



PROYECTO PRACTICAS EMPRESARIALES

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
Y PAGO DE NOMINA EN EPS FAMISANAR.**

**PRESENTADO POR:
SEBASTIAN NARANJO RODRIGUEZ**

**ASESOR:
OSCAR JAVIER PARRA ORTEGA**

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO

FACULTAD DE INGENIERÍA, DISEÑO E INNOVACIÓN

ESCUELA DE OPTIMIZACIÓN, INFRAESTRUCTURA Y AUTOMATIZACIÓN

2019

1	Tabla de Contenido	
2	TITULO DE LA PROPUESTA	3
3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
4	OBJETIVO GENERAL	4
5	OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
6	JUSTIFICACION	5
7	MARCO TEORICO	6
8	ESTADO DEL ARTE	11
9	METODOLOGIA	13
9.1	DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS EN CUESTION	13
9.2	DIAGRAMAS DE PROCESOS	17
9.3	DIAGNOSTICO	21
9.4	DIAGRAMA DE PARETO	23
10	PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	24
10.1	PROPUESTAS	24
10.1.1	Proceso de contratación de personal:	24
10.1.2	Proceso de retiros de personal:	26
10.1.3	Proceso de pago de nómina:	27
10.2	CONCLUSIONES	28
11	CRONOGRAMA	29
12	BIBLIOGRAFIA	29

2 TITULO DE LA PROPUESTA

Propuesta de mejoramiento en los procesos de Administración de personal y pago de nómina en EPS Famisanar.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EPS Famisanar SAS, es una empresa del sector salud colombiano que es la responsable de la afiliación y el registro de sus afiliados y del recaudo de sus cotizaciones, nace de una alianza estratégica entre Cafam y Colsubsidio en el año 1995. Es una empresa que gestiona el riesgo en salud de sus afiliados con enfoque preventivo; de forma amable, confiable y eficiente. Esta categorizada como la EPS número uno en Bogotá y espera ser reconocida como número uno a nivel nacional para el año 2020.

El área de Gestión humana donde se desarrolla la práctica es un área de las más importantes en una empresa, ya que son los encargados de prácticamente todo el personal o empleados de la compañía, los que seleccionan el personal, contratan, se encargan de la formación y desarrollo, así como del bienestar social y demás; Los procesos allí son muy meticulosos y deben ser muy rápidos, pero a la vez muy detallados, de mucha responsabilidad y confidencialidad. Lo que hace que los procesos tengan que ser muy metodológicos y muy controlados, todos los procesos en detalle deben llevar un control, que tenga un control por varias personas para todas apoyarse en los procesos de cada jefatura.

Una posible causa del problema es que no se tienen unos procesos claros y organizados que garanticen la mayor eficiencia, la disminución de problemas directos e indirectos con los de más procesos en general de todo el Área de Gestión Humana y problemas secundarios con otras Áreas de la empresa y al ser temas tan delicados y de mucho cuidado el error debe ser mínimo. Dichos procesos están documentados, descritos detalladamente y tienen su flujograma correspondiente al proceso, aunque no están del todo actualizados y estos sirven como base para identificar y entender los problemas que conlleva y así poder proponer las mejoras necesarias para volverlo un proceso más controlado.

El no llevar un control estricto de cada paso dentro de cada proceso que se realiza, ocasiona incertidumbre y errores que no se pueden cometer, el no seguir una metodología clara, ha conllevado a que dentro de los procesos se cometan errores mínimos pero que tienen un impacto claro; conllevan a pérdidas de dinero, a retrasos en cuanto a tiempo y a procesos consiguientes de otros.

De acuerdo a lo anterior dichos procesos se deben rediseñar o aclarar puntos donde se requiere un control estricto por varias personas, la persona encargada del

procedimiento, el que revisa y verifica el procedimiento y el jefe que rectifique todo y dé el visto bueno.

Con todo esto, se espera poder proponer una mejora en cuanto a la metodología de cada proceso, proceso de contratación, procesos de retiros de personal y los procesos de nómina; con base a como se trabaja y a como están diseñados estos procesos, poder idear un procedimiento más metódico y más controlado, para no llegar a cometer errores que pueden tener un impacto crítico dentro del área o inclusive de toda la empresa. Logrando así no tener pérdidas de dinero más que todo en los procesos de nómina, y retrasos o complicaciones en los procesos de contratación y retiros de personal que también conllevan mucha responsabilidad.

