción entre sus socios, propendiendo al bienestar social, cultural, económico, técnico y profesional;

- Robustecer la unidad de los choferes profesionales del Ecuador estrechando los vínculos de solidaridad clasista con otros sindicatos similares de la provincia y del país;
- Velar por el cumplimiento en el pago del salario mínimo para los trabajadores profesionales del volante y procurar la revisión oportuna ante los organismos correspondientes;
- Solidarizarse con las demás organizaciones gremiales del país en las luchas clasistas de reivindicación popular. Mantener y mejorar el funcionamiento de la Escuela de Capacitación de Choferes, cumpliendo estrictamente las disposiciones relacionadas al caso.

Gráfico 1: Organigrama Estructural del SCHPCH



Fuente: SCHPCH

En el Ecuador existen ciento de Sindicatos de Choferes Profesionales que ofrece el servicio de capacitación para la obtención del título de chofer profesional. En el capítulo I la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, se reglamenta sobre las Escuelas de Conducción en el país.

ANTECEDENTES

La formación, capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores profesionales y no profesionales estarán a cargo de las escuelas de conducción e Institutos Técnicos de Educación Superior autorizados por el Directorio de la Comisión Nacional, las cuales serán supervisadas por el Directorio Ejecutivo, en forma directa o a través de las Comisiones Provinciales. Las escuelas de formación e Institutos Técnicos de Educación Superior y capacitación de conductores profesionales y no profesionales para su funcionamiento, deberán cumplir como mínimo, estos requisitos:

- a) Tener objeto social específico en educación y seguridad vial;
- b) Contar con infraestructura física, vehículos e implementos para el aprendizaje teórico-práctico;
- c) En el caso de los Institutos Técnicos de Educación Superior, cumplir con los planes y programas de estudio que determine el CONESUP y que apruebe la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- d) Mantener un cuerpo directivo y docente idóneo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión por procesos en la empresa

Según: (Pérez Fernández , 2010). “La Gestión por procesos no es un modelo ni una forma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto que la calidad se gestiona.

La gestión por procesos busca el éxito de la organización, al dar a conocer a sus empleados que sus actividades individuales deben unificarse para lograr los objetivos estratégicos de la misma y así alinearlos en torno a metas comunes.

Al implementar la gestión por procesos en el SCHPCH se propone a conseguir los mejores resultados en la organización, tomando en cuenta siempre a los clientes y la satisfacción de los mismos. La gestión por procesos en los actuales momentos se ha adoptado como una estrategia de negocio; pues una empresa tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. Pero también no

se puede olvidar, que en toda organización hay grupos de interés como son los empleados, proveedores, administración, etc., a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

2.2.1.1 Modelo de Competencias Técnicas

“Capacidad real que posee el individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto” (Maisselot , 2005)

La característica principal de este modelo es que además de centrarse en los resultados del trabajador (no en los procesos para obtener dichos resultados), identifica y describe de forma concreta las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva, lo cual permite la movilidad de las funciones hacia realidades laborales semejantes.

2.2.1.2 Modelo de Competencias Conductuales

“Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”. (Mertens , 1996).

Característica subyacente en una persona que esta causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo. (HayGroup, 1996)

Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

Variables visibles

- 1.- Habilidades: Lo que una persona sabe hacer bien.
- 2.- Conocimientos: Lo que una persona sabe de un área particular.

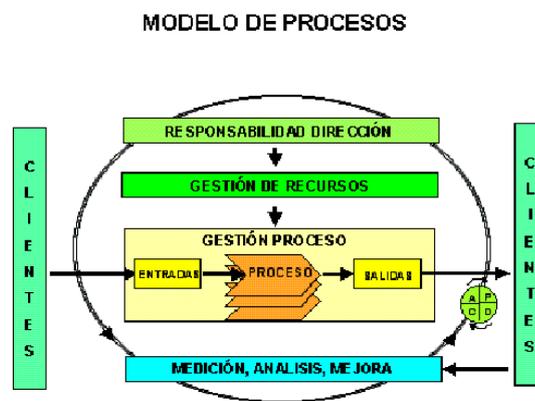
Variables no visibles

- 1.- Valores/Roles sociales: La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- 2.- Autoimagen: La manera en que una persona se ve a si misma.
- 3.- Rasgo: Un patrón de conducta habitual.
- 4.- Motivos: Pensamientos y preferencias naturales y consientes que dirigen y mueven la conducta de una persona.

2.2.2 Procesos

ISO (9000, 2005) señala que “Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados con un valor añadido.”

Gráfico 2: Modelo de Procesos



FUENTE (Revista Iberoamericana)

Los procesos están orientados a crear valor, es decir, que los resultados que se obtengan hayan mejorado a las entradas, mediante la ejecución de actividades que se realizan en forma sucesiva. En todo proceso deben tener un fin al cual llegar y unos objetivos que se tienen que conseguir, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, tanto internos como externos.

2.2.2.1 Factores de éxito para la Gestión por Procesos

Para que la gestión por procesos tenga éxito, es necesario que se cumplan varios factores. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes que son la estrategia general de la organización y la satisfacción del cliente, de esta manera se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo.

Si el personal de la empresa no conoce los procesos en los que están involucrados, existirá una falla de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados; y las empresas que se dedican a solucionar los problemas diarios.

Así mismo, se destacan otros factores:

- La estrategia
- La creación de valor
- La cultura
- Los procesos críticos
- Los procesos clave
- Los subprocesos

2.2.2.2 Elementos de un proceso

(Pérez Fernández , 2010) Considera que un proceso tiene tres elementos:

Un input (entrada principal), la existencia de tal es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medio y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.

Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.

2.2.2.3 Factores de un proceso

(Pérez Fernández , 2010) Señala que los factores de un proceso son:

Personas. Un responsable y los miembros del equipo del proceso, todas ellas con conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.

Materiales. Materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso.

Recursos Físicos. Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.

Métodos/Planificación del proceso. Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción del trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Medio Ambiente. O entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

Todos los factores de un proceso influyen en el cumplimiento del logro de los objetivos planteados en la organización, por lo que es necesario tener claro cuáles son los factores y cómo influyen en la gestión.

2.2.2.4 Tipos de Procesos

(Pérez Fernández , 2010) Señala que los tipos de procesos son:

Proceso operativo. Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

Proceso de Apoyo. Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Claro ejemplo de este tipo de procesos es el de Recursos Humanos, tema central de este trabajo de investigación.

Según (Chiavenato, Administracion de Personal , 2009) menciona 6 procesos del Talento Humano:

- **Admisión de personas.-** la admisión es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal.
- **Aplicación de personas.-** son procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, orientar y acompañar su desempeño.
- **Compensación de personas.-** es uno de los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen la remuneración, beneficios y servicios sociales.

- **Desarrollo de las personas.-** dar información básica a los empleados para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.
- **Mantenimiento de las personas.-** crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
- **Monitoreo de personas.-** se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado.

Este grupo de procesos son de carácter transversal, ya que proporcionan recursos en las diferentes fases de los procesos de la cadena de valor.

Proceso de Gestión. Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctivas) y elaborar planes de mejoras eficaces.

Como una manifestación de su enfoque a proceso, podrían exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten sus esfuerzos a objetivos.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.

Proceso de Dirección. Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

2.2.2.5 Identificación del proceso

Agudelo Tobón Luis Fernando, (2012) señala que: Se puede inferir que un proceso en si es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas, quiere decir esto que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

La retroalimentación evita entonces que el sistema, en este caso el proceso, se degrade: “entropía” equivalente de cualquier sistema.

Entonces un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- **Objetivo.** Propósito del proceso, que se pretende lograr con él, tiene relación con el producto.
- **Responsable.** Persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance.** Determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del proceso como referencia. También puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afecten el objetivo.
- **Insumos.** Todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final. Es el proceso el que convierte las entradas en salidas mediante las actividades de transformación y utilización de los recursos. También se requiere como insumo la información necesaria para la transformación necesaria y la retroalimentación que permita hacer ajustes al proceso.
- **Productos.** Todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno o externo y que debe responder a las necesidades identificadas para este, puede ser tangible cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio.
- **Recursos.** Todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados como mano de obra, maquinas, medios logísticos o tecnología dura y blanda, en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.
- **Duración.** Para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que se demora en entregar el producto, es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega de producto. Se conoce usualmente como el Tiempo del Ciclo.
- **Capacidad.** Lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.

2.2.2.6 Pasos para el levantamiento de procesos dentro de una organización.

1) Formación de equipos de Trabajo, debe estar conformado por un Coordinador General, representante de la máxima jerarquía de la organización, un miembro de cada unidad de la organización con conocimientos del Sistema de Gestión por Procesos, un experto en el tema.

2) Desarrollar un plan de socialización e información acerca del tema a realizar, con todos los miembros de la organización y más con los responsables de cada uno de los departamentos.

3) Definición de la metodología a utilizar, incluyendo las herramientas a usar y como se va a transmitir a los empleados la información necesaria sobre levantamiento de procesos, la gestión de la mejora continua y los métodos de recolección de información necesaria.

4) Planificación del levantamiento de procesos, es decir, la programación de las reuniones de trabajo pertinentes, material y equipo necesario. Para esto:

a. Identificación de los empleados con respecto a los procesos y sus necesidades.

I. ¿Qué hacer?: Determinar la misión institucional, su razón de ser, sus entradas y salidas, identificar usuarios y proveedores de estas.

II. ¿Para qué hacemos?: Identificar los clientes tanto internos o externos entre los procesos, identificar los medios de contacto, utilización de las herramientas de recolección de datos.

III. ¿Cómo lo hacemos?: Cuales son los bienes y servicios que alimentarán al siguiente proceso.

b. Identificación de los Procesos: Tener un listado de los procesos y las actividades que realicen en relación a las funciones que desempeña cada cargo, así también que tipo de información requieren y cuál es la que brindan al siguiente procesos o actividad que desempeñe ya sea la misma persona u otra. (Pérez Fernández , 2010)

2.2.3. Gestión tradicional vs. Gestión por procesos

En las diversas organizaciones siempre se habla de gestión, pero es importante saber qué tipo de organización se está aplicando. La gestión tradicional de las empresas se estructura agrupando en departamentos actividades relacionadas entre sí. Su representación suele ser el organigrama, el cual establece la estructura organizativa, designa las funciones de cada trabajador y establece las relaciones jerárquicas. Sin embargo, el organigrama no muestra el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, los aspectos estratégicos, los flujos de información ni la comunicación interna.

Esta estructura tradicional, funcional o piramidal, se centra en las necesidades propias de la empresa y no en las del cliente, lo cual lleva a perder por el camino una gran cantidad de recursos en actividades que no aportan valor, es decir, se camina hacia la ineficacia, incrementando considerablemente la burocracia, lo cual multiplica las tareas a realizar. **(Pérez Fernández , 2010)**

La estructura tradicional entonces, a la larga genera diversos problemas, como: el establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones son incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización; la proliferación de actividades departamentales no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización de la gestión; también se suelen presentar fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos; los empleados no se sienten motivados y se hace evidente una separación entre los que piensan y los que trabajan, debido a un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

Por su parte, la gestión por procesos se basa en un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto; este modelo de gestión tiene como objetivo asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción tanto del cliente interno como externo.

2.2.4 Mapa de procesos

“Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (Objetivos Instituto Andaluz de Tecnología; 2002, pág. 30). Con este recurso se reflejan los procesos identificados y su interrelación, es muy importante el uso de esta herramienta dentro de la gestión de procesos en una organización.

Un mapa de procesos es un diagrama de valor, un inventario gráfico de los procesos de una organización. Con el mapa de procesos se puede conocer mejor y más profundamente el funcionamiento de los procesos y las actividades que se realizan en cada uno de ellos, esto facilita poner mayor atención en los aspectos que se consideren claves. A continuación podemos apreciar un ejemplo de Mapa de Procesos en la gráfico 2, propuesto por Bravo, 2011.

Gráfico 3: Mapa de Procesos



Fuente: (Bravo, C.J. 2011)

Los mapas de procesos son definidos en forma gráfica, donde se combina la perspectiva global de la empresa con las perspectivas locales de los respectivos procesos. Mediante el desarrollo del mapa de procesos se tiene que buscar consensuar con los propósitos estratégicos corporativos, siendo imprescindible identificados y jerarquizarlos en función de su definición específica.

Con el mapa de procesos se ofrece una visión general del sistema de gestión. Ahí se representan los procesos que componen el sistema, así como también sus principales

relaciones. Dichas relaciones se señalan mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

2.2.5 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Hay gran cantidad de herramientas que se pueden emplear para la gestión por procesos (Mariño, 2003, pág.16). Cualquier herramienta, ya sea sencilla o compleja, se convierte en algo útil al momento de medir, analizar y mejorar los procesos de la organización. Entre las herramientas que más se emplean, de acuerdo al criterio de Mariño (2003), son:

- Diagrama de flujo
- Diagrama de correlación
- Diagrama de Pareto
- Espina de Pescado

Estos métodos son de gran ayuda para poder identificar los procesos, las actividades, los indicadores que se utilizan en la descripción de procesos. para este estudio se utiliza el diagrama de flujo.

2.3 IDEA A DEFENDER

La existencia de un modelo de gestión por procesos en el talento humano, permitirá que el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo mejore sus procesos y ofrezca un servicio de calidad.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente: Gestión por Procesos.

2.4.2 Variable Dependiente: Talento Humano

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es un estudio cualitativo, ya que toma como referencia las opiniones y criterios de todos los componentes humanos del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio en la presente investigación a aplicarse son:

Descriptiva.- La investigación es de carácter descriptivo por cuanto al objeto de estudio se lo identifico en sus particularidades a partir de observaciones y encuestas, las cuales sirvieron para analizar el desempeño, especialmente del personal del SCHPCH; y determinar posibles soluciones a las diversas problemáticas establecidas en el área laboral.

Investigación Bibliográfica-documental.- Porque se utilizaran libros como fuente de guía y el internet, de manera actualizada de autores versados, los mismos que ayudaran alcanzar los resultados de la investigación.

Sustentada además con el trabajo practico de campo, los datos se recopilaran a través de una observación directa, encuestas, entrevistas.

De campo.- Se refiere a un estudio de una situación real, los datos se recopilaran a través de una observación directa, encuestas, entrevistas.

3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Los métodos que se aplicaran para el análisis son:

Método Inductivo

Este método se lo aplica para realizar un análisis general de la problemática del SCHPCH, y luego de aplicar instrumentos técnicos para la obtención de información llegar a determinar las particularidades de las falencias que se presentan en los distintos procesos.

Técnicas.

Las técnicas que se utilizaran son:

Observación.- Consiste en observar atentamente los fenómenos o hechos, tomar estas informaciones y registrarlas para su posterior análisis, a través de esta técnica se observa

las actividades que se realizan en cada uno de los procesos del talento humano: proceso de admisión, proceso de aplicación, proceso de compensación, proceso de desarrollo, proceso de mantenimiento y proceso de monitoreo del SCHPCH.

Entrevista.- Se la dirigirá al talento humano que esté inmerso en el estudio de esta investigación.

Encuesta.- Esta técnica servirá para la recopilación de información relevante, a través de preguntas abiertas y cerradas, realizadas al personal, a directivos y a usuarios del SCHPCH para conocer su opinión y expectativas de los procesos del talento humano.

Instrumentos.

- Cuestionario de Entrevista
- Registro de observación

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para efecto de este estudio se tomara en cuenta como fuente de información a tres grupos que están relacionadas, siendo estos los directivos, los colaboradores y el usuario, con el fin de conocer la apreciación que tienen respecto a una gestión por procesos y en que beneficiaria esto a cada uno de ellos.

Los directivos son una población de 10 personas por lo cual se aplicara a todas la que la conforman.

Los colaboradores son una población de 22 personas, por lo que no se tomara una muestra y se aplicara a su totalidad.

En cuanto a los usuarios son una población de 1000 por lo tanto se tomara una muestra para ver la satisfacción que tienen en cuanto a su servicio.

El tamaño de la muestra resulta aplicando la fórmula del total de la población de la siguiente manera:

$$n = \frac{N(0)^2 Z^2}{(N - 1)(e)^2 + (0)^2 * Z^2}$$

$$n = \frac{1000(0,5)^2(1,96)^2}{(1000-1)(0,05)^2 + (0,5)^2*(1,96)^2}$$

$$n = \frac{960.4}{3.4579} \quad n = 278 \text{ Encuestas}$$

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Encuesta realizada al Personal del SCHPCH

1.- ¿Cuáles son las actividades que se realizó para su ingreso en el SCHPPCH?

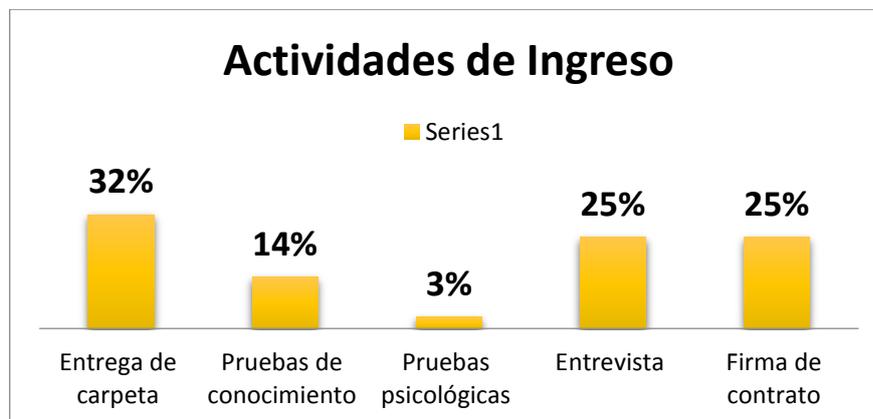
Tabla 1: Actividades de Ingreso

ACTIVIDADES	#	%
Entrega de carpeta	20	32%
Pruebas de conocimiento	9	14%
Pruebas psicológicas	2	3%
Entrevista	16	25%
Firma de contrato	16	25%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 4: Actividades de Ingreso



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 32% de los trabajadores mencionan que para su ingreso al Sindicato la actividad que realizaron fue la Entrega de Carpeta, en el 25% están la firma del contrato y la entrevista, el 14% realizaron pruebas de conocimiento y el 3% pruebas psicológicas.

Interpretación

En el SCHPCH no existe un proceso debidamente estructurado el cual deban seguir los aspirantes para su ingreso en la empresa.

2.- ¿Cuándo usted ingreso a laborar en el SCHPCH se realizó un proceso de inducción?

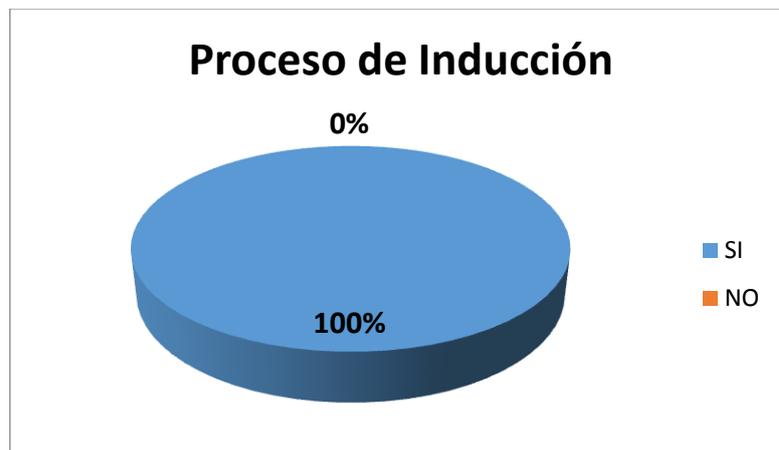
Tabla 2: Inducción del Personal

VARIABLE	#	%
SI	22	100%
NO	0	0
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 5: Inducción del Personal



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 100% de los trabajadores expresan que realizaron un proceso de inducción cuando ingresaron al Sindicato de Choferes.

Interpretación

En el SCHPCH si se realiza una inducción al nuevo personal, lo que motiva al empleado a ser parte de la empresa.

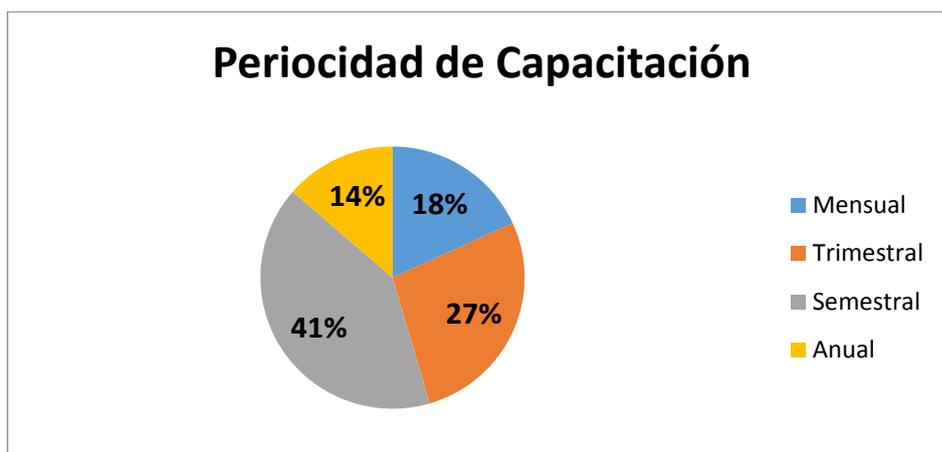
3.- ¿Con que periodicidad se realiza capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 3: Periodicidad de Capacitación

VARIABLES	#	%
Mensual	4	18%
Trimestral	6	27%
Semestral	9	41%
Anual	3	14%
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 6: Periodicidad de Capacitación



Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Los trabajadores dan a conocer en un 41% que semestralmente se realizan capacitaciones para mejorar el desempeño laboral, el 27% menciona que trimestralmente, el 18% mensual y el 14% anualmente.

Interpretación

No cuenta el SCHPCH con un plan de capacitación, por lo que el personal no se siente motivado por parte de la empresa para mejorar su desempeño laboral.

4.- ¿El SCHPCH evalúa su desempeño laboral?

Tabla 4: Evaluación del Desempeño

VARIABLE	#	%
SI	22	100%
NO	0	0
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 7: Evaluación del Desempeño



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Los encuestados expresan en un 100% que el Sindicato de Choferes si evalúan el desempeño laboral de los colaboradores.

Interpretación

El sindicato evalúa a su personal, con el fin de cerciorar si se cumple los objetivos planteados, para tomar acciones preventivas o correctivas.

5.- ¿En el que tiempo que usted ha trabajado ha recibido ascensos?

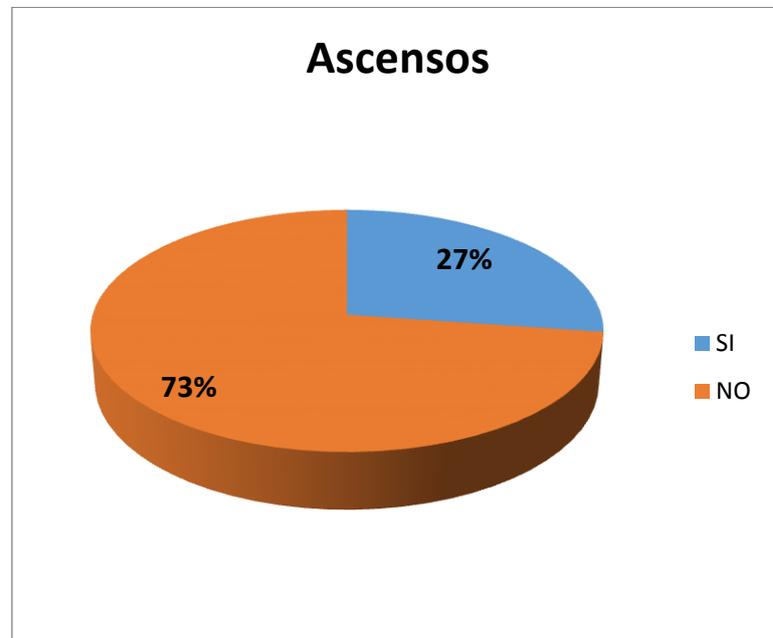
Tabla 5: Ascensos

VARIABLE	#	%
SI	6	27%
NO	16	73%
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 8: Ascenso



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 73% de los trabajadores manifiestan que no han recibido ascensos, mientras que el 27% han recibido ascensos.

Interpretación

El SCHPCH, no ofrece ascensos a sus colaboradores, no tienen un proceso el cual seguir para ser aptos de uno. Lo que desmotiva al personal.

6.- ¿Conoce usted la estructura salarial que se aplica a los trabajadores del SCHPCH?

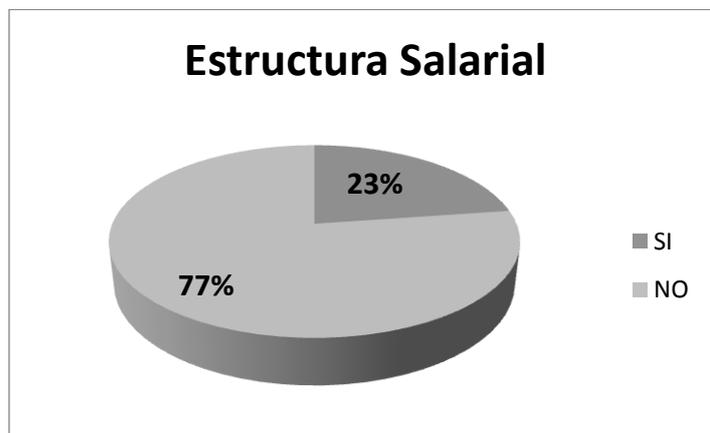
Tabla 6: Estructura Salarial

VARIABLE	#	%
SI	5	23%
NO	17	77%
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 9: Estructura Salarial



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Los trabajadores en un 77% mencionan que si conocen la estructura salarial que se aplica en el Sindicato y el 23% no la conocen.

Interpretación

El SCHPCH da a conocer a sus colaboradores como está estructurado su sueldo, esto permite que el colaborador se sienta satisfecho con su remuneración.

7.- ¿La remuneración que percibe incluye algunas compensaciones?

Tabla 7: Compensaciones

VARIABLE	#	%
SI	8	36%
NO	14	64%
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 10: Compensaciones



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 64% de los trabajadores reconocen que la remuneración que perciben no incluyen compensaciones y el 36% menciona que si hay compensaciones.

Interpretación

El personal del SCHPCH no percibe que en su remuneración se incluyan fuentes de ingreso a más de su sueldo, como decir reconocimientos en bonos.

8.- ¿Usted recibe su pago de remuneración a tiempo?

Tabla 8: Pago de Remuneración

VARIABLE	#	%
SI	22	100%
NO	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 11: Pago de Remuneración



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Los 22 trabajadores que representa el 100% mencionan que reciben a tiempo el pago de su remuneración.

Interpretación

El SCHPCH emite el pago de sus trabajadores a tiempo por lo que genera confianza en ellos.

9.- ¿Se le asigna ropa de trabajo de acuerdo a su puesto?

Tabla 9: Ropa de Trabajo

VARIABLE	#	%
SI	21	95%
NO	1	5%
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 12: Ropa de Trabajo



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 95% de los trabajadores que equivale a 21 expresan que si les asignan ropa de trabajo de acuerdo a su puesto, y el 5% no recibe la ropa de trabajo.

Interpretación

Por su parte el SCHPCH asigna ropa de trabajo a sus trabajadores de acuerdo al puesto en el que se desempeñen.

10.- ¿Usted recibe todos los beneficios de ley?

Tabla 10: Beneficios de Ley

VARIABLE	#	%
SI	22	100%
NO	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 13: Beneficios de Ley



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 100% de los trabajadores manifiestan que si reciben todos los beneficios de ley.

Interpretación

Uno de las fortalezas del SCHPCH es que cumple con todos los beneficios de ley para sus trabajadores, generando estabilidad en su economía.

11.- ¿El SCHPCH cuenta con un equipo que registre el ingreso y salida del personal?

Tabla 11: Registro de Ingreso y Salida

VARIABLE	#	%
SI	22	100%
NO	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 14: Registro de Ingreso y Salida



Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Los 22 trabajadores del Sindicato que equivale al 100% dan a conocer que si cuentan con un registro de entrada y salida del personal.

Interpretación

El SCHPCH cuenta con un sistema biométrico en el controla la hora de entrada y salida del personal de la empresa.

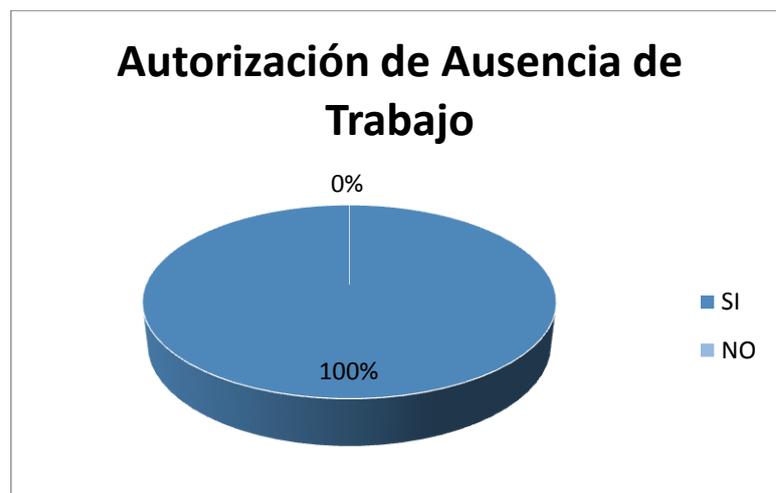
12.- ¿Cuándo usted debe ausentarse de su puesto de trabajo, requiere seguir un proceso para su autorización?

Tabla 12: Autorización de Ausencia de Trabajo

VARIABLE	#	%
SI	22	100%
NO	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 15: Autorización de Ausencia de Trabajo



Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 100% de los trabajadores menciona que si requieren seguir un proceso de autorización para ausentarse del trabajo.

Interpretación

El colaborador si tiene que seguir un protocolo para una autorización de permiso con el director de Talento Humano.

13.- ¿Conoce usted si existe en el Departamento de Talento Humano un archivo en el que conste todos sus documentos desde el proceso de selección?

Tabla 13: Archivo de documentos T.H.

VARIABLE	#	%
SI	22	100%
NO	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 16: Archivo de documentos de T.H.



Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Los 22 trabajadores que representa el 100% mencionan que en el Departamento de Talento Humano si cuenta con un archivo en cual constan todos los documentos desde el proceso de selección.

Interpretación

Al ingresar en el SCHPCH entregan sus documentos y ahí queda evidenciado su ficha de ingreso.

3.5.2 Encuesta realizada a Directivos del SCHPCH

1.- ¿El SCHPCH cuenta con un proceso definido de reclutamiento y selección del personal?

Tabla 14: Selección y reclutamiento

VARIABLE	#	%
SI	10	100%
NO	0	0
TOTAL	10	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 17: Selección y reclutamiento



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 100% de los directivos del Sindicato de Choferes mencionan que si cuentan con un proceso definido de selección y reclutamiento de personal.

Interpretación

El cuerpo directivo del SCHPCH nos informa que si existe un proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa.

2.- ¿En el SCHPCH se realiza inducción al personal?

Tabla 15: Inducción al personal

VARIABLE	#	%
SI	10	100%
NO	0	0
TOTAL	10	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 18: Inducción al personal



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Los 10 directivos del Sindicato de Choferes que representa el 100% dan a conocer que si realizan un proceso de inducción al personal.

Interpretación

Los Directivos mencionan que si se da una inducción al personal cuando empiezan a trabajar dentro de la empresa.

3.- ¿El SCHPCH cuenta con un plan de capacitación para el Talento Humano?

Tabla 16: Capacitación del talento humano

VARIABLE	#	%
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 19: Capacitación del talento humano



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 70% de los directivos mencionan que cuentan con un plan de capacitación para el Talento Humano y el 30% da a conocer que no tienen ningún plan.

Interpretación

Los directivos mencionan que existe un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa con lo cual motivan el desarrollo de su personal.

4.- ¿Con que frecuencia se realiza las capacitaciones?

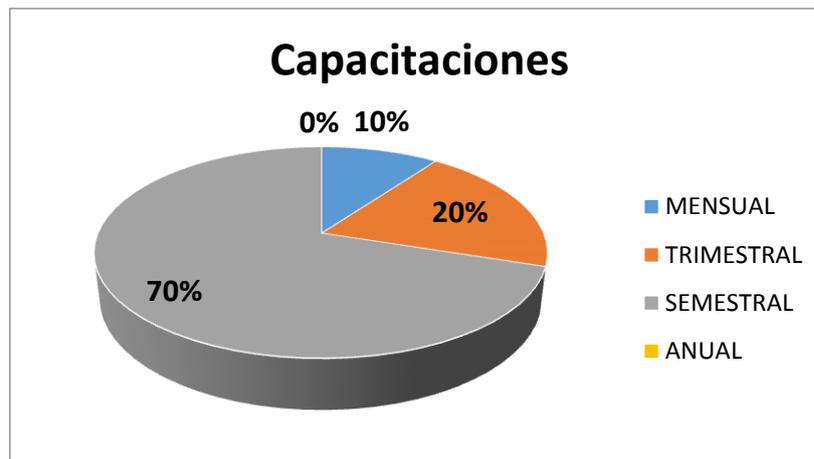
Tabla 17: Capacitaciones

FRECUENCIA	#	%
MENSUAL	1	10%
TRIMESTRAL	2	20%
SEMESTRAL	7	70%
ANUAL	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 20: Capacitaciones



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 70% de los directivos expresan que semestralmente se realizan capacitaciones al personal del Sindicato de Choferes, el 20% trimestralmente, el 10% mensualmente.

Interpretación

Las capacitaciones que se realizan en el sindicato para su personal se lo realiza en una mayor frecuencia cada semestre del año, y en ciertos ámbitos específicos según sea necesario.

5.- ¿El SCHPCH realiza motivaciones a sus empleados?

Tabla 18: Motivaciones

VARIABLE	#	%
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 21: Motivaciones



Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Los directivos en un 90% dan a conocer que si realizan motivaciones a los colaboradores y el 10% expresan que no hay motivación.

Interpretación

Los directivos mencionan que en el sindicato si se realiza motivaciones al personal, por lo que ellos dicen sus trabajadores se sienten motivados.

6.- ¿El SCHPCH que tipo de motivaciones ofrece a sus empleados?

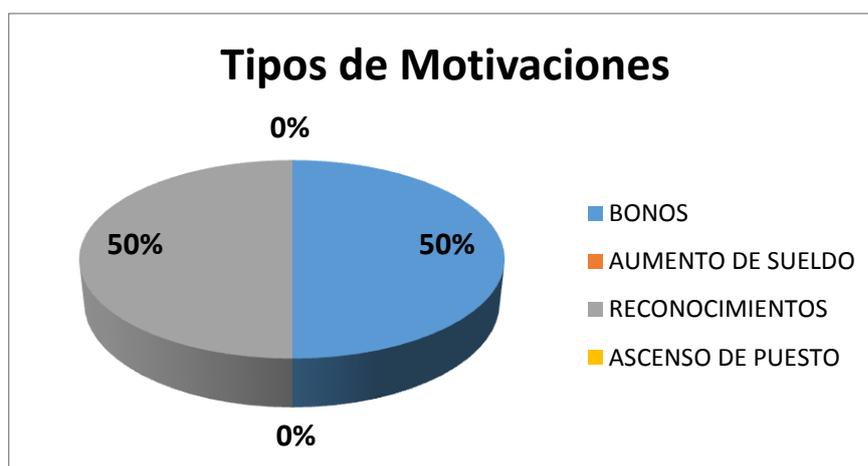
Tabla 19: Tipos de motivaciones

VARIABLE	#	%
BONOS	5	50%
AUMENTO DE SUELDO	0	0%
RECONOCIMIENTOS	5	50%
ASCENSO DE PUESTO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 22: Tipos de motivaciones



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Tanto los bonos como los reconocimientos comparten un 50% respectivamente que es la motivación que reciben los colaboradores del Sindicato por parte de los directivos, el aumento de sueldo y el ascenso de puestos no tienen ningún valor porcentual.

Interpretación

Las motivaciones que se realizan en el sindicato a sus colaboradores es el reconocimiento, y a veces bonos, motivaciones sociales más que financieras.

7.- ¿Se evalúa al personal que labora en el SCHPCH?

Tabla 20: Evaluación al personal

VARIABLE	#	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 23: Evaluación al personal



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 100% de los directivos menciona que si evalúan al personal que labora en el Sindicato de Choferes.

Interpretación

En el sindicato mencionan que si se realiza evaluación del desempeño, con el fin de evaluar y tomar acciones correctivas.