Los elementos principales del problema se entienden como los puntos críticos donde se evidencian las consecuencias o dificultades que nacen debido a las malas gestiones o errores involuntarios dentro de los procesos, como, el no tener el completo control de soportes o archivo indispensable para la gestión del proceso, la organización y control del proceso para tener una metodología o serie de pasos a seguir para evitar confusiones y olvidos en el proceso que generan disgustos y pérdidas.

4 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de mejora en los procesos de contratación de personal, retiros de personal y pago de nómina; con el objetivo de localizar las fallas y encontrar una solución que permita mejorar el proceso, más eficiente, con el fin de reducir los problemas, las no conformidades y disminuya los errores que este genera dentro de la Jefatura de Administración de personal y remuneración.

5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el levantamiento actual de procesos para identificar y comprender las razones por las que existen demoras y pérdidas en los procesos mencionados
- Realizar el diagnóstico preliminar del proceso actual, para identificar los puntos en los que se ha fallado o cometido errores críticos.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento con el fin de mitigar o disminuir los errores que se están cometiendo en los procesos para evitar los retrasos y las pérdidas en los mismos.

6 JUSTIFICACION

Realizar una propuesta de mejora mediante el análisis, identificación y solución de la problemática que tienen los procesos actuales en el área, es bastante importante ya que generan retrasos y generan ciertas pérdidas en los procesos que no deberían ocurrir. Se vuelve un tema de vital importancia ya que, si ocurren errores mediante la ejecución de estos, se afecta en si un proceso mayor que conlleva con varias áreas de la compañía, el hecho de que se presente un error en estos problemas hace que todo el proceso consiguiente en las demás áreas se retrase, y cause pérdidas de tiempo, dinero y eficacia.

Las pérdidas de tiempos, dinero y demás son causales de una mala gestión en el proceso, si se pierden soportes, se olvidan gestiones, no se tienen controles sobre la información ingresada o suministrada, por lo que se generan errores que conllevan retrasos en los procesos posteriores a estos que se ven afectados y puede retrasar inclusive procesos de diferentes áreas de la organización. Poniendo un ejemplo, hace unas semanas, cuando se paga la nómina, el no tener un buen control del proceso en contratación genero un retraso ya que no se controló ni se comprobó los números de cuentas de nómina, paso que se ingresó mal alguna y otra que se debía cambiar no se notificó, por lo cual se retrasó el pago y el proceso de nómina, ya que se rebota la cuenta y no se consigue generar el pago total hasta no arreglar los números de cuentas incorrectos, y hace que se genere de nuevo el proceso.

Es de mucha importancia acabar con estos problemas y mitigar estos errores ya que afectan directamente a los empleados de EPS Famisanar, tanto a los del Area como tal de Remuneración ya que son los directamente implicado, como a los demás empleados de toda la organización, ya que en el pago de nomina di se generan errores son para problemas con los trabajadores, si se les pago o no, si se pago lo que se tenía que pagar, etc. Si se ve por la parte del proceso de retiros de personal, encontramos implicados directos como el trabajador y los encargados de pagar liquidaciones y demás factores que se retrasan gracias a dichos errores involuntarios pero que suceden al no tener un proceso debidamente controlado.

En el proceso de contratación, hay un factor bastante relevante como lo son las afiliaciones de los colaboradores nuevos a la EPS, donde no se tramite rápido la solicitud y no se lleve el control y la metodología correcta para dicha afiliación, la empresa corre el riesgo de que el trabajador quede din afiliación a EPS, lo que es un problema muy grande si le llegara a pasar algo a esa persona durante ese tiempo en el que no se está afiliado, y eso si sería un problema muy grave para la compañía porque tendría muchas consecuencias legales y muchos escenarios desfavorables.

7 MARCO TEORICO

EPS Famisanar SAS, es una empresa del sector salud colombiano que es la responsable de la afiliación y el registro de sus afiliados y del recaudo de sus cotizaciones, nace de una alianza estratégica entre Cafam y Colsubsidio en el año 1995. Es una empresa que gestiona el riesgo en salud de sus afiliados con enfoque preventivo; de forma amable, confiable y eficiente.