8.- ¿El SCHPCH cuenta con una estructura salarial justa para sus empleados?

Tabla 21: Estructura salarial

VARIABLE	#	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 24: Estructura salarial



Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 100% de los directivos menciona que en el Sindicato de Choferes si cuenta con una estructura salarial justa para los colaboradores.

Interpretación

Por parte de los directivos afirman que el sueldo es justo para cada uno de sus colaboradores dependiendo el cargo en el que se desempeñan.

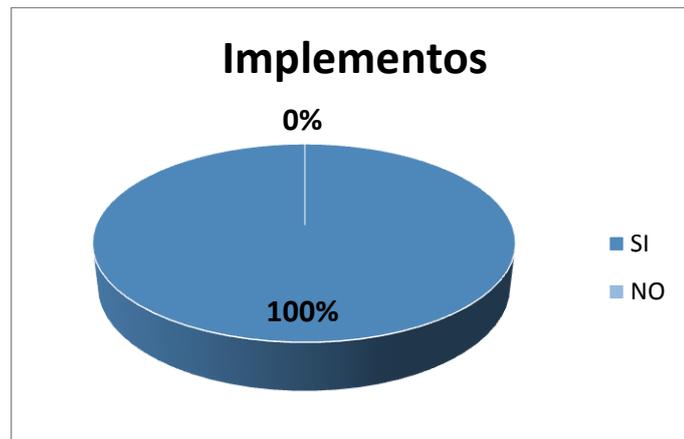
9.- ¿EL SCHPCH brinda a sus trabajadores los implementos necesarios para su puesto de trabajo (Ropa adecuada)?

Tabla 22: Implementos

VARIABLE	#	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 25: Implementos



Fuente: SCHPCH
Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Los 10 directivos que equivale al 100% mencionan que si brindan a los colaboradores los implementos necesarios para su puesto de trabajo.

Interpretación

El sindicato otorga a su personal ropa de trabajo, e implementos para desempeñar su cargo, facilitando el proceso.

10.- ¿Cuenta el SCHPCH con un control de ingreso y salida para sus trabajadores?

Tabla 23: Control de ingreso y salida

VARIABLE	#	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 26: Control de ingreso y salida



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 100% de los directivos menciona que el Sindicato de Choferes si cuenta con un control de ingreso y salida de los colaboradores.

Interpretación

Los directivos mencionan el sistema del Biométrico implementado en el sindicato para realizar el control de la entrada y salida de los colaboradores, el cual permite saber atrasos, faltas para su respectivo archivo.

3.5.3 Encuesta realizada a Usuarios del SCHPCH

1.- ¿La atención que recibe por parte del personal del SCHPCH es?

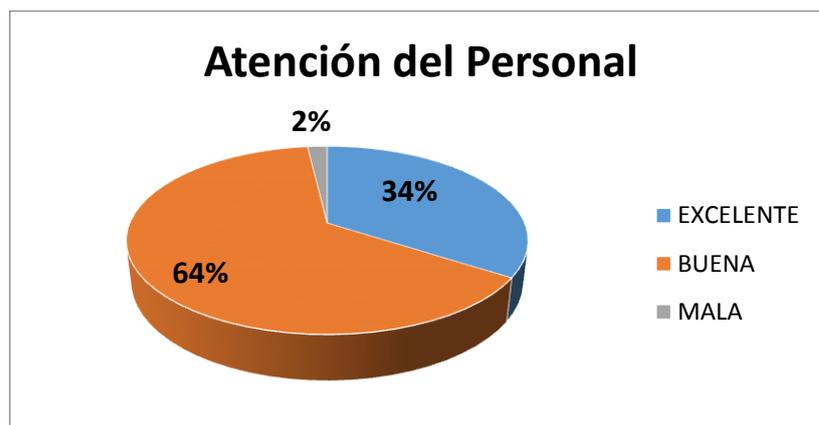
Tabla 24: Atención del personal

VARIABLE	#	%
EXCELENTE	95	34%
BUENA	177	64%
MALA	6	2%
TOTAL	278	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 27: Atención del personal



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 64% de los usuarios del Sindicato de Choferes menciona que la atención que recibe es buena, 34% excelente y el 2% describe que es mala la atención.

Interpretación

Por parte del usuario no se percibe una atención excelente por parte del personal por lo que la propuesta de un modelo de gestión por procesos mejoraría la satisfacción del cliente.

2.- ¿El personal del SChPCH se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?

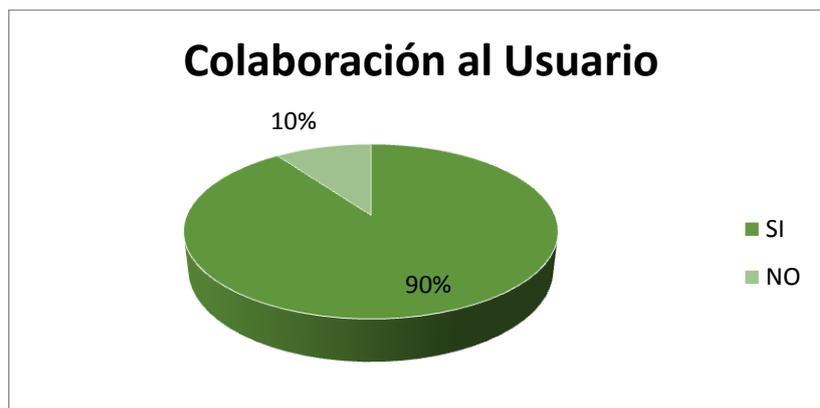
Tabla 25: Colaboración al usuario

VARIABLE	#	%
SI	250	90%
NO	8	10%
TOTAL	278	100%

Fuente: SChPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 28: Colaboración al usuario



Fuente: SChPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 90% de los usuarios que equivalen a 335 personas menciona que el personal si se muestra dispuesto a ayudar y el 10% mencionan que no colabora.

Interpretación

El usuario dice que el personal se muestra dispuesto a colaborar en algún caso que sea necesario.

3.- ¿El trato del personal con los usuarios es considerable y amable?

Tabla 26: Trato al usuario

VARIABLE	#	%
SI	228	82%
NO	50	18%
TOTAL	278	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 29: Trato al usuario



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Los encuestados en un 82% mencionan que el trato del personal con los usuarios es considerable y amable y el 18% mencionan que no reciben buen trato.

Interpretación

No todo el usuario que ha recibido el servicio en el sindicato se siente satisfechos con el trato, por lo que hay que tomar medidas de ello.

4.- ¿El personal da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios?

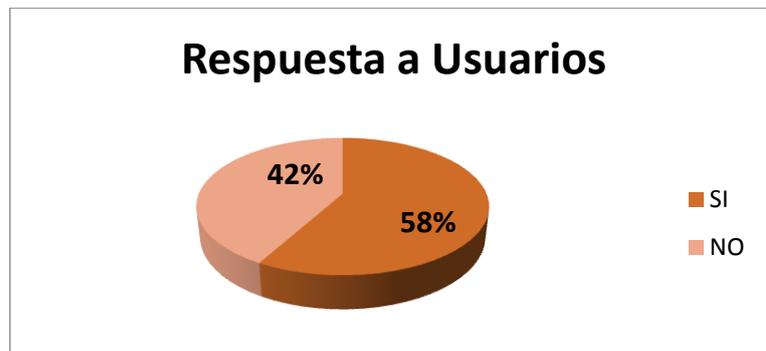
Tabla 27: Respuesta a usuario

VARIABLE	#	%
SI	161	58%
NO	117	42%
TOTAL	278	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 30: Respuesta a usuario



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

El 58% de los usuarios expresan que el personal si da respuesta rápida a las necesidades y problemas que puedan presentarse y el 42% manifiesta que no hay respuesta rápida.

Interpretación

Casi la mitad de los usuarios mencionan que el personal no da pronta respuesta a las necesidades que ellos tienen, por lo que se debe tomar medidas correctivas para mejorar el servicio.

5.- ¿Qué aspecto considera usted que se debe mejorar?

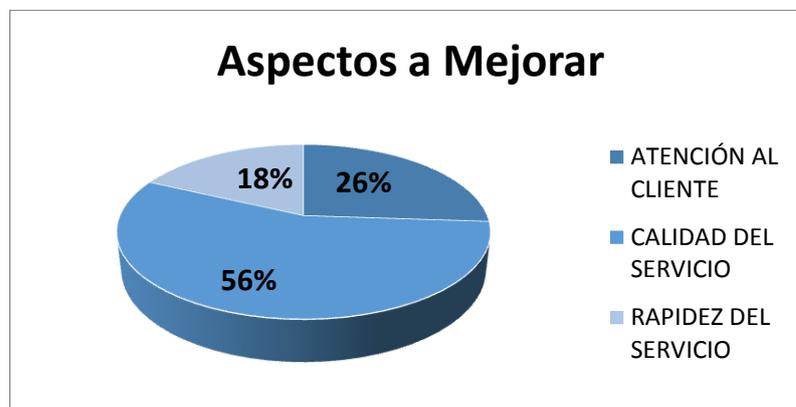
Tabla 28: Aspectos a mejorar

ASPECTOS	#	%
ATENCIÓN AL CLIENTE	72	26%
CALIDAD DEL SERVICIO	156	56%
RAPIDEZ DEL SERVICIO	50	18%
TOTAL	278	100%

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Gráfico 31: Aspectos a mejorar



Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Análisis

Los 208 usuarios que representa un 56% describen que el aspecto que se debe mejorar es la calidad de servicio, mientras que el 26% manifiesta la rapidez del servicio y el 18% que se debe mejorar es la atención al cliente.

Interpretación

Los usuarios opinan que se debe mejorar la calidad del servicio, para lo cual proponemos un modelo de gestión por procesos ya que esto se enfoca en la calidad tanto del cliente interno y externo.

3.6 ANÁLISIS FODA DEL SCHPCH

El análisis de la matriz FODA al Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo muestra sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como podemos ver en la tabla 29.

Tabla 29: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura física adecuada y multifuncional. 2. Equipos Técnicos y tecnológicos de última generación. 3. Vehículos para movilización y distribución. 4. Capacitaciones al personal 5. Estructura salarial justa 6. Solidez y confianza de la institución 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo porcentaje de ascensos 2. Procesos no definidos del Talento Humano 3. Baja comunicación entre empleados 4. Calidad media en su servicio 5. Personal poco motivado 6. Falta de cultura organizacional
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios con instituciones 2. Seguimiento y control por la ANT 3. Asesoría de la ANT 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuario poco satisfecho 2. Competencia 3. Riesgo país

MATRIZ DE CORRELACIONES

Esta matriz es la ponderación que se le atribuye a los factores identificados dentro del sindicato, con el fin de poder analizar los factores que se deben mejorar. En la tabla 30 se puede apreciar la Matriz de Correlaciones.

Para el debido estudio se atribuirá una ponderación de 1 en poca relación, 2 mediana relación y 3 alta relación.

1	POCA RELACIÓN
2	MEDIANA RELACIÓN
3	ALTA RELACIÓN

Tabla 30: Matriz de Correlaciones

Fortalezas		DEBILIDADES						
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	TOTAL
		Bajo porcentaje de ascensos	Procesos no definidos del Talento Humano	Baja comunicación entre empleados	Calidad media en su servicio	Personal poco motivado	Falta de cultura organizacional	
F1	Infraestructura física adecuada y multifuncional	1	1	1	2	1	1	7
F2	Equipos Técnicos y tecnológicos de última generación.	1	1	1	3	1	1	8
F3	Vehículos para movilización y distribución.	1	1	1	2	1	1	7
F4	Capacitaciones al personal	2	3	2	3	2	2	14
F5	Estructura salarial justa	1	2	1	1	2	1	8
F6	Solidez y confianza de la institución	1	1	1	1	1	1	6
Total		7	9	7	12	8	7	50

Oportunidades		Amenazas			
		A1	A2	A3	Total
		Usuario poco satisfecho	Competencia	Riesgo país	
O1	Convenios con instituciones	2	3	1	5
O2	Seguimiento y control por la ANT	1	2	1	4
O3	Asesoría de la ANT	2	2	1	5
Total		5	6	3	14

Elaborado por: Ruth Cujilema

Estrategias

Con los resultados de la matriz FODA, y la matriz de correlaciones se propone tomar medidas con un servicio de calidad para que los usuarios se sientan satisfechos, un plan motivacional al personal para que los mismos se sientan comprometidos con el Sindicato, un plan de ascensos para que el personal sepa cuáles son los requisitos y pueda alcanzarlos, y definir procesos de talento humano para que se documente y sea una guía para todos los colaboradores.

- Mejorar la calidad de sus servicios
- Plan de motivación al personal
- Plan de ascensos
- Definir procesos de Talento Humano

Dentro de las estrategias optamos por el diseño de un manual de Gestión por Procesos de Talento Humano, en el cual se definirán los procesos relevantes del personal, el cual optimizara recursos y beneficiara a todos los involucrados de la organización, generando un servicio de calidad a sus usuarios.

3.7 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

3.7.1. Planteamiento de la idea a defender

La existencia de un modelo de gestión por procesos en el talento humano, permitirá que el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo mejore sus procesos y ofrezca un servicio de calidad.

3.7.2. Hallazgos que sustentan la Idea a Defender

Con las encuestas realizadas a los colaboradores del SCHPCH se conoce que el área de Talento Humano no trabaja con un modelo de gestión por procesos, por lo que la propuesta de investigación es de ayuda para identificar los procesos existentes y mejorarlos de manera que se logre optimizar recursos en beneficio de la empresa.

Otro hallazgo que encontramos es que el cliente o usuario no está totalmente satisfecho con el servicio que recibe por parte del personal del SCHPCH, lo cual podremos mejorar con una gestión por procesos ya que esta va encaminada a la satisfacción del mismo, diseñando las actividades para ofrecer un servicio de calidad.

Por lo tanto es necesario implementar un modelo por procesos en el SCHPCH para ir perfilando una gestión que mejore el desempeño de su personal, dándoles seguridad y elevando su desarrollo personal de tal forma se pueda ofrecer un servicio de calidad a sus clientes externos, y así elevar su nivel de competitividad en el mercado.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

TEMA:

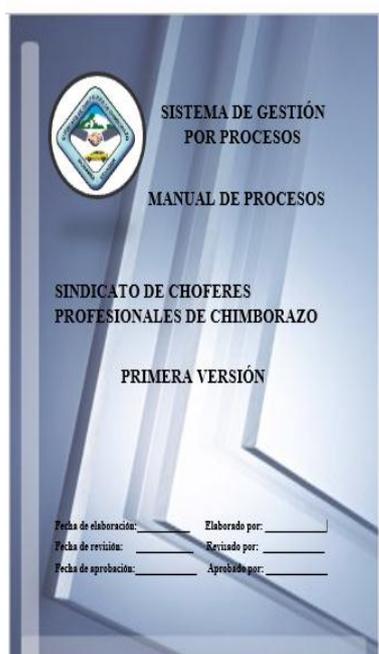
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE TALENTO HUMANO, PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE CHIMBORAZO (SCHPCH), CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERIODO 2016.

A continuación se propone un manual de Gestión por Proceso del Talento Humano, en el cual se establecerá los procesos identificados dentro del sindicato, definiéndolo como una estrategia que se enfoca en el mejoramiento continuo de las actividades, mediante la descripción y documentación de los mismos.

4.2. MANUAL DE GESTIÓN

4.2.1 CARÁTULA

A continuación se propone la portada del manual de gestión para el SCHPCH.



Elaborado por: Ruth Cujilema

4.2.2 Índice

Manual de Gestión

1. Caratula
2. Índice
3. Alcance del manual
4. Objetivos del manual
5. Organigrama
6. Construcción del Mapa de Procesos
7. Estructura Documental del Modelo de Gestión por Procesos
8. Tabla de procesos
9. Tabla de procedimientos
10. Tabla de indicadores
11. Tabla de flujogramas
12. Registro de Procesos

4.2.3 Alcance del Manual

Este manual será de aplicación a la parte del Talento Humano dentro del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo, para que mediante su utilización se optimicen recursos, mejorando procesos y permitiendo alcanzar objetivos planteados.

La finalidad de este manual es diseñar los procesos del talento humano de una manera práctica y objetiva que pueda ser utilizada con un considerable grado de sencillez por todos los posibles usuarios.

4.2.4 Objetivos del Manual

Objetivo General

- Implementar un sistema de mejora continua a través de la Gestión por Procesos.

Objetivos Específicos

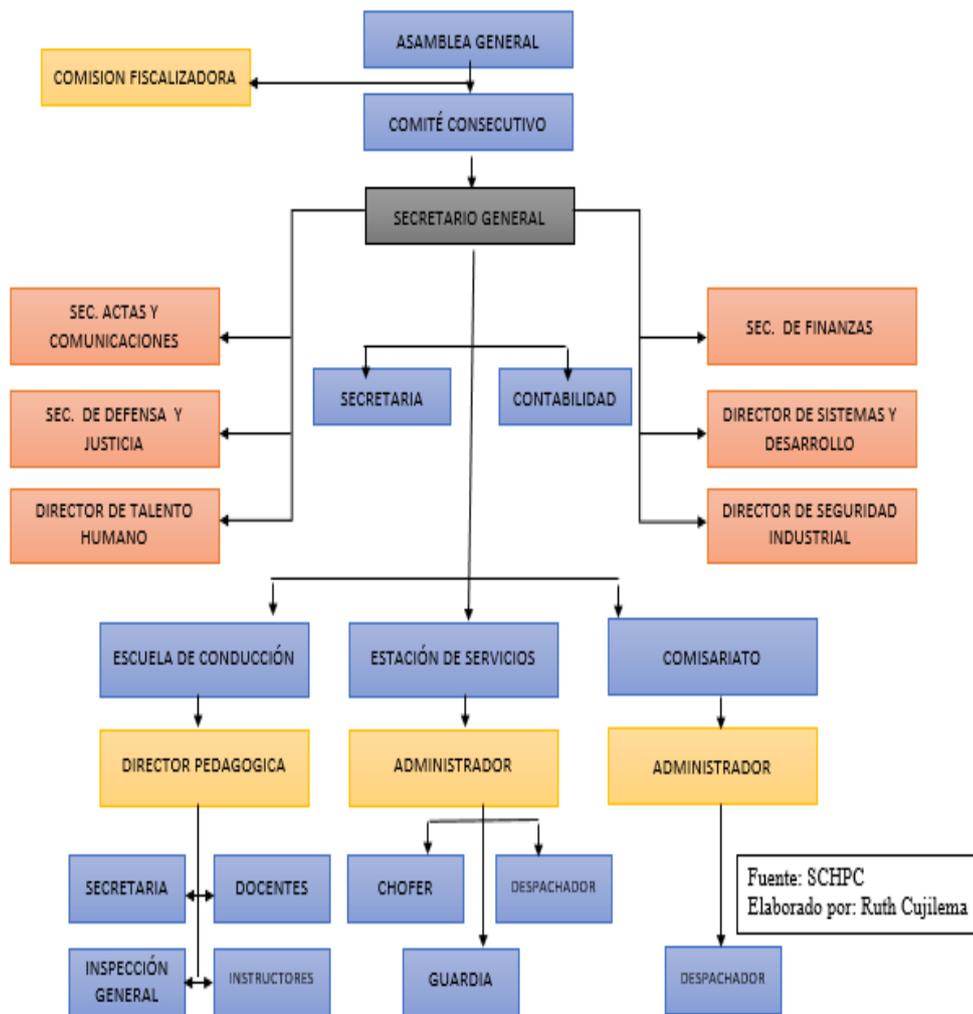
- Identificar los procesos de Talento Humano en el SCHPCH
- Desarrollar diagramas de flujo de los procesos
- Documentar los procesos de Talento Humano identificados en el SCHPCH

4.2.5 Propuesta del Organigrama

Organigrama estructural propuesto

Se propone el organigrama estructural del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo, donde se puede evidenciar la estructura esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos y líneas de autoridad. Como podemos apreciar en el grafico 32.

Gráfico 32: Organigrama estructural propuesto para el SCHPCH
Del 1 de Enero del 2017 al 31 de diciembre del 2020



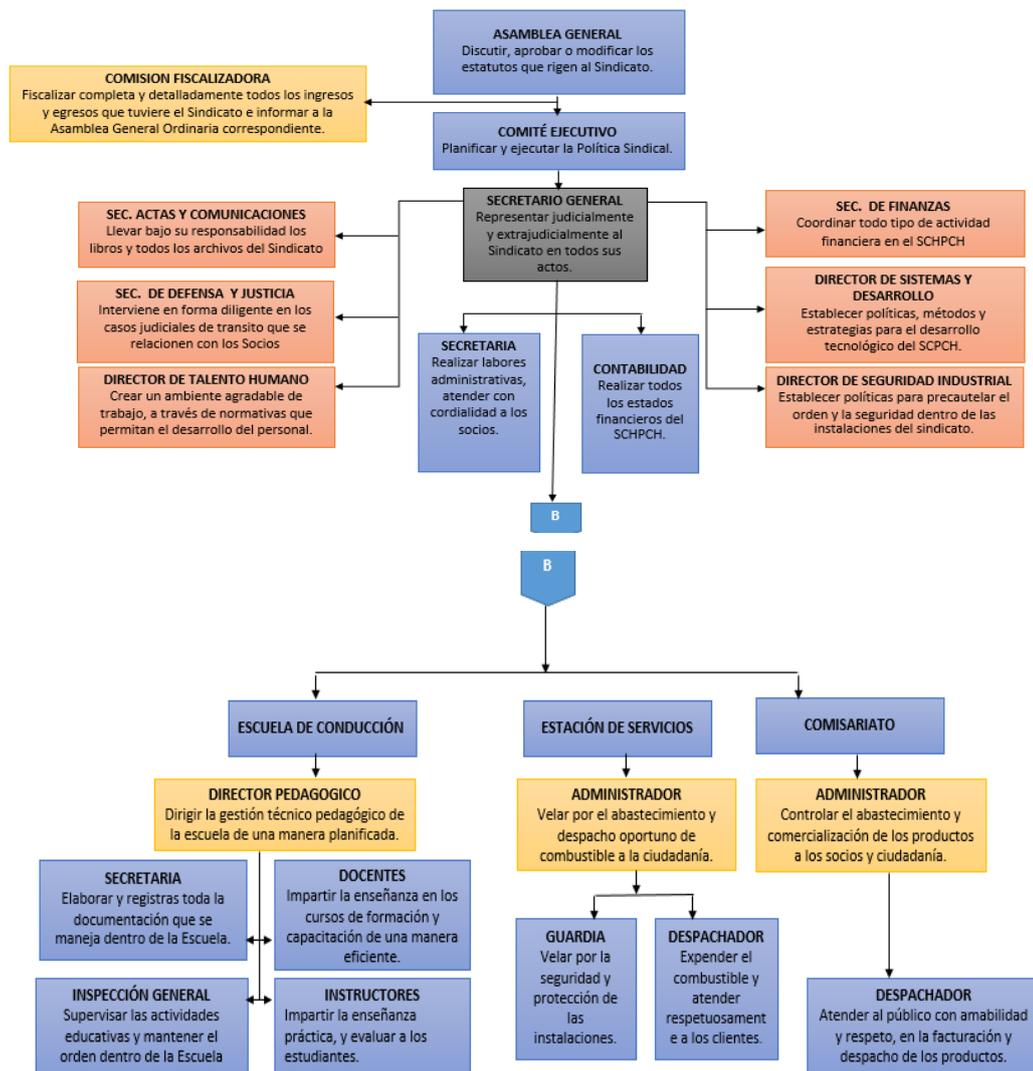
Leyenda



Organigrama funcional propuesto

Se propone el organigrama funcional donde se especifica la función principal de cada uno de los órganos que componen en el sindicato, lo que permite tener un panorama general de la organización. Como podemos apreciar en el grafico 33.

**Gráfico 33: Organigrama funcional propuesto para el SCHPCH
Del 1 de Enero del 2017 al 31 de diciembre del 2020**



Elaborado por: Ruth Cujilema

Leyenda



4.2.6 Construcción del Mapa de Procesos

Para la construcción del mismo, es necesario establecer la serie de pasos a seguir para este estudio.

1. Conformar el Equipo de Trabajo
 - a. Para esto las personas que se encuentran a cargo de dicho grupo son:
 - Director de Talento Humano
 - Autora del tema
2. Se debe tener identificada cual es la Misión y la Visión en la organización y que esta sea socializada de manera integral con sus integrantes.
3. Identificar los grupos de Interés/Clientes/Usuarios.

Los grupos de interés hacen relación a los stakeholders que tiene una organización, para esto se han tomado en consideración los siguientes grupos de interés:

- a. Clientes sus necesidades y expectativas
- b. En la alta dirección, buscar tener un mayor control del área y mejorar la satisfacción del cliente interno.
- c. Dentro de los empleados que las condiciones laborales sean las óptimas, y su trabajo sea retribuido.

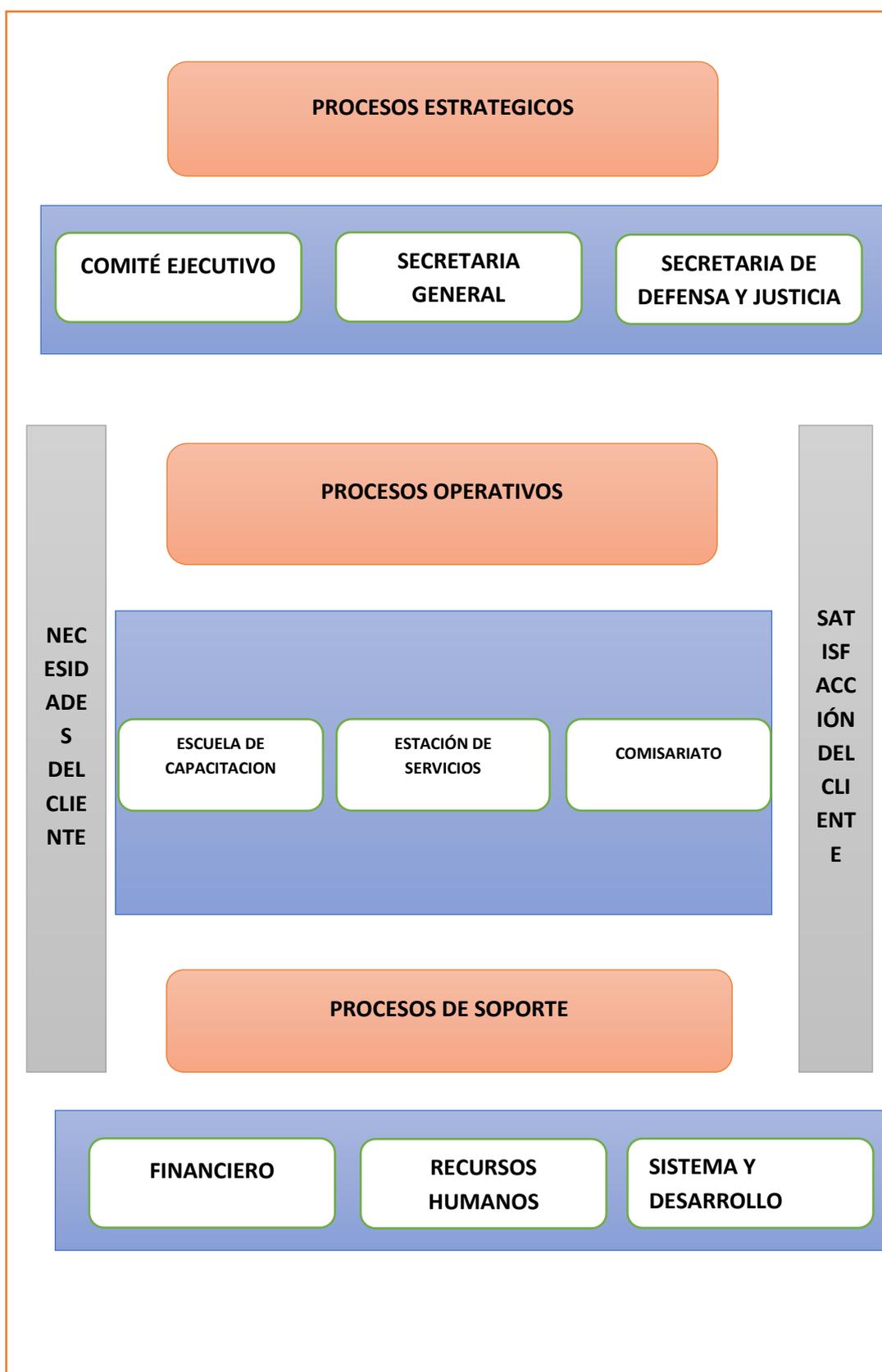
Identificación de los Procesos

En el mapa general de procesos, se hace evidente que el sindicato cuenta con procesos a nivel estratégico, operativo y de soporte; pero para el presente estudio han sido seleccionados solamente los procesos del talento humano, dado que son el elemento más importante de la empresa. Se analizan los procesos: Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo.

Tomando en cuenta los requerimientos institucionales y con la colaboración de los directivos se estructuro el mapa general de procesos del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo, quienes están comprometidos a brindar a la ciudadanía un servicio de calidad.

Para la elaboración del mapa general de procesos se partió de la revisión del organigrama estructural propuesto por la autora para el Sindicato y luego se fueron moldeando los procesos hasta conseguir el objetivo que es el mapa general que se muestra en el grafico 34.

Gráfico 34: Mapa de procesos del SCHPCH



Elaborado por: Ruth Cujilema

Identificación de los Procesos del Talento Humano

Este departamento de Talento Humano es considerado como uno de los recursos vivos e inteligentes capaz de llevar al éxito a las organizaciones y enfrentar los desafíos que hoy en día se perciben.

Para identificar los procesos que existen en el área de talento humano se realizaron observaciones en la empresa, encuestas al personal de administración y principalmente una entrevista con el director de este departamento.

Ya identificados los procesos nos enfocaremos en el Talento Humano en donde se encuentra los procesos que será fuente de este estudio, representados en la tabla 31.

Tabla 31: Procesos del Talento Humano del SCHPCH

Tipos de Procesos	Procesos en Talento Humano
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del Personal
Operativos	<ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento• Selección• Inducción del personal• Capacitación del personal• Remuneraciones
De Soporte	<ul style="list-style-type: none">• Salud y Seguridad Ocupacional• Monitoreo del personal

Elaborado por: Ruth Cujilema

4.2.7 Estructura Documental del Modelo de Gestión por Procesos

4.2.7.1 Encabezado

Logotipo: Vigente del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo.

Nombre del proceso: deberá ir centrado, en mayúscula, tipo de letra Times New Román, tamaño diez y en negrita.

Código del proceso: la palabra “Código” deberá escribirse en mayúscula-minúscula. Tipo de letra Times New Román, tamaño ocho, normal. La primera parte del código, son las siglas del departamento de Talento Humano “TTHH”, seguido se colocara guion intermedio y a continuación se pondrá las siglas del tipo de proceso. Y por último se

volverá a colocar el guion intermedio y se terminara colocando las siglas del nombre del proceso:

Ejemplo: Proceso de Reclutamiento

Código: **TTHH-PR-REP**

Versión del documento: Corresponde al consecutivo de la edición del documento iniciando a partir del número 1.

Quedando el encabezado de la siguiente manera:

 Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo Formando Futuros Conductores Libres del Transporte	PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL		
	Código: TTHH-PR-REP	Versión: 1	Página 1/5

4.2.7.2 Redacción de Documentos

La redacción de los documentos debe ser de fácil comprensión a todo nivel, se obliga a utilizar vocabulario sencillo, claro y preciso.

4.2.7.3 Texto

El tipo de letra a utilizar es Times News Roman, tamaño 10 y en negrita.

4.2.7.4 Contenido del Documento

Se recomienda seguir la siguiente estructura según aplique a los documentos tales como manuales, procedimientos, instructivos, guías. Ver tabla 32

Misión: en donde se especifica el propósito que tiene el documento, es decir, es una descripción breve para que fue creado el documento.

Alcance: indica las limitaciones o campo de aplicación de lo descrito en el documento.

Responsables: se especifican los cargos de las personas que son responsables de cumplir y hacer cumplir lo estipulado en el documento.

Actividades: se describen las actividades del documento que se tienen que ejecutar para el cumplimiento del objetivo. Su redacción debe ser de manera sencilla, manteniendo una secuencia lógica. Generalmente se indica que se hace, como se hace, con que se hace, cuando se hace y quien lo hace. En el caso de los formatos, el contenido corresponde al diseño del mismo y el registro de los datos.

Entradas y Salidas: se indican todos los recursos pertinentes para el desarrollo del proceso así como los resultados que este presenta.

Validación: esta sección contendrá el nombre, puesto y firma de los responsables de la elaboración, revisión y aprobación del documento.

4.2.8 Tabla de Procesos

En la tabla 32 se puede apreciar el nombre del proceso, su misión, alcance, responsable, actividades, entradas y salidas.

Tabla 32: Modelo de tabla de proceso

		PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	
		Código: TTHH-PR-REP	Versión: 1
		Página 1/1	
FICHA DE PROCESO			
MISIÓN DEL PROCESO			
ALCANCE DEL PROCESO			
RESPONSABLE DEL PROCESO			
ACTIVIDADES DEL PROCESO			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	

Elaborado por: Ruth Cujilema

4.2.9 Tabla de Procedimientos

Se puede apreciar en la ficha del procedimiento las entradas, salidas, actividades, y responsables de cada proceso. Como se puede ver en la tabla 33.

Tabla 33: Modelo de tabla de procedimientos

 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL				
Código: TTHH-PR-REP			Versión: 1	Página 1/1
FICHA DEL PROCEDIMIENTO				
Numero	Entradas	Actividades	Responsable	Salida
Reclutamiento				

Elaborado por: Ruth Cujilema

4.2.10 Tabla de Flujogramas

En la ficha de flujogramas se puede apreciar la propuesta de gráfica del proceso.

Tabla 34: Modelo de tabla de flujogramas

 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL			
Código: TTHH-PR-REP		Versión: 1	Página 1/1
DIAGRAMA DEL PROCESO			
Reclutamiento			

Elaborado por: Ruth Cujilema

4.2.11 Tabla de Indicadores

En la ficha de indicadores se puede apreciar el nombre del indicador, la medición utilizada, su interpretación, la meta y el periodo que tiene cada proceso. Como vemos en la tabla 35.

Tabla 35: Modelo de tabla de indicadores

 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL				
		Código: TTHH-PR-REP	Versión: 1	Página 1/1
HOJA DE INDICADORES				
Reclutamiento				
Indicador	Medición	Interpretación	Meta	Periodicidad

4.2.12 Tabla de Mejora Continua

La mejora continua es necesaria para poder visualizar como avanza el proceso y tomar las debidas acciones, por lo que tenemos el indicador, la formula, el porcentaje crítico, las acciones correctivas para el caso y el responsable. De tal manera quedara documentado como la propuesta de la tabla 36.

Tabla 36: Modelo de tabla de mejora continua

 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL				
		Código: TTHH-PR-REP	Versión: 1	Página 1/1
MEJORA CONTINUA				
Indicador	Formula	Porcentaje crítico	Acciones correctivas	Responsable
PRESENTADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:
Ruth Cujilema Autora de tesis		Ing. Antonio Pérez Gerente de talento Humano		Tecnólogo: Jorge Calderón Secretario General del SChPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

4.2.13 Registro de Procesos

En la presente tabla tenemos la descripción del proceso de reclutamiento del personal, donde consta la misión que es el de atraer candidatos idóneos, su alcance es para todas las áreas de la organización, el responsable será el director de Talento Humano, las actividades que se desarrollan para llevar a cabo el proceso será determinar fuentes y canales de reclutamiento, que como entrada seria la solicitud de vacante y como salida se obtendrá al candidato apto. Tal como podemos ver en la tabla 37.