Los grandes beneficios en las empresas, en un 90% de ellas se los llevan las gerencias, por así decir los altos mandos o personas de cierta importancia, por lo que en circunstancias normales estas situaciones no caen bien en los demás trabajadores de la empresa, ya que se espera un trato de igual a igual, y que los grandes beneficios sean para los empleados con menos recursos monetarios. El no poder gestionar correctamente un proceso de nómina, puede generar ineficiencias operativas y fallas en el sistema.

El área de Gestión Humana en una organización en pocas palabras se define como la encargada de seleccionar, emplear, contratar, formar y retener al personal, con el fin de lograr dichas metas que tiene la empresa año a año.

El estudio de métodos que es la teoría fundamental para el desarrollo del proyecto habla de varios pasos a seguir para un buen desarrollo del estudio, investigación y toma de decisiones en la mejora de los procesos, se basa en los siguientes ocho pasos:

1. **Seleccionar:** Estudio y definición de límites del trabajo. En esta parte se debe enfocar en las operaciones esenciales, que den alcance a conseguir un gran resultado en un periodo breve de tiempo, teniendo en cuenta factores como las consideraciones económicas o de eficiencia en función de los costos, consideraciones técnicas y consideraciones humanas. Se debe definir con exactitud el trabajo que se va a estudiar, fijar sus límites y señalar que abarcara exactamente.
2. **Registrar:** Recolección de información basados en fuentes apropiadas, registrando los hechos relevantes relacionados al trabajo. El éxito de este procedimiento depende del grado de exactitud con el que se registran los hechos, ya que se utilizaran como una base para identificar los puntos críticos y para idear el mejor método a utilizar, esto constituye una base para empezar con el análisis e identificación de problemáticas; se puede empezar haciendo un croquis o grafico para posteriormente diseñar un diagrama mejor elaborado y preciso. Existen dos categorías de gráficos a utilizar, los que

sirven para consignar una sucesión de hechos en el orden en el que ocurren, pero sin reproducirlos a escala y por otra parte los que registran sucesos también en su respectivo orden, pero indicando su escala en el tiempo, de modo que se pueda observar la acción mutua de los sucesos relacionados entre sí.

- 3. Examinar:** Examinar de forma crítica el propósito del trabajo y el modo en el que se realiza, el lugar, la secuencia que conlleva y los métodos utilizados. Se suele usar la técnica del interrogatorio, sometiendo cada actividad a una serie sistemática y progresiva de preguntas, determinando el propósito, el lugar, la sucesión, la persona y los medios, con el objeto de eliminar partes innecesarias, combinar siempre que sea posible, ordenar de nuevo la sucesión de las operaciones para obtener mejores resultados o simplificar la operación de dichas actividades.

Las preguntas de fondo son la segunda fase de la técnica en la cual se prolongan y se detallan las preguntas para determinar si a fin de mejorar el método, sería factible y preferible, se procede a averiguar que más podría hacerse, y por lo tanto a que se debería hacer.

- 4. Establecer:** Establecer el método más práctico, económico y eficaz. ¿Qué se debe hacer?, ¿Dónde se debe hacer?, ¿Cuándo se debe hacer?, ¿Quién lo debe hacer?, ¿Cómo se debe hacer?, son preguntas que permiten tener una idea bastante precisa de las deficiencias de la operación presente y de las posibilidades de que surge un nuevo método perfeccionado, no es prudente tomar decisiones a la ligera sin tener cierta investigación detallada que se debe realizar. Una vez concluida la fase de creación de un nuevo método, se registra en el diagrama correspondiente, con el fin de verificar alguna omisión en el proceso.

- 5. Evaluar:** Diferentes opciones para establecer un nuevo método comparando la relación costo – eficacia entre el método actual y el nuevo. En la etapa de elaboración del procedimiento de estudio de métodos se debe dar idea a propuestas de cambios, deben ser claros. Se debe determinar la relación costo y beneficio que estén vinculados a los cambios potenciales, esto aporta suficiente información para excluir varios cambios y métodos posibles del proceso de evaluación más detallado.

Al examinar los beneficios, conviene incluir no solo los que son fáciles de cuantificar, sino también los que se pueden expresar únicamente en términos cualitativos. Esos beneficios pueden tener efectos importantes a largo plazo en el rendimiento financiero y deben incluirse en el proceso de evaluación.

6. Definir: Definir de forma clara y directa el nuevo método escogido. Una vez se toma la decisión de los cambios que se adoptaran, es importante definir el nuevo método de una manera muy cuidadosa, un paso importante es tener por escrito las normas de ejecución del proceso, con el fin de tener como un manual de instrucciones explicativa del método; en la cual se deben concentrar tres tipos de datos:

- Herramientas, equipo y condiciones generales del trabajo.
- Un diagrama de la disposición de las condiciones del trabajo.

7. Implantar: Implantar el nuevo método como una práctica normal y formar a las personas que lo ejecutan. Es una de las fases finales por lo que conlleva cierta dificultad, se necesita cooperación activa de los implicados, dotes personales del especialista del estudio, su capacidad para explicar clara y específicamente lo que se propone y su aptitud para inspirar confianza, esta implementación puede subdividirse en cinco fases:

- Aprobación de la dirección
- Aceptación por parte del jefe sobre el cambio propuesto
- Conseguir que acepten el cambio los empleados implicados en el proceso.
- Enseñar el nuevo método a los trabajadores.
- Seguir de cerca la marcha del trabajo hasta tener la seguridad de que se ejecuta como se tenía previsto.

Al llevar a cabo las tres primeras etapas de la implantación resalta la importancia de dar instrucción y capacitación previas en estudio del trabajo a todos los interesados: dirección, personal dirigente subalterno y representantes de los trabajadores. La gente está más dispuesta a aceptar la idea de un cambio si sabe y comprende lo que va ocurriendo que si se encuentra ante transformaciones efectuadas como por arte de magia. Si los cambios conciernen a un equipo de trabajo, resulta a menudo preferible mantener discusiones con el grupo en su conjunto, en lugar de hacerlo individualmente con cada uno de sus integrantes. De esa manera, el grupo podrá expresar su punto de vista


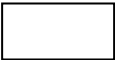
8. Controlar: Controlar la ejecución del nuevo método e implementar procedimientos adecuados para evitar una reversibilidad de métodos. Dicha

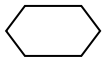
sustitución del método debe planificarse y controlarse, se procede a decidir cuándo se hace la sustitución, una vez establecida la fecha para efectuar el cambio, el especialista podrá volver a aplicar el método del camino crítico para fijar una fecha a cada una de las demás actividades. Para una sustitución sencilla, el mecanismo de control de este proceso puede ser simplemente un registro de las actividades en un diario. Para los cambios complejos, se podrá recurrir a una técnica regular de planificación y control del proyecto como el análisis de sistemas

Puede ocurrir que, al medir los resultados obtenidos con el nuevo método, puede advertirse que sus ventajas son poco importantes y que, por tanto, no vale la pena implantarlo. En este caso, es necesario recomenzar e idear otra solución, del mismo modo, en otros casos se podría advertir que el nuevo método plantea nuevos problemas y, por consiguiente, debe retrocederse en la secuencia de las etapas.

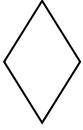
La estandarización también es muy importante, ya que es la mejor manera de realizar el trabajo. Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo. Si los empleados no siguen estándares en un trabajo repetitivo, el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad y a cometer ciertos errores que retrasan los procesos y causan pérdidas. La medición de los niveles de productividad y calidad, y su correspondiente estudio gráfico, mediante el control estadístico de procesos, permite un seguimiento eficaz de las variaciones, permitiendo la utilización de las diversas herramientas de gestión a los efectos de estandarizar en primer lugar el proceso, y con posterioridad a mejorarlo

Simbología Flujograma de Procesos

SIMBOLO	TAREA DESCRITA	TERMINOS COMUNES
	Inicio	
	Operación, actividad o tarea	Abrir expediente, actualizar archivo o formulario, anexas, anotar, aprobar, asignar, brindar, calcular (sumar, dividir, multiplicar, etc.), clasificar, cobrar, colocar (se debe definir si existe un almacenamiento) consultar, depositar, desglosar, designar, distribuir, divulgar, elaborar, entregar, firmar, gestionar, incluir, ordenar, preparar, programar, recibir, recoger, refrendar, registrar, seleccionar, sellar, solicitar, transcribir.