Tabla 37: Proceso de reclutamiento

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL		
	Código: TTHH-PR-REP	Versión: 1
Página ¼		
FICHA DE PROCESO		
MISIÓN DEL PROCESO		
Atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización, de forma transparente y de acuerdo a los lineamientos establecidos.		
ALCANCE DEL PROCESO		
El proceso aplica para todas las áreas de la organización.		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Director de Talento Humano		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la Vacante • Determinar las Fuentes del Reclutamiento: Del medio Interno, del medio Externo • Determinar los Canales del Reclutamiento: Canal Directo, Canal Indirecto • Receptar las hojas de vida de los candidatos. • Entrevista de preselección 		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de plaza de vacante. Ver anexo 2. • Convocatoria. Ver anexo 3. • Análisis de hoja de vida • Primera entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos reclutados 	

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 38: Procedimientos del reclutamiento

En esta tabla se documentan las actividades realizadas en el proceso de reclutamiento, sus entradas y salidas, así mismo se identifica al responsable de llevar a cabo este proceso.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO

Numero	Entradas	Actividades	Responsable	Salida
Reclutamiento				
1	Solicitud de Plaza de vacante	Identificación de la Vacante	Área solicitante	Solicitud aprobada
2	Convocatoria	Determinar las Fuentes del Reclutamiento	Director de talento humano	Candidatos reclutados
3	Convocatoria	Determinar los Canales del Reclutamiento	Director de talento humano	Candidatos reclutados
4	Análisis de hoja de vida	Receptar las hojas de vida de los candidatos.	Director de talento humano	Candidatos reclutados
5	Primera entrevista	Entrevista de preselección	Director de talento humano	Candidatos reclutados

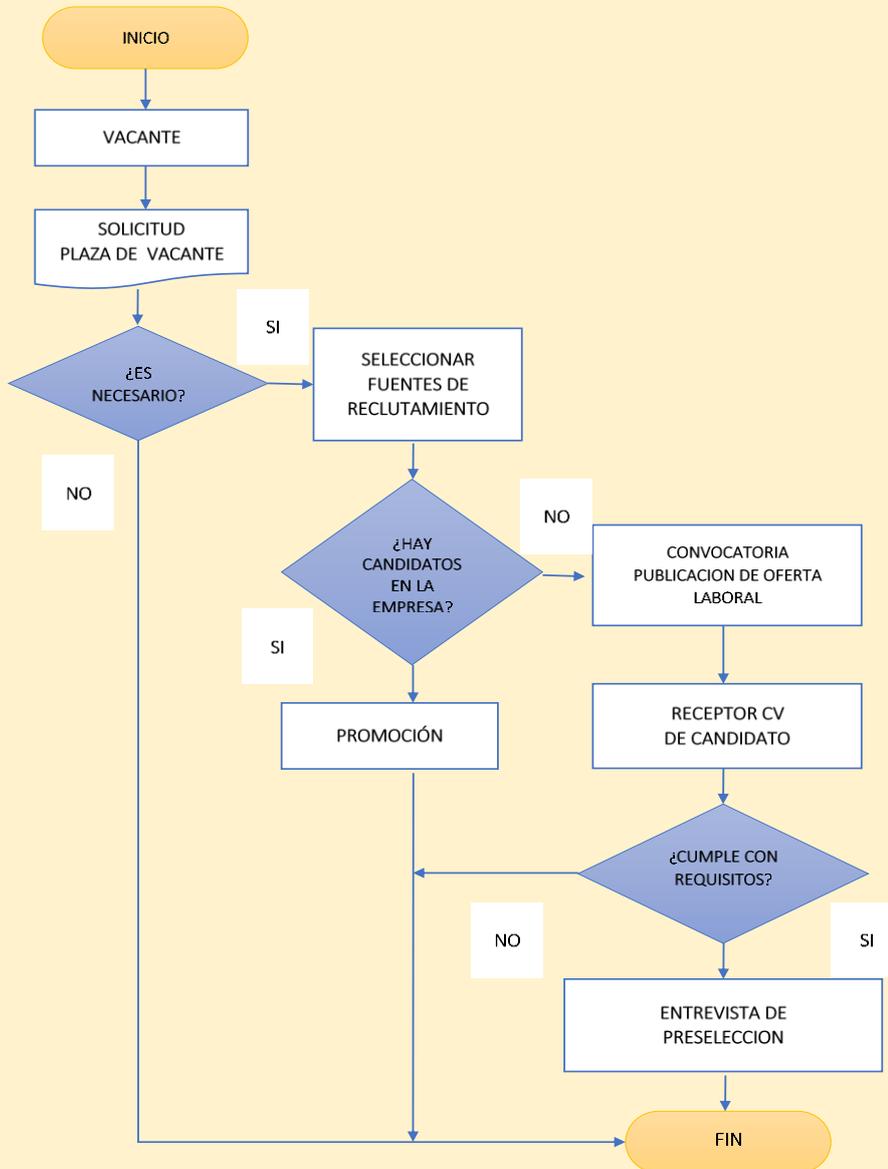
Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 39: Flujogramas de reclutamiento

El flujograma del proceso de reclutamiento es una representación gráfica de una serie de pasos de acciones que se necesitan para obtener al candidato idóneo. A continuación podemos apreciar el diagrama de flujo del proceso.

DIAGRAMA DEL PROCESO



Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 40: Indicadores del reclutamiento

En la tabla siguiente se muestra el indicador con el cual se medirá el proceso de reclutamiento, el cual es el porcentaje de requerimientos del personal, su fórmula que en este caso será el número de requerimientos cubiertos sobre el número de requerimientos

de personal recibidos por 100, como resultado nos dará el porcentaje de requerimientos atendidos, la meta será de un 95% como excelente y tendrá una periodicidad semestral.

 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL				
		Código: TTHH-PR-REP	Versión: 1	Página 4/4
HOJA DE INDICADORES				
Reclutamiento				
Indicador	Medición	Interpretación	Meta	Periodicidad
Porcentaje de requerimientos de personal cubiertos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de req. Cubiertos}}{\text{N}^\circ \text{ de req. de personal recibidos}} \times 100$	Se obtendrá el porcentaje de requerimientos de personal atendidos por el departamento de Talento Humano	Excelente 95% Satisfactorio 94% y 80%	Semestral

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo
Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 41: Mejora continua del reclutamiento

En la presente tabla se refleja el porcentaje crítico, que en este caso sería un 50%, si se diera este caso se debe tomar como acción correctiva el analizar la información de los candidatos postulantes para el puesto vacante.

 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL				
		Código: TTHH-PR-REP	Versión: 1	Página 4/4
Indicador	Formula	Porcentaje Crítico	Acciones correctivas	Responsable
Porcentaje de requerimientos de personal cubiertos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de req. cubiertos}}{\text{N}^\circ \text{ de req. de personal recibidos}} \times 100$	50 %	Revisar información de candidatos postulantes	Director de Talento Humano
PRESENTADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:
Ruth Cujilema Autora de tesis		Ing. Antonio Pérez Gerente de talento Humano		Tecnólogo: Jorge Calderón Secretario General del SCHPCH

Tabla 42: Proceso de selección del personal

En la presente tabla tenemos la descripción del proceso de selección del personal, donde consta la misión que es el de escoger de entre los candidatos al más idóneo, su alcance es para todas las áreas de la organización, el responsable será el director de Talento Humano, las actividades que se desarrollan para llevar a cabo el proceso será analizar las hojas de vida de los candidatos reclutados, proceder con la entrevista y las pruebas de selección, que como entrada sería los postulantes al puesto y como salida se obtendrá al personal que será contratado. Tal como podemos ver en la tabla 42.

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL		
	Código: TTHH-PR-SEP	Versión: 1
		Página 1/5
FICHA DE PROCESO		
MISIÓN DEL PROCESO		
Escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneos, para ocupar los cargos existentes dentro del sindicato, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.		
ALCANCE DEL PROCESO		
El proceso aplica para todas las áreas de la organización.		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Director de Talento Humano		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de hoja de vida de candidatos reclutados• Entrevista a candidatos que cumplen con el perfil• Pruebas de conocimiento• Pruebas psicométricas• Pruebas de personalidad• Pruebas medicas• Entrevista final• Entregar requisitos de ingreso al seleccionado• Coordinar fecha de ingreso• Receptar documentación de ingreso• Contrato laboral		

ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos reclutados • Entrevista. Ver anexo 4 • Pruebas de conocimiento, psicométricas de personalidad y médicas. • Contrato laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal seleccionado

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo
Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 43: Procedimiento de selección del personal

En esta tabla se documentan las actividades realizadas en el proceso de selección, sus entradas y salidas, así mismo se identifica al responsable de llevar a cabo este proceso.

 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL				
		Código: TTHH-PR-SEP	Versión: 1	Página 2/5
FICHA DEL PROCEDIMIENTO				
Numero	Entradas	Actividades	Responsable	Salida
Selección del personal				
1	Candidatos reclutados	Análisis de hoja de vida de candidatos reclutados	Área solicitante	Personal Seleccionado
2	Entrevista	Entrevista a candidatos que cumplen con el perfil	Director de talento humano	Personal Seleccionado
3	Pruebas de conocimiento, psicométricas de personalidad y médicas.	Pruebas de conocimiento	Área solicitante	Personal Seleccionado

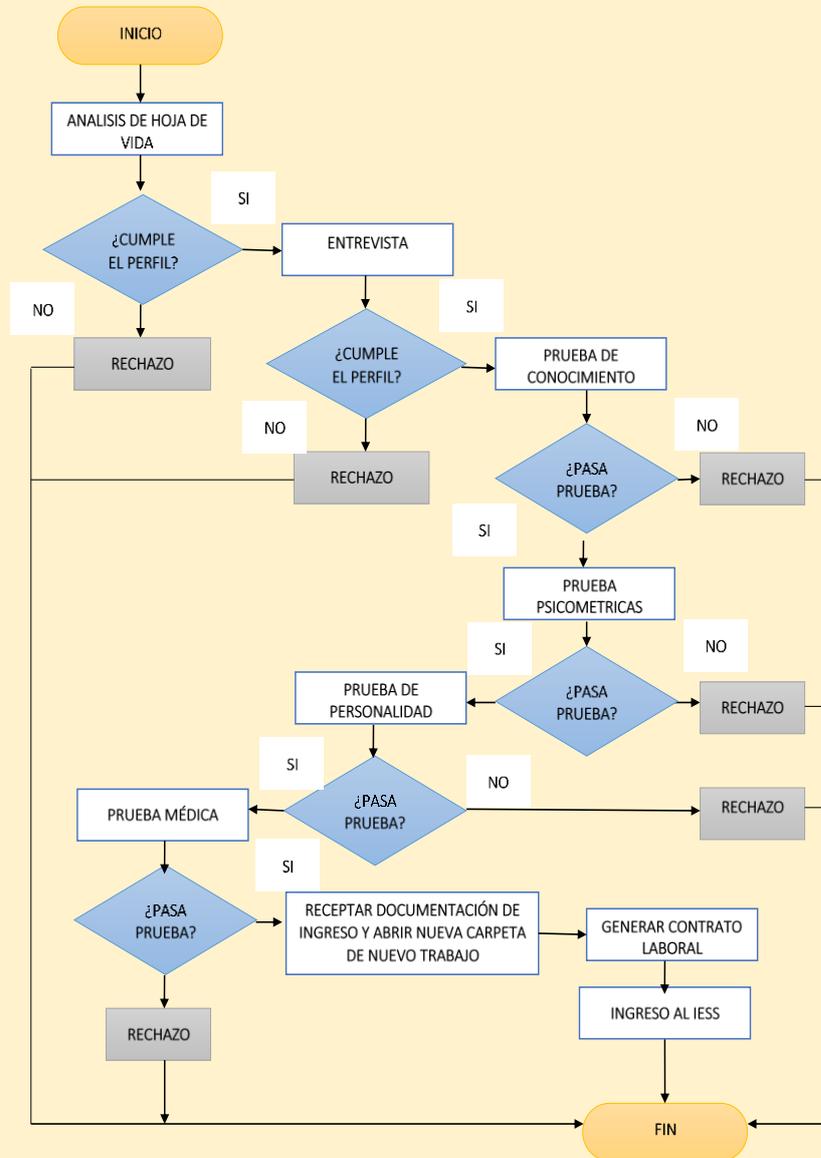
4	Pruebas de conocimiento, psicométricas de personalidad y médicas.	Pruebas psicométricas	Área solicitante	Personal Seleccionado
5	Pruebas de conocimiento, psicométricas de personalidad y médicas.	Pruebas de personalidad	Área solicitante	Personal Seleccionado
6	Pruebas de conocimiento, psicométricas de personalidad y médicas.	Pruebas medicas	Departamento Medico	Personal Seleccionado
7	Entrevista	Entrevista final	Área solicitante	Personal Seleccionado
8	Contrato laboral	Entregar requisitos de ingreso al seleccionado	Área solicitante	Personal Seleccionado
9	Contrato laboral	Coordinar fecha de ingreso	Director de talento humano	Personal Seleccionado
10	Contrato laboral	Receptar documentación de ingreso	Director de talento humano	Personal Seleccionado
11	Contrato laboral	Contrato laboral	Director de talento humano	Personal Seleccionado

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo
Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 44: Flujogramas de selección del personal

El flujograma del proceso de selección es una representación gráfica de una serie de pasos de acciones que se necesitan para obtener al candidato que cumple con el perfil del puesto. A continuación podemos apreciar el diagrama de flujo del proceso.

DIAGRAMA DEL PROCESO



Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 45: Indicador de selección del personal

En la tabla siguiente se muestra el indicador con el cual se medirá el proceso de selección, el cual es la eficacia en la selección del personal, su fórmula que en este caso será el número de contrataciones que se ajustan al perfil sobre el número de contrataciones realizadas por 100, como resultado nos dará el porcentaje de personal contratado que se ajusta al perfil.

HOJA DE INDICADORES

Selección del personal

Indicador	Medición	Interpretación	Meta	Periodicidad
Eficacia en la selección del personal	N° de contrataciones que se ajustan al perfil/ N° de contrataciones realizadas X 100	Se obtendrá el porcentaje de personal contratado que se ajusta al perfil establecido.	Excelente: 100 % Satisfactorio 80%	Semestral

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo
Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 46: Mejora continua de selección del personal

En la presente tabla se refleja el porcentaje crítico, que en este caso sería un 50%, si se diera este caso se debe tomar como acción correctiva la revisión de hojas de vida y los resultados de las pruebas aplicadas a los candidatos.

Indicador	Formula	Porcentaje e Crítico	Acciones correctivas	Responsable
Eficacia en la selección del personal	N° de contrataciones que se ajustan al perfil/ N° de contrataciones realizadas X 100	50 %	Revisión de hojas de vida y resultados de pruebas aplicadas.	Director de Talento Humano
PRESENTADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Ruth Cujilema Autora de tesis	Ing. Antonio Pérez Gerente de talento Humano		Tecnólogo: Jorge Calderón Secretario General del SCHPCH	

Tabla 47: Proceso de inducción del personal

En la presente tabla tenemos la descripción del proceso de inducción del personal, donde consta la misión que es orientar al nuevo trabajador, su alcance es para todas las áreas de la organización, el responsable será el director de Talento Humano, las actividades que se desarrollan para llevar a cabo el proceso será la bienvenida al sindicato, el recorrido por las instalaciones que como entrada del proceso será los reglamentos de la empresa, el plan de inducción y como salida se obtendrá la inducción del personal

PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL	
 <p style="font-size: small;">Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo Fomento Fitos Conductores Líderes del Transporte</p>	Código: TTHH-PR-INP Versión: 1 Página 1/4
FICHA DE PROCESO	
MISIÓN DEL PROCESO	
Orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa al Sindicato y ocupa un cargo o responsabilidad, proporcionando armonía.	
ALCANCE DEL PROCESO	
El proceso aplica para todas las áreas de la organización.	
RESPONSABLE DEL PROCESO	
Director de Talento Humano	
ACTIVIDADES DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida al nuevo trabajador dentro del Sindicato • Recorrido por las instalaciones del Sindicato • Entrega de materiales de su puesto de trabajo • Indicaciones de actividades específicas de cargo • Evaluaciones • Seguimiento y retroalimentación 	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos de la empresa • Plan de Inducción. Ver anexo 5 • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción del personal

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 48: Procedimiento de inducción del personal

En esta tabla se documentan las actividades realizadas en el proceso de inducción, sus entradas y salidas, así mismo se identifica al responsable de llevar a cabo este proceso.

 PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL				
		Código: TTHH-PR-INP	Versión: 1	Página 2/4
FICHA DEL PROCEDIMIENTO				
Numero	Entradas	Actividades	Responsable	Salida
Inducción del personal				
1	Reglamentos de la empresa	Bienvenida al nuevo trabajador dentro del Sindicato	Director de talento humano	Inducción del personal
2	Plan de Inducción	Recorrido por las instalaciones del Sindicato	Director de talento humano	Inducción del personal
3	Reglamentos de la empresa	Entrega de materiales de su puesto de trabajo	Área solicitante	Inducción del personal
4	Reglamentos de la empresa	Indicaciones de actividades específicas de cargo	Área solicitante	Inducción del personal
5	Evaluación	Evaluaciones	Director de talento humano	Inducción del personal
6	Evaluación	Seguimiento y retroalimentación	Director de talento humano	Inducción del personal

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 49: Flujograma de inducción del personal

El flujograma del proceso de inducción es una representación gráfica de una serie de pasos de acciones que se necesitan para obtener la inducción del nuevo trabajador. A continuación podemos apreciar el diagrama de flujo del proceso.

DIAGRAMA DEL PROCESO



Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 50: Indicador de inducción del personal

En la tabla siguiente se muestra el indicador con el cual se medirá el proceso inducción, el cual es la eficacia en inducción del personal, su fórmula que en este caso será el número de trabajadores que pasan el periodo de prueba sobre el número de trabajadores que ingresan por 100, como resultado nos dará el porcentaje de personal que supera el periodo de prueba, la meta será de un 100% como excelente y tendrá una periodicidad semestral.

PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL				
		Código: TTHH-PR-INP	Versión: 1	Página 4/4
HOJA DE INDICADORES				
Inducción del personal				
Indicador	Medición	Interpretación	Meta	Periodicidad
Eficacia en la inducción del personal	N° de trabajadores que pasan el p. prueba/N° de trabajadores que ingresan X100	Se obtendrá el porcentaje de personal que supera el periodo de prueba.	Excelente 100% Satisfactorio 80%	Semestral

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo
Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 51: Mejora continua de inducción del personal

En la presente tabla se refleja el porcentaje crítico, que en este caso sería un 50%, si se diera este caso se debe tomar como acción correctiva el rediseño del plan de inducción para lo cual el responsable es el director de Talento Humano.

PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL				
		Código: TTHH-PR-INP	Versión: 1	Página 4/4
Indicador	Formula	Porcentaje Crítico	Acciones correctivas	Responsable
Eficacia en la selección del personal	N° de contrataciones que se ajustan al perfil/ N° de contrataciones realizadas X 100	50 %	Rediseño plan de inducción.	Director de Talento Humano
PRESENTADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Ruth Cujilema Autora de tesis		Ing. Antonio Pérez Gerente de talento Humano	Tecnólogo: Jorge Calderón Secretario General del SCHPCH	

Tabla 52: Proceso de capacitación del personal

En la presente tabla tenemos la descripción del proceso de capacitación al personal, donde consta la misión que es capacitar al trabajador, su alcance es para todas las áreas de la organización, el responsable será el director de Talento Humano. Las actividades que se desarrollan para llevar a cabo el proceso será la elaboración del plan, que como

entrada del proceso será el plan de capacitación y como salida se obtendrá personal capacitado.

PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	
	Código: TTHH-PR-CAP Versión: 1 Página 1/5
FICHA DE PROCESO	
MISIÓN DEL PROCESO	
<p>Capacitar al trabajador con el fin de fortalecer conocimientos, valores y habilidades de tal manera mejorar el desempeño laboral y la calidad en el servicio, alcanzando beneficio propio e institucional.</p>	
ALCANCE DEL PROCESO	
<p>El proceso aplica para todas las áreas de la organización.</p>	
RESPONSABLE DEL PROCESO	
<p>Director de Talento Humano</p>	
ACTIVIDADES DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Detectar necesidad de capacitación • Elaborar plan de capacitación • Presentar al Secretario General del Sindicato el plan • Otorgar presupuesto para el plan de capacitación • Difundir plan de capacitación • Implementar plan de capacitación • Elaborar informe de plan de capacitación • Evaluar plan de capacitación • Control de plan de capacitación • Retroalimentación de plan de capacitación 	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de capacitación • Plan de capacitación. Ver anexo 6 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal Capacitado

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo
 Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 53: Procedimiento de capacitación

En esta tabla se documentan las actividades realizadas en el proceso de capacitación, sus entradas y salidas, así mismo se identifica al responsable de llevar a cabo este proceso.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO

Numero	Entradas	Actividades	Responsable	Salida
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL				
1	Necesidad de capacitación	Detectar necesidad de capacitación	Área solicitante	Personal Capacitado
2	Plan de capacitación	Elaborar plan de capacitación	Área solicitante	Personal Capacitado
3	Plan de capacitación	Presentar al Secretario General del Sindicato el plan	Director de talento humano	Personal Capacitado
4	Plan de capacitación	Otorgar presupuesto para el plan de capacitación	Departamento Financiero	Personal Capacitado
5	Plan de capacitación	Difundir plan de capacitación	Director de talento humano	Personal Capacitado
6	Plan de capacitación	Implementar plan de capacitación	Área solicitante	Personal Capacitado
7	Plan de capacitación	Elaborar informe de plan de capacitación	Área solicitante	Personal Capacitado
8	Plan de capacitación	Evaluar plan de capacitación	Director de talento humano	Personal Capacitado
9	Plan de capacitación	Control de plan de capacitación	Director de talento humano	Personal Capacitado
10	Plan de capacitación	Retroalimentación de plan de capacitación	Director de talento humano	Personal Capacitado

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo
Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 54: Flujograma de capacitación

El Flujograma del proceso de capacitación es una representación gráfica de una serie de pasos de acciones que se necesitan para obtener al personal capacitado.

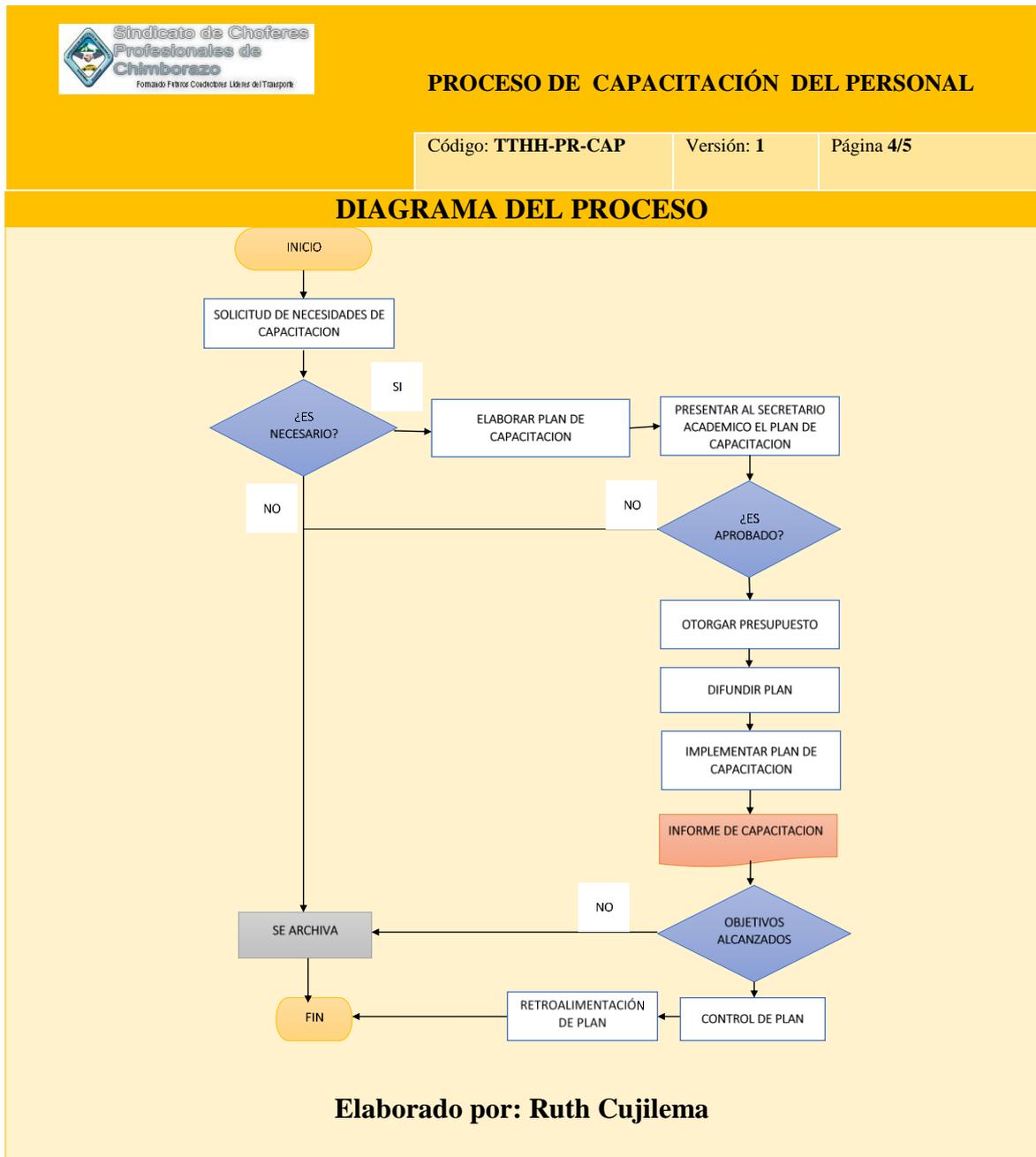


Tabla 55: Indicador de capacitación

En la tabla siguiente se muestra el indicador con el cual se medirá el proceso de capacitación, el cual es el porcentaje de satisfacción de cada capacitación, su fórmula que en este caso será las respuestas positivas a la capacitación sobre el número total de respuestas recibidas por 100, como resultado se medirá el nivel de satisfacción del personal, la meta será de un 100% como excelente y tendrá una periodicidad semestral.

HOJA DE INDICADORES

Capacitación				
Indicador	Medición	Interpretación	Meta	Periodicidad
Porcentaje de satisfacción de cada capacitación	Respuestas positivas a la capacitación/N. total de respuestas recibidas X100	Se medirá el nivel de satisfacción de personal con las capacitaciones impartidas.	Excelente 95% Satisfactorio 80%	Semestral
Porcentaje de cumplimiento del plan de Capacitación	N. de capacitaciones realizadas/N. de capacitaciones planificadas X100	Se medirá el nivel de cumplimiento del plan de capacitación	Excelente 95% Satisfactorio 80%	Semestral

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo
Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 56: Mejora continua de capacitación

En la presente tabla se refleja el porcentaje crítico, que en este caso sería un 50%, si se diera este caso se debe tomar como acción correctiva el rediseño del plan de capacitación para lo cual el responsable es el director de Talento Humano.

Indicador	Formula	Porcentaje Crítico	Acciones correctivas	Responsable
Porcentaje de satisfacción de cada capacitación	Respuestas positivas a la capacitación/N. total de respuestas recibidas X100	50%	Rediseño del plan de capacitación	Director de Talento Humano
Porcentaje de cumplimiento del plan de Capacitación	N. de capacitaciones realizadas/N. de capacitaciones planificadas X100	50%	Plan de capacitación	Director de Talento Humano
PRESENTADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:
Ruth Cujilema Autora de tesis		Ing. Antonio Pérez Gerente de talento Humano		Tecnólogo: Jorge Calderón Secretario General del SCHPCH

Tabla 57: Proceso de evaluación del desempeño

En la presente tabla tenemos la descripción del proceso de evaluación del desempeño al personal, donde consta la misión que es realizar la medición del potencial humano, su alcance es para todas las áreas de la organización, el responsable será el director de Talento Humano.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	Código: TTHH-PR-EDP Versión: 1 Página 1/5
FICHA DE PROCESO	
MISIÓN DEL PROCESO	
Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas, de tal forma se mejore las relaciones humanas en el trabajo y elevando el clima organizacional.	
ALCANCE DEL PROCESO	
El proceso aplica para todas las áreas de la organización.	
RESPONSABLE DEL PROCESO	
Director de Talento Humano	
ACTIVIDADES DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de evaluación del desempeño • Criterios de evaluación del desempeño • Elaborar matrices de evaluación • Presentar al Secretario General el modelo de Evaluación del Desempeño • Socializar s trabajadores de la Evaluación del Desempeño • Aplicar matrices de evaluación • Valorar los resultados • Difundir resultados • Analizar resultados • Tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora. 	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de personal. Ver anexo 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación realizada • Plan de acción

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 58: Procedimiento de evaluación del desempeño

En esta tabla se documentan las actividades realizadas en el proceso de evaluación del desempeño, sus entradas y salidas, así mismo se identifica al responsable de llevar a cabo este proceso.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
		Código: TTHH-PR-EDP	Versión: 1	Página 2/5
FICHA DEL PROCEDIMIENTO				
Numero	Entradas	Actividades	Responsable	Salida
Evaluación del Desempeño				
1	Evaluación de personal	Necesidad de evaluación del desempeño	Área solicitante	Plan de acción
2	Evaluación de personal	Criterios de evaluación del desempeño	Área solicitante	Plan de acción
3	Evaluación de personal	Elaborar matrices de evaluación	Director de talento humano	Plan de acción
4	Evaluación de personal	Presentar al Secretario General el modelo de Evaluación del Desempeño	Director de talento humano	Plan de acción
5	Evaluación de personal	Socializar s trabajadores de la Evaluación del Desempeño	Director de talento humano	Plan de acción
6	Evaluación de personal	Aplicar matrices de evaluación	Director de talento humano	Evaluación realizada
7	Evaluación de personal	Valorar los resultados	Director de talento humano	Evaluación realizada
8	Evaluación de personal	Difundir resultados	Director de talento humano	Evaluación realizada
9	Evaluación de personal	Analizar resultados	Director de talento humano	Evaluación realizada
10	Evaluación de personal	Tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora.	Director de talento humano	Plan de acción

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 59: Flujograma de evaluación del desempeño

El flujograma del proceso de evaluación del desempeño es una representación gráfica de una serie de pasos de acciones que se necesitan para obtener al personal evaluado. A continuación podemos apreciar el diagrama de flujo del proceso.

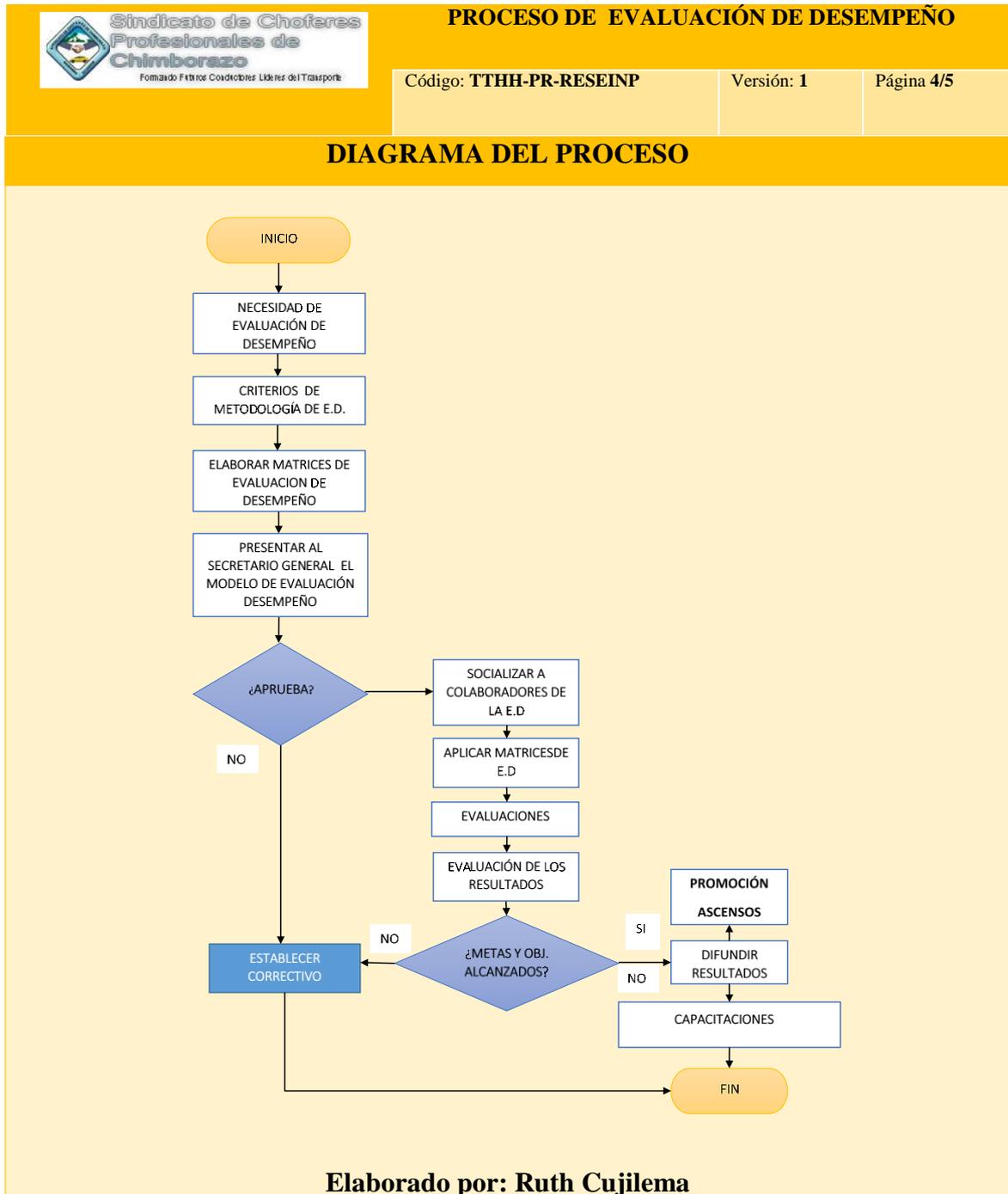


Tabla 60: Indicador de evaluación del desempeño

En la tabla siguiente se muestra el indicador con el cual se medirá el proceso de evaluación del desempeño, el cual es la efectividad del plan, su fórmula que en este caso

será el número de trabajadores sometidos al plan que supera la evaluación sobre el total de trabajadores sometidos a la evaluación por 100, como resultado tendremos que tan efectivo es el plan se medirá el nivel de satisfacción del personal, la meta será de un 100% como excelente y tendrá una periodicidad semestral.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
		Código: TTHH-PR-EDP	Versión: 1	Página 5/5
HOJA DE INDICADORES				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Indicador	Medición	Interpretación	Meta	Periodicidad
Efectividad del plan de acción	N° de trabajadores sometidos al Plan que supera la evaluación/Total de trabajadores sometidos a un plan de acción.	Indicará tan efectivo es el plan.	Excelente 100% Satisfactorio 80%	Semestral

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo
Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 61: Mejora continua de evaluación del desempeño

En la presente tabla se refleja el porcentaje crítico, que en este caso sería un 50%, si se diera este caso se debe tomar como acción correctiva el diseño de un nuevo plan o matrices para la evaluación del personal para lo cual el responsable es el director de Talento Humano.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
		Código: TTHH-PR-EDP	Versión: 1	Página 5/5
Indicador	Formula	Porcentaje Crítico	Acciones correctivas	Responsable
Efectividad del plan de acción	N° de trabajadores sometidos al Plan que supera la evaluación/Total de trabajadores sometidos a un plan de acción.	50%	Nuevo plan de acción Revisión de matrices	Director de Talento Humano
PRESENTADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:
Ruth Cujilema Autora de tesis		Ing. Antonio Pérez Gerente de talento Humano		Tecnólogo: Jorge Calderón Secretario General del SCHPCH

Tabla 62: Proceso de remuneración

En la presente tabla tenemos la descripción del proceso de remuneración al personal, donde consta la misión que asegurar la actualización de los, su alcance es para todas las áreas de la organización, el responsable será el director de Finanzas.

PROCESO DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL	
	Código: TTHH-PR-RP Versión: 1 Página 1/5
FICHA DE PROCESO	
MISIÓN DEL PROCESO	
Asegurar la actualización de los registros y controles de remuneraciones, a fin de facilitar y simplificar los pagos por servicios al personal.	
ALCANCE DEL PROCESO	
El proceso aplica para todas las áreas de la organización.	
RESPONSABLE DEL PROCESO	
Director de Talento Humano	
ACTIVIDADES DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir reporte de horas extras, bonificaciones, etc. • Generar plantilla para el pago a trabajadores • Enviar plantilla para su autorización al Secretario General • Aprobar plantilla de pago • Generar cheques de pago • Entregar cheques a trabajadores • Registro de pagos • Archivo de plantilla 	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de pago. Ver anexo 8 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago a trabajadores • Cheques de sueldo • Nomina final

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 63: Procedimiento de remuneración del personal

En esta tabla se documentan las actividades realizadas en el proceso de remuneración al personal, sus entradas y salidas, así mismo se identifica al responsable de llevar a cabo este proceso.