**Revisión**

Analizar, chequear, evaluar, revisar, verificar

**Decisión**

¿El documento cumple con los requisitos? ¿El documento ha sido aprobado?

**Generación de documento (escrito)**

Llenar formulario, elaborar reporte (escrito), confeccionar (nota, reporte, etc.), redactar

**Procedimiento predeterminado**

Se utiliza cuando se hace referencia a algún procedimiento previamente definido

**Salida física de copias**

Define una salida física de **copias** de documentos, impresión de información con copias.

**Conector**

Se utiliza para hacer referencia a una sección del diagrama en una misma página.

**Conector**

Se utiliza para hacer referencia a una sección del diagrama en una misma página. Se utiliza en aquellos casos que el diagrama necesite más de una página para ser levantado. Se coloca después de la última actividad diagramada, en una página y al principio de la siguiente, para denotar continuidad. Es conveniente utilizar una letra para rotularlo.

**Información en Base de Datos**

Introducir (datos, información) al sistema, digitar (en el sistema, registrar (en el sistema), actualizar sistema.

**Almacenamiento de documentos físicos**

Almacenar, archivar, colocar (en un área de almacenamiento)



Flecha o línea de conexión

Flecha o línea de conexión entre símbolos. Indica hacia donde se dirige la secuencia del procedimiento.



Fin

Se utiliza para identificar el último paso de un procedimiento. Se coloca después(abajo) de la última actividad diagramada.

8 ESTADO DEL ARTE

Los procesos de RRHH en una organización son de vital importancia para el buen funcionamiento y gestión de la misma, son procesos que involucran a toda la empresa en si por lo que se vuelven de vital importancia, esto requiere que dichos procesos se manejen bajo estrictas normativas, controles y su debido manejo en la seguridad de la información.

Son puntos tan importantes, que un mal manejo o control de los mismos pueden llegar a tener un impacto importante a la organización en términos de pérdidas de dinero, problemas internos en la organización o en el Área directamente implicada, retrasos en los tiempos de finalización de los procesos y en general, el malestar de la gerencia por incumplimiento de metas o fallas graves en las gestiones.

10 áreas para mejorar el valor añadido de RH

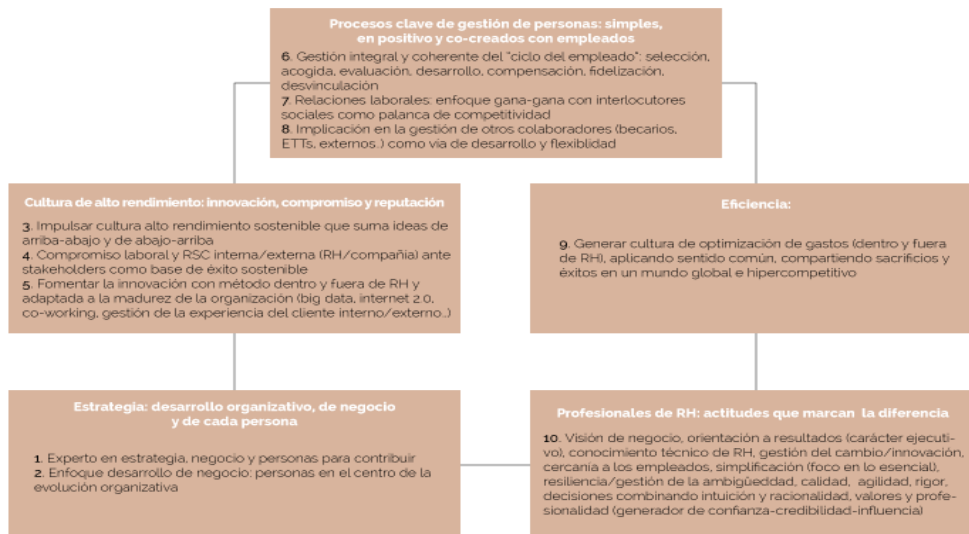


Ilustración 1. Tomada de: <https://davidreyero.com/mis-temas/10-acciones-para-mejorar-el-valor-anadido-de-recursos-humanos/>