 PROCESO DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL				
		Código: TTHH-PR-RP	Versión: 1	Página 2/5
FICHA DEL PROCEDIMIENTO				
Numero	Entradas	Actividades	Responsable	Salida
REMUNERACIÓN DEL PERSONAL				
1	Plantilla de pago	Recibir reporte de horas extras, bonificaciones, etc.	Área solicitante	Pago a trabajadores
2	Plantilla de pago	Generar plantilla para el pago a trabajadores	Área solicitante	Cheques de sueldo
3	Plantilla de pago	Enviar plantilla para su autorización al Secretario General	Director de talento humano	Pago a trabajadores
4	Plantilla de pago	Aprobar plantilla de pago	Director de talento humano	Pago a trabajadores
5	Plantilla de pago	Generar cheques de pago	Director de talento humano	Cheques de sueldo
6	Plantilla de pago	Entregar cheques a trabajadores	Director de talento humano	Cheques de sueldo
7	Plantilla de pago	Registro de pagos	Director de talento humano	Nomina final
8	Plantilla de pago	Archivo de plantilla	Director de talento humano	Nomina final

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 64: Flujograma de remuneración

El flujograma del proceso de remuneración al personal es una representación gráfica de una serie de pasos de acciones que se necesitan para obtener el sueldo de trabajadores.

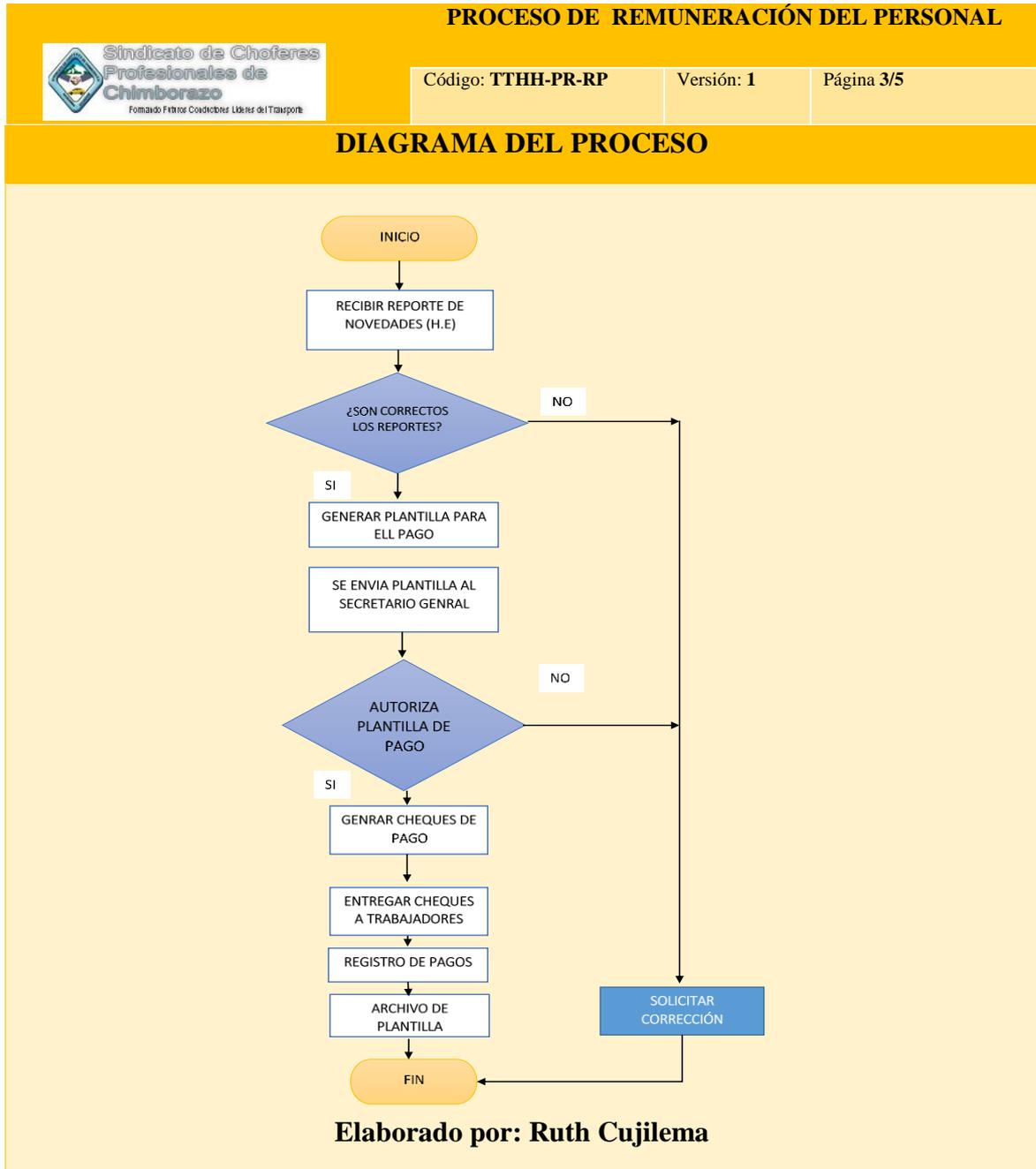


Tabla 65: Indicador de remuneración

En la tabla siguiente se muestra el indicador con el cual se medirá el proceso remuneración al personal, el cual es el porcentaje de reclamos de pago, su fórmula que en este caso será el número de reclamos de pago recibidos sobre el número total de trabajadores a ese rol por 100, como resultado tendremos el nivel de reclamos recibidos

por parte del personal acerca del pago de nómina efectuado, la meta será de un 10% como excelente y tendrá una periodicidad mensual.

PROCESO DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL				
		Código: TTHH-PR-RP	Versión: 1	Página 4/5
HOJA DE INDICADORES				
REMUNERACIÓN DEL PERSONAL				
Indicador	Medición	Interpretación	Meta	Periodicidad
Porcentaje de reclamos de pago.	N° de reclamos de pago recibidos/N° total de trabajadores a ese rolX100	Se medirá el nivel de reclamos recibidos por parte del personal acerca del pago de nómina efectuado.	Excelente 10%	Mensual
Descuentos del personal en relación al total de ingresos generado	Valor total descontado/ingresos totales generadosX100	Se medirá la proporción del costo de ventas total que representa el pago de nómina.	Excelente 95% Satisfactorio 80%	Mensual

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 66: Mejora continua de remuneración

En la presente tabla se refleja el porcentaje crítico, que en este caso sería un 50%, si se diera este caso se debe tomar como acción correctiva como la revisión de las plantillas de pago para lo cual el responsable es el director de finanzas.

PROCESO DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL				
		Código: TTHH-PR-RP	Versión: 1	Página 5/5
Indicador	Formula	Porcentaje Crítico	Acciones correctivas	Responsable
Porcentaje de reclamos de pago.	N° de reclamos de pago recibidos/N° total de trabajadores a ese rolX100	50%	Revisión de plantillas de pago	Director de departamento de Finanzas
Descuentos del personal en relación al total de ingresos generado	Valor total descontado/ingresos totales generadosX100	50%	Revisión de plantillas de pago	Director de departamento de Finanzas
PRESENTADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:
Ruth Cujilema Autora de tesis		Ing. Antonio Pérez Gerente de talento Humano		Tecnólogo: Jorge Calderón Secretario General del SCHPCH

Tabla 67: Proceso de salud y seguridad ocupacional

En la presente tabla tenemos la descripción del proceso de Salud y Seguridad Ocupacional, donde consta la misión que es promocionar condiciones saludables y seguro para el trabajador, su alcance es para todas las áreas de la organización, el responsable será el director de talento humano conjuntamente con el encargado de riesgos laborales, las actividades que se desarrollan para llevar a cabo el proceso será la elaboración de un plan de prevención y promoción de la SySO.

 PROCESO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL DEL PERSONAL		
Código: TTHH-PR-SSOP	Versión: 1	Página 1/5
FICHA DE PROCESO		
MISIÓN DEL PROCESO		
Promocionar condiciones saludables y seguros para cada trabajador del sindicato.		
ALCANCE DEL PROCESO		
El proceso aplica para todas las áreas de la organización.		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar levantamiento de riesgos laborales • Elaborar matriz de identificación de Riesgos laborales • Aprobar matriz de riesgos • Realizar plan de reducción de riesgos y promoción de Salud • Entregar plan al Secretario General del Sindicato para aprobación. • Otorgar presupuesto para el plan • Difundir el plan a trabajadores • Implementar el plan. Ver anexo 9 • Evaluar objetivos planteados • Realizar informe de cumplimiento • Tomar acciones preventivas, correctivas o de mejora. 		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional. • Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional. 	

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 68: Procedimiento de salud y seguridad ocupacional

En esta tabla se documentan las actividades realizadas en el proceso de Salud y Seguridad Ocupacional, sus entradas y salidas, así mismo se identifica al responsable de llevar a cabo este proceso.

 PROCESO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL DEL PERSONAL				
Código: TTHH-PR-SSOP		Versión: 1		Página 2/5
FICHA DEL PROCEDIMIENTO				
Numero	Entradas	Actividades	Responsable	Salida
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL				
1	Riesgos laborales	Realizar levantamiento de riesgos laborales	Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional	Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.
2	Riesgos laborales	Elaborar matriz de identificación de Riesgos laborales	Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional	Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.
3	Riesgos laborales	Aprobar matriz de riesgos	Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional	Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.
4	Riesgos laborales	Realizar plan de reducción de riesgos y promoción de Salud y seguridad Ocupacional	Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional	Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.
5	Riesgos laborales	Entregar plan al Secretario General del Sindicato para aprobación.	Directora de Departamento de Salud y Seguridad O.	Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional

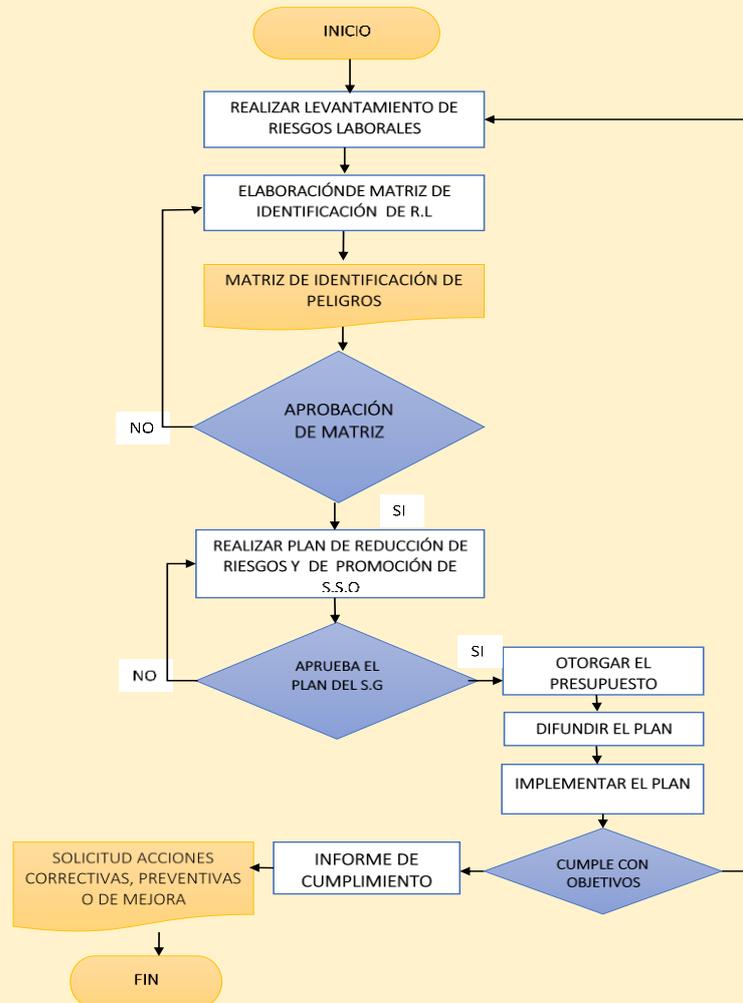
6	Riesgos laborales	Otorgar presupuesto para el plan	Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional	Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.
7	Riesgos laborales	Difundir el plan a trabajadores	Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional	Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.
8	Riesgos laborales	Implementar el plan	Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional	Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.
9	Riesgos laborales	Evaluar objetivos planteados	Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional	Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.
10	Riesgos laborales	Realizar informe de cumplimiento	Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional	Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.
11	Riesgos laborales	Tomar acciones preventivas, correctivas o de mejora.	Directora de Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional	Plan de Reducción de Riesgos y Promoción de Salud y Seguridad Ocupacional.

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo
Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 69: Flujograma de salud y seguridad ocupacional

El flujograma del proceso de Salud y Seguridad Ocupacional del personal es una representación gráfica de una serie de pasos de acciones que se necesitan para obtener el sueldo de trabajadores. A continuación podemos apreciar el diagrama de flujo del proceso.

DIAGRAMA DEL PROCESO



Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 70: Indicador de salud y seguridad ocupacional

En la tabla siguiente se muestra el indicador con el cual se medirá el proceso de Salud y Seguridad ocupacional, el cual es el de accidente laborales reportados, su fórmula que en este caso será el N° de accidentes laborales reportados/Total de trabajadores en nómina X100, como resultado se obtendrá el porcentaje del total de la nómina que ha sufrido algún accidente de tipo laboral durante un periodo, la meta será de un 5% como excelente y tendrá una periodicidad trimestral.

PROCESO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL DEL PERSONAL				
				
Código: TTHH-PR-SSOP		Versión: 1		Página 5/5
HOJA DE INDICADORES				
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL				
Indicador	Medición	Interpretación	Meta	Periodicidad
Accidentes laborales reportados	N° de accidentes laborales reportados/Total de trabajadores en nómina X100	Se obtendrá el porcentaje del total de la nómina que ha sufrido algún accidente de tipo laboral durante un periodo.	Excelente 5 % Satisfactorio 10%	Trimestral

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 71: Mejora continua de salud y seguridad ocupacional

En la presente tabla se refleja el porcentaje crítico, que en este caso sería un 40%, si se diera este caso se debe tomar como acción correctiva como la revisión de los planes de S&SO.

PROCESO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL DEL PERSONAL				
				
Código: TTHH-PR-RP		Versión: 1		Página 5/5
Indicador	Formula	Porcentaje Crítico	Acciones correctivas	Responsable
Accidentes laborales reportados	N° de accidentes laborales reportados/Total de trabajadores en nómina X100	40%	Revisar Planes de seguridad y salud ocupacional	Directora de Salud y seguridad ocupacional
PRESENTADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:
Ruth Cujilema Autora de tesis		Ing. Antonio Pérez Gerente de talento Humano		Tecnólogo: Jorge Calderón Secretario General del SCHPCH

Tabla 72: Proceso de control

En la presente tabla tenemos la descripción del proceso de control del personal, donde consta la misión la cual es de registrar datos del personal en el biométrico para el seguimiento del cumplimiento de su horario de trabajo, el alcance es para toda la

organización, su responsable es el director de Recursos Humanos, las actividades que tiene comienza en su registro en el biométrico y como fin el informe de atrasos y faltas.

		PROCESO DE CONTROL DE INGRESO Y SALIDA DEL PERSONAL	
		Código: TTHH-PR-CP	Versión: 1
FICHA DE PROCESO			
MISIÓN DEL PROCESO			
Registrar datos del personal en el sistema biométrico del sindicato para el seguimiento y cumplimiento de objetivos, con el fin de mejorar el desempeño.			
ALCANCE DEL PROCESO			
El proceso aplica para todas las áreas de la organización.			
RESPONSABLE DEL PROCESO			
Director de Talento Humano			
ACTIVIDADES DEL PROCESO			
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de nómina en el sistema biométrico del sindicato. • Controlar horario de ingreso y salida del personal • Reportar ingreso y salida del personal • Realizar informe de atrasos o faltas • Generar descuentos • Justificar falta o atraso 			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de nómina de empleados 		<ul style="list-style-type: none"> • Control de personal 	

Fuente: SCHPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 73: Procedimiento de control

En esta tabla se documentan las actividades realizadas en el proceso de control de ingreso y salida del personal, sus entradas y salidas, así mismo se identifica al responsable de llevar a cabo este proceso.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO

Numero	Entradas	Actividades	Responsable	Salida
CONTROL DEL PERSONAL				
1	Informe de nómina de empleados	Registro de nómina en el sistema biométrico del sindicato.	Director de Talento Humano	Control de empleados
2	Control de empleados	Controlar horario de ingreso y salida del personal	Director de Talento Humano	Control de empleados
3	Informe de reporte	Reportar ingreso y salida del personal	Director de Talento Humano	Control de empleados
4	Informe de reporte	Realizar informe de atrasos o faltas	Director de Talento Humano	Control de empleados
5	Informe de descuentos	Generar descuentos	Director de Talento Humano	Control de empleados
6	Informe de justificación	Justificar falta o atraso	Director de Talento Humano	Control de empleados

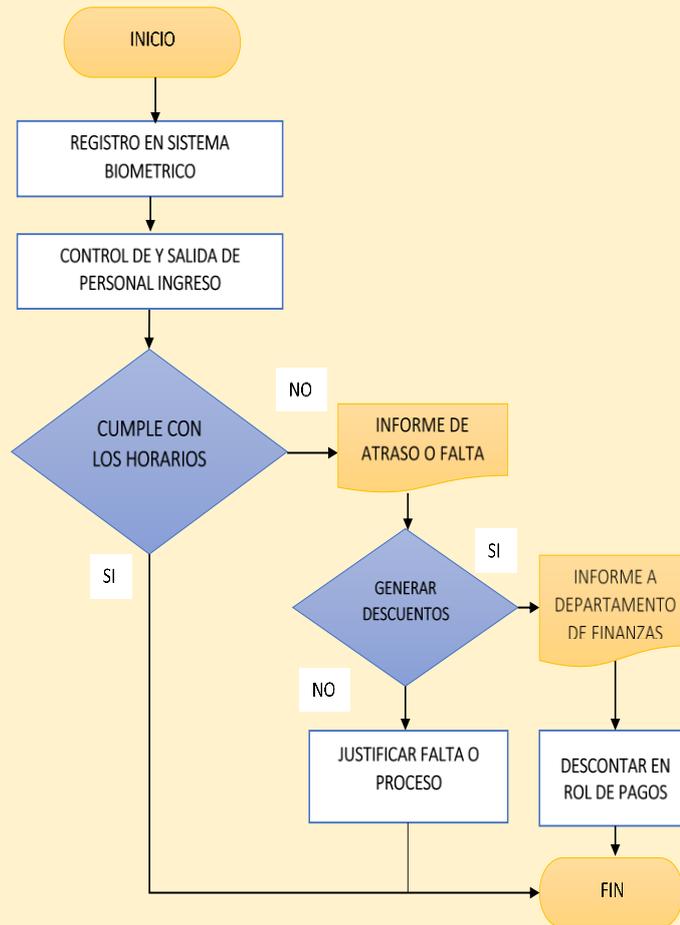
Fuente: SChPCH

Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 74: Flujograma de control

El flujograma del proceso de control al personal es una representación gráfica de una serie de pasos de acciones que se necesitan para obtener el sueldo de trabajadores. A continuación podemos apreciar el diagrama de flujo del proceso.

DIAGRAMA DEL PROCESO



Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 75: Indicador de control

En la tabla siguiente se muestra el indicador con el cual se medirá el proceso de Control de ingreso de entrada y salida del personal, el cual es el de accidente laborales reportados, su fórmula que en este caso será el N° de horas laboradas/N° horas establecidas de trabajo X100, como resultado se medirá las horas trabajadas por el empleado., la meta será de un 100% como excelente y tendrá una periodicidad mensual.

HOJA DE INDICADORES

CONTROL DEL PERSONAL

Indicador	Medición	Interpretación	Meta	Periodicidad
Eficiencia	N° de horas laboradas/N° horas establecidas de trabajo X100	Se medirá las horas trabajadas por el empleado.	100%	Mensual

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo
Elaborado por: Ruth Cujilema

Tabla 76: Mejora continua de control

En la presente tabla se refleja el porcentaje crítico, que en este caso sería un 70%, si se diera este caso se debe tomar como acción correctiva el notificar a los empleados.

Indicador	Formula	Porcentaje Crítico	Acciones correctivas	Responsable
Eficiencia	N° de horas laboradas/N° horas establecidas de trabajo X100	70%	Notificaciones internas a los empleados. Reglamento de asistencia y puntualidad.	Director de Talento Humano.
PRESENTADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:
Ruth Cujilema Autora de tesis		Ing. Antonio Pérez Gerente de talento Humano		Tecnólogo: Jorge Calderón Secretario General del SCHPCH

CONCLUSIONES

- La gestión basada en procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos.
- La gestión por procesos ha implicado un cambio en la estructura del Sindicato, lo cual permite incrementar su capacidad para cumplir con los requisitos de sus clientes.
- En el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo se ve la necesidad de orientar su administración jerárquica por una administración por procesos, debido a que esta permite documentar y describir las actividades a realizar por cada proceso, tomándose en cuenta como una estrategia competitiva la cual permite ofrecer un servicio de calidad.
- En el SCHCPCH no existe un Modelo de Gestión por Procesos por lo que ahí se encamina la propuesta, dentro del análisis pudimos detectar ocho procesos del Talento Humano, siendo estos el reclutamiento de personal, selección del personal, inducción del personal, capacitación del personal, evaluación del desempeño del personal, remuneración del personal, salud y seguridad ocupacional y monitoreo del personal, los cuales no estaban debidamente establecidos, por lo que se procedió a la propuesta de mejora.
- Un manual de Gestión por Procesos de Talento Humano dentro del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo promueve la eficacia y eficiencia del desempeño de su personal, obteniendo satisfacción del cliente tanto interno como externo y así mismo cumpliendo objetivos de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda utilizar la Gestión por Procesos debido a que se orienta al logro de los objetivos y la calidad en el servicio que se ofrece.
- Se recomienda adoptar el Modelo de Gestión por Procesos de Talento Humano, propuesto ya que es un modelo de administración que permite optimizar los recursos logrando resultados favorables para todos los involucrados en la organización.
- Implementar el Modelo de Gestión Por Procesos dentro del Talento Humano, con el fin de identificar los procesos que agregan valor a la calidad en el servicio que se brinda por parte del Sindicato.
- Sociabilizar el Manual de Gestión por Procesos con los empleados del Sindicato, para promover su desarrollo, y de tal forma se sientan comprometidos con la organización.
- Se recomienda que a medida que crezca el Sindicato y aumenten sus actividades se retroalimente el manual de procesos, para que este actualizado en todo momento y sirva de guía para todo el personal.

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo Tobón , L. F. (2012). Gestión por Procesos. Bogotá : Incotec.
- Bernal , C. A. (2006). Metodología de la Investigación . México DF : Pearson Educación .
- Chiavenato , I. (2009). Gestión del Talento Humano .Bogota : McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). Administracion de Personal . México DF : Mc Graw Hill .
- Fernandez Ríos , M. (2005). Diccionario de Recursos . México DF : Diaz de Santos .
- Fernandez , J. (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos . Madrid : Pearson Educacion .
- HayGroup. (1996). Las competencias clave para una gestion integrada de recursos humanos . Madrid : Deusto.
- James, H. (2010). Control de Calidad y Procesos . México: Limusa .
- Maisselot , H. (2005). Competencias Laborales y Procesos de certificacion ocupacional . Montevideo : Boletin Tecnico Interamericano de Formación Profesional .
- Mertens , L. (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor.
- Padilla, M. T. (2012). Metodología de la Investigación . México DF : Trillas.
- Pantigozo , J. (2005). Sistemas de Gestión de la Calidad . México DF : Fund. Confemetal.
- Pazmiño , I. E. (1997). Metodología de la Investigación Científica . Quito : Dimaxi
- Pérez Fernández , J. A. (2010). Gestión Por Procesos . Madrid :Esic.
- Spencer , L. M., & Spencer, S. M. (1993). Evaluacion de competencia en el trabajo. New York : John Wiley and Sons.
- Zaratiegui, J. (2012). La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la. Economia industrial, 85.

Carrasco, J. B. (2001). Gestión de Procesos. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Gesti%C3%B3n+de+Procesos

International Organization for Standardization,(2013). ISO 9001 Calidad. Obtenido de Sistemas de Gestión de Calidad según ISO: <http://iso9001calidad.com/el-nuevo-mapa-de-procesos->

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuestas

ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES

Objetivo: Conocer la operación de los procesos que se desarrollan en el Talento Humano.

Instrucciones: Marque con una x la alternativa que considere correcta.

- 1. ¿Cuáles son las actividades que se realizó para su ingreso en el SCHPPCH?**
 - Entrega de carpeta
 - Pruebas de conocimiento
 - Pruebas psicológicas
 - Entrevista
 - Firma de contrato

- 2. ¿Cuándo usted ingreso a laborar en el SCHPCH se realizó un proceso de inducción?**
 - Si
 - No

- 3. ¿Con que periodicidad se realiza capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?**
 - Mensual
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual

- 4. ¿El SCHPCH evalúa su desempeño laboral?**
 - Si
 - No

- 5. ¿En el que tiempo que usted ha trabajado ha recibido ascensos?**
 - Si
 - No

- 6. ¿Conoce usted la estructura salarial que se aplica a los trabajadores del SCHPCH?**
 - Si
 - No

- 7. ¿La remuneración que percibe incluye algunas compensaciones?**

- Si
- No

8. ¿Sabe usted que requisitos necesita cumplir para recibir un ascenso?

- Si
- No

9. ¿Usted recibe su pago de remuneración a tiempo?

- Si
- No

10. ¿Se le asigna ropa de trabajo de acuerdo a su puesto?

- Si
- No

11. ¿Usted recibe todos los beneficios de ley?

- Si
- No

12. ¿El SCHPCH cuenta con un equipo que registre el ingreso y salida del personal?

- Si
- No

13. ¿Cuándo usted debe ausentarse de su puesto de trabajo, requiere seguir un proceso para su autorización?

- Si
- No

14. ¿Conoce usted si existe en el Departamento de Talento Humano un archivo en el que conste todos sus documentos desde el proceso de selección?

- Si
- No

ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS

Objetivo: Conocer la satisfacción que percibe los clientes por parte de los empleados.

Instrucciones: Marque con una x la alternativa que considere correcta.

1. ¿La atención que recibe por parte del personal del SCHPCH es?

Excelente

Buena

Mala

2. ¿El personal del SCHPCH se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?

Sí No

3. ¿El trato del personal con los usuarios es considerable y amable?

Sí No

4. ¿El personal da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios?

Sí No

5. ¿El personal realiza bien el servicio a la primera vez?

Sí No

6. ¿Se atiende a tiempo las quejas y los reclamos?

Sí No

7. ¿Qué aspecto considera usted que se debe mejorar?

Atención al cliente

Calidad del servicio

Rapidez del servicio

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DEL SChPCH

Objetivo: Conocer la operación de los procesos que se desarrollan en el área de Talento Humano del SChPCH.

Instrucciones: Marque con una x la alternativa que considere correcta.

1. ¿El SChPCH cuenta con un proceso definido de reclutamiento y selección del personal?

Sí No

2. ¿En el SChPCH se realiza inducción al personal?

Sí No

3. ¿El SChPCH cuenta con un plan de capacitación para el Talento Humano?

Sí No

4. ¿Con que frecuencia se realiza las capacitaciones?

Mensual

Trimestral

Semestral

5. ¿El SChPCH realiza motivaciones a sus empleados?

Sí No

6. ¿El SChPCH que tipo de motivaciones ofrece a sus empleados?

Bonos

Aumento de Sueldo

Reconocimiento

Acenso de puesto

7. ¿Se evalúa al personal que labora en el SChPCH?

Sí No

8. ¿El SChPCH cuenta con una estructura salarial justa para sus empleados?

Sí No

9. ¿El SChPCH brinda a sus trabajadores los implementos necesarios para su puesto de trabajo (Ropa adecuada)?

Sí No

10. ¿Cuenta el SChPCH con un control de ingreso y salida para sus trabajadores?

Sí No

Anexo 2. Formato de solicitud de vacante

Riobamba, miércoles 12 de marzo del 2017

Ing. Antonio Pérez
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo

Estimando Ing. Pérez

El departamento de _____ hace constar que existe una vacante en el puesto de _____ que requiere ser cubierto en el menor tiempo posible. Por lo que de manera más comedida pedimos se realice el respectivo proceso de reclutamiento de personal con los siguientes requisitos:

Experiencia:

Estudios:

Conocimientos en:

Edad:

Agradeciendo la atención que preste a dicha solicitud me despido de usted,

Atentamente

Director

Anexo 3. Modelo de convocatoria para el personal del SCHPCH



Del 1 de Marzo al 30 de Marzo

CONVOCATORIA

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE CHIMBORAZO

El SCHPCH requiere cubrir plazas vacantes con personal idóneo que cumplan con los requisitos exigidos para el cargo.

Requisitos

Experiencia Laboral:

Competencias:

Formación Académica:

Cursos o estudios de capacitación:

Conocimientos para el puesto:

La duración de los contratos será de 30 días, los candidatos deberán presentarse dentro del plazo establecido.

Riobamba 01 de marzo del 2017

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
ING. ANTONIO PEREZ

Elaborado por: Ruth Cujilema

Anexo 4. Modelo de entrevista para selección de personal

Guía de la entrevista

Historia del trabajo

1. Relátame su experiencia de trabajo
2. ¿Qué logros ha obtenido en su proceso laboral?
3. ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué?
4. ¿Prefiere trabajar solo o en grupo?
5. ¿En todos sus trabajos cuales han sido sus cualidades y sus puntos débiles?
6. ¿Cómo cree usted que sus compañeros lo describirían?

Formación

1. ¿Cuáles son sus antecedentes académicos?
2. ¿Qué logros académicos obtuvo?
3. ¿Que lo llevo a seleccionar su campo de estudio?

Motivo de la solicitud

1. ¿Por qué le gustaría trabajar en este establecimiento?
2. ¿Cuál sería su aporte a la organización?
3. ¿Cree que usted es la persona idónea para el puesto de trabajo?

Condiciones personales

1. ¿Cuál es su estado civil?
2. ¿Tiene hijos?
3. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando?
4. ¿A qué edad obtuvo su primer empleo? ¿De que trabajaba?

Formulario de evaluación del candidato

Código de evaluación

Excelente	4
Bueno	3
Mínimo necesario	3
Insatisfactorio	1

Historia del trabajo

Considere: similitud de experiencia con este puesto.

Evaluación_____

Formación

Considere: educación formal, cursos, logros alcanzados.

Evaluación_____

Motivo de la solicitud

Considere: Porque necesita el puesto

Evaluación_____

Condiciones personales

Considere: Valore y conocimientos.

Evaluación_____

Apariencia personal

Considere: aseo, simpatía y aplomo.

Evaluación_____

Inteligencia efectiva

Considere: capacidad para aprender, juicio práctico.

Evaluación____

Capacidad interpersonal

Considere: capacidad para tratar con otros.

Evaluación____

Adaptación personal

Considere: flexibilidad y tolerancia frente a opiniones diferentes. Evaluación____

Registro de la entrevista individual

A continuación tenemos una tabla de registro que muestra los datos de la persona postulante al puesto en la entrevista y la ponderación que se le da.

 SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE CHIMBORAZO				
Entrevista Individual				
Nombre		Fecha		
Teléfono		Dirección		
ÍTEMS EVALUADOS Y CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS				
	Excelente	Bueno	Mínimo necesario	Insatisfactorio
Historial de trabajo				
Formación				
Motivo de la solicitud				
Condiciones personales				
Apariencia personal				
Inteligencia efectiva				
Capacidad interpersonal				
Adaptación personal				
Total				

Elaborado por: Ruth Cujilema

Anexo 5. Modelo de Inducción al Personal

1. Bienvenida

Bienvenido al equipo del Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo.

Las circunstancias de la vida te han traído hacia nosotros, eres afortunado pues aquí encontraras un ambiente agradable y un buen equipo de trabajo, claro que eso depende en gran medida de ti y tu disposición de cooperar y participar en la empresa.

Esta acotación es una manera de decirte que estamos felices de que te hayas unido a nosotros. Durante las próximas semanas aprenderás la manera de trabajar aquí, y las oportunidades que te ayudaran a triunfar.

Bienvenido y mucha suerte

Atentamente;

Director de Recursos Humanos

2. Antecedentes de la empresa
3. Descripción de la empresa
4. Reglamento interno de la empresa
5. Evaluación y retroalimentación

Anexo 6. Modelo de plan de capacitación

Plan de capacitación para el SCHPCH

1. Definir objetivos del plan
2. Definir contenidos para capacitación
3. Establecer metodología para el plan de capacitación
4. Definir capacitadores
5. Definir cronograma del plan
6. Evaluación de resultados del plan

A continuación tenemos una tabla donde se registra información para llevar a cabo el plan de capacitación.

 SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE CHIMBORAZO Plan de Capacitación	
Nombre	
Justificación	
Objetivo	
Población	
Metodología	
Contenido	
Capacitadores	
Cronograma	
Presupuesto	

Elaborado por: Ruth Cujilema

Anexo 7. Modelo de Evaluación del Desempeño

En la tabla siguiente se propone un modelo de Evaluación del Desempeño para el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo, donde se pondera las competencias de cada trabajador. Se utiliza el método de 360 grados, el cual permite una percepción completa de los mismos.

 SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE CHIMBORAZO Evaluación del Desempeño							
Nombres					Cargo		
Área					Fecha		
Evaluador		Jefe inmediato		Supervisado		Colega	Cliente interno

COMPETENCIAS EVALUAR	A	CALIFICACION				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN						
Comparte información de manera efectiva y asertiva						
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás						
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona						
Fomenta el dialogo de manera abierta y directa						

TRABAJO EN EQUIPO					
Se desempeña como miembro activo del equipo					
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
Revisa información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión					
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
Conserva la calma en situaciones complicadas					
MEJORA CONTINUA					
Se adapta a trabajar con nuevos procesos					
Se esfuerza por innovar y aportar ideas					
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas					
ENFOQUE EN EL CLIENTE					
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia					

Busca nuevas maneras de brindar valor agregado al cliente					
Es percibido por el cliente como una persona confiable					
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO					
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos					
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento					
Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión, valores.					
ENFOQUE A RESULTADOS					
Reconoce y aprovecha las oportunidades					
Mantienen altos niveles de estándares de desempeño					
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
Total					

Resultados de la Evaluación de 360 grados.

En la tabla siguiente se obtiene el promedio de los resultados realizados a los trabajadores, para identificar los posibles problemas y tomar medidas sobre ello.

 SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE CHIMBORAZO					
Resultados de Evaluación del Desempeño					
Nombres					
Puesto					
Competencias	Jefe	Supervisado	Colega	Cliente interno	Promedio
Comunicación					
Trabajo en equipo					
Resolución de problemas					
Mejora continua					
Enfoque al cliente					
Pensamiento estratégico					
Enfoque a resultados					
Totales					

Observaciones

Anexo 8. Modelo de ficha para pago del personal

A continuación se muestra una ficha de pago al personal donde se registra datos de la empresa, del trabajador y el sueldo.

 SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE CHIMBORAZO Remuneración del Personal						
DATOS DE LA EMPRESA						
RUC		Razón Social		Dirección		
DATOS DEL TRABAJADOR						
Nombres		N de hijos		Dirección		
DATOS DEL TRABAJADOR EN RELACIÓN DE LA EMPRESA						
Departamento		Puesto				
Días laborados	Total horas laboradas	Horas extras	Días no laborados	Aportaciones	Sueldo Liquidado	N de cheque
Firma del trabajador		Firma del contador				

Elaborado por: Ruth Cujilema

Anexo 9. Modelo de manual de Salud y Seguridad Ocupacional según las OHSAS 18001

1. Portada del manual
2. Índice
3. Introducción
4. Datos de la empresa
5. Objeto y campo de aplicación
6. Referencias y normativa
7. Términos y definiciones
8. Requisitos generales
9. Políticas de Salud y Seguridad Ocupacional
10. Identificación de Peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles
11. Requisitos legales
12. Objetivos y programas
13. Implementación y operación
14. Comunicación y participación
15. Documentación
16. Medición y seguimiento
17. Acción correctiva y acción preventiva
18. Control de registros
19. Auditorías Internas
20. Revisión por la dirección

Anexo 10. Costos de procesos

PROCESO	RECURSOS	COSTO
Reclutamiento	Publicidad: Radio, periódico, televisión. Entrevista Hojas Esferos Computadora	\$300
Selección	Exámenes médicos Pruebas psicométricas Pruebas de personalidad Entrevista final Contrato laboral	\$300
Inducción	Materiales para puesto de trabajo Evaluaciones Seguimiento	\$150
Capacitación	Plan de capacitación Volates de difusión Capacitadores	\$520
Remuneración	Plantilla de pago Informe de reportes Cheques	\$100
Evaluación del Desempeño	Modelo de evaluación Volantes de difusión Aplicación del modelo Informe de la aplicación	\$740
Salud y seguridad ocupacional	Plan de reducción de riesgos laborales y promoción de la salud y seguridad ocupacional	\$1000
Control de ingreso y salida del personal	Sistema biométrico Reportes	\$500