Parte importante en la mejora de procesos que se implementa a través del tiempo, tiene que ver directamente con la persona que ejecuta dicho proceso, ya que muchas veces los procesos se retrasan o se falla en algo no tanto por cómo se maneja o se tiene establecido el procedimiento a seguir, sino por la persona que lo ejecuta, y se trata de implementar estrategias que lleven al crecimiento personal de los trabajadores, que haga que ayude a mejorar el rendimiento o eficiencia en el proceso; es cultura de alto rendimiento con el fin de convertir profesionalmente a la persona, en alguien con un mayor manejo en innovación, que adquiera compromiso con lo que hace, que genere nuevas ideas o métodos de poder llevar a cabo sus funciones de una manera más rápida y organizada, que le genera cierta reputación frente a los demás, o frente a las empresas en competencia con la suya. Dichas estrategias les agregan valor a los empleados, pero siempre buscando generarle valor a la misma empresa, son actitudes que marcan la diferencia y vuelven todo más ordenado y con menor riesgo de equivocación.

La mejora continua en las metodologías que lleva un proceso logra transformar la manera en que se trabaja, buscando siempre la manera más rápida, pero a la vez mas controlada de poder llevar y ejecutar estos procesos.

“Existen todavía personas en algunas organizaciones que abogan por un departamento de RH de “perfil bajo”. Creo que una mala reputación o un escaso peso estratégico de RH no beneficia a larga a ninguna organización ni a sus empleados en general. Así lo han entendido ya una buena parte de las empresas que tienen éxito sostenido, independientemente de su cultura, tamaño o sector. El sueño de la mayoría de los profesionales Recursos Humanos es más válido que nunca: contribuir estratégicamente a los resultados de negocio y a la fidelización, desarrollo y felicidad de nuestros empleados. Una aspiración nada fácil, pero a la que no debemos renunciar y que exige resiliencia, profesionalidad, reinención continua y salir de una cierta endogamia (estar abiertos a todo tipo de feedbacks externos que valoren nuestros puntos fuertes y aporten ideas de mejora).”¹

El departamento de recursos humanos, se encarga de toda la parte de selección, contratación, administración del personal, desarrollo humano y remuneración, por lo que es una de las áreas bajo estricta responsabilidad y compromiso. Se han manejado procesos de mejora, que se tienen desarrollados. El punto más importante o crítico, para desarrollar una propuesta, se deben de tener en cuenta las fallas generadas, para así en base a estas empezar a trabajarle duro en la propuesta a mostrar. El área de gestión humana es un área que mantiene en constante cambio, por lo que se vuelve una problemática de orden, pero también algo útil.

¹ David Reyero Trapiello – Senior HR Business Partner – Sanofi Iberia. “Acciones para mejorar el valor añadido de Recursos Humanos”.

Actualmente se manejan en las organizaciones mucho el tema del **Business Partner**, lo cual es una estrategia muy buena que mostrar, ya que convierte a los trabajadores en polifuncionales, se aprende mucho, pero también existe el problema de la carga de trabajo, ya que se multiplica, dependiendo de las personas que actúan sobre ella.

9 METODOLOGIA

9.1 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS EN CUESTION

En el área de Administración de personal y remuneración, se encuentran distintos procesos de bastante importancia en la empresa, estos procesos conllevan bastante responsabilidad ya que afectan de cierta manera a la empresa en general al tratarse de procesos de contratación, retiros, pagos de nómina, etc. Estos procesos afectan directamente a todos los empleados de la compañía por lo que son procesos muy delicados y que requieren tener un mejor control. Los procesos actualmente se manejan de la siguiente manera:

1. Contratación de personal

- El analista de contratación recibe los cuadros de presidencia junto con los procesos de selección y verifica que los documentos correspondan con la relación de personas a contratar, verificando el tipo de contratación, si es directo con la empresa o por medio de la temporal.
- Se envía al candidato un correo electrónico que contiene un mensaje de bienvenida, listado de documentos a entregar, lugar y fecha de citación a la contratación.
- Se llama telefónicamente al candidato para la confirmación de la recepción del correo y la confirmación de la asistencia.
- El analista de contratación ingresa la información básica de los candidatos por temporal a la base en Excel.
- Se diligencia el formato preestablecido por la temporal, relacionando las personas seleccionadas para que sea gestionada su contratación.
- Se ingresa la información básica de los aspirantes a la planta de contratación en Excel.
- Una vez ingresada la información, se procede a la impresión de los documentos necesarios para la contratación, contrato de trabajo, acuerdo de confidencialidad, consentimiento para el tratamiento de datos, formato actualización de datos, relación de dotación, autorización consignación de cesantías y solicitud de carne institucional.

- Si el aspirante se encuentra en otra ciudad diferente a Bogotá, se deben enviar los documentos mencionados en formato PDF a el analista administrativo de cada sede.
- Se revisa afiliación a EPS donde se encuentran los seleccionados y se adjuntan dichos formularios para que sean diligenciados.
- El día de la contratación se reciben los documentos solicitados y se verifica que estos estén completos aplicando la lista de chequeo.
- El analista de contratación hace entrega del reglamento interno de trabajo y código del buen vestir para conocimiento de los seleccionados.
- Se entrega a los candidatos el contrato de trabajo y demás documentos para que realicen lectura y firma de los mismos, validando el buen diligenciamiento de estos.
- Se confirma con el analista de las regionales, si el candidato firmo los documentos de contratación, se reciben los soportes vía correo electrónico y se espera la llegada de los originales a la sede principal en Bogotá.
- Se realiza la afiliación de los nuevos empleados a la ARL, un día antes del ingreso de los mismos.
- Se solicita al ejecutivo de la temporal, la confirmación de los ingresos con los datos básicos del colaborador un día antes al inicio del contrato de trabajo.
- Se digita la información del contrato por temporal del nuevo funcionario en la base en Excel.
- Se notifica a las áreas de Selección, Capacitación y desarrollo, SST, Logística, Tecnología y comercial, las contrataciones para que realicen los respectivos tramites de ingreso.
- Se envía correo a el área de Correspondencia para el proceso de creación del carnet institucional.
- Cuando se reciben dichos carnets, se envía correo a los colaboradores para la entrega del mismo.
- Se terminan de diligenciar los campos del empleador en los formularios de EPS, AFP, AFC Y CCF.
- Se contacta al asesor correspondiente para la radicación de las afiliaciones.
- Teniendo en cuenta la información del funcionario ingresada por el área de selección, se verifica este correctamente ingresada con cedula de ciudadanía y el formato de actualización de datos
- Se ingresa la información del contrato en el aplicativo Kactus, teniendo en cuenta los cuadros de presidencia, corroborando que la información ingresada este correcta.
- Se ingresan las cuentas del empleado al aplicativo Kactus, EPS, ARL, AFP, AFC, CCF y cuenta de nómina.

- El analista de contratación entrega los paquetes de contratación a el analista master de administración de personal, para la respectiva verificación de la información ingresada al aplicativo.
- El coordinador de asuntos laborales, valida que los datos del contrato coincidan con los del cuadro de presidencia, una vez validada la información, se hace entrega de estos a la asistente del gerente administrativo para que solicite la firma de este, una vez firmados, se devuelven al coordinador de asuntos laborales
- El analista de contratación verifica que todos los contratos estén firmados por el gerente administrativo y anexa estos al paquete de contratación de cada colaborador
- Se hace la relación en el formato FUID, de los que se entregara a el área de archivo, solicitando vía correo electrónico la recolección de estos para su respectiva digitalización.

2. Retiros de personal

- El analista de contratación recibe la carta de desvinculación bien sea por retiro voluntario o decisión de la empresa.
- Se entrega un formato de Paz y salvo al colaborador para que proceda con la consecución de firmas en diferentes áreas de la empresa.
- El empleado recolecta las firmas y hace entrega de nuevo del formato de Paz y salvo al analista de contratación.
- El analista de contratación revisa que el formato contenga las firmas necesarias del proceso.
- El analista ingresa la información del empleado en la base de retiros en Excel.
- El analista procede a elaborar los documentos de retiro del colaborador, carta de mecanismo de protección al cesante, certificado laboral, orden de examen de egreso, autorización de descuento prestaciones sociales y autorización consignación de la liquidación. Según la causal de retiro se elabora la carta de aceptación de renuncia, o la carta de terminación de contrato si es plazo pactado, sin justa causa o justa causa. Los documentos mencionados deben tener la aprobación y firma del coordinador de asuntos internos.
- El analista de contratación hace entrega de dos paquetes de retiro al empleado para que sean firmados, uno de los paquetes queda en la empresa para iniciar el proceso de liquidación anexando Paz y salvo original.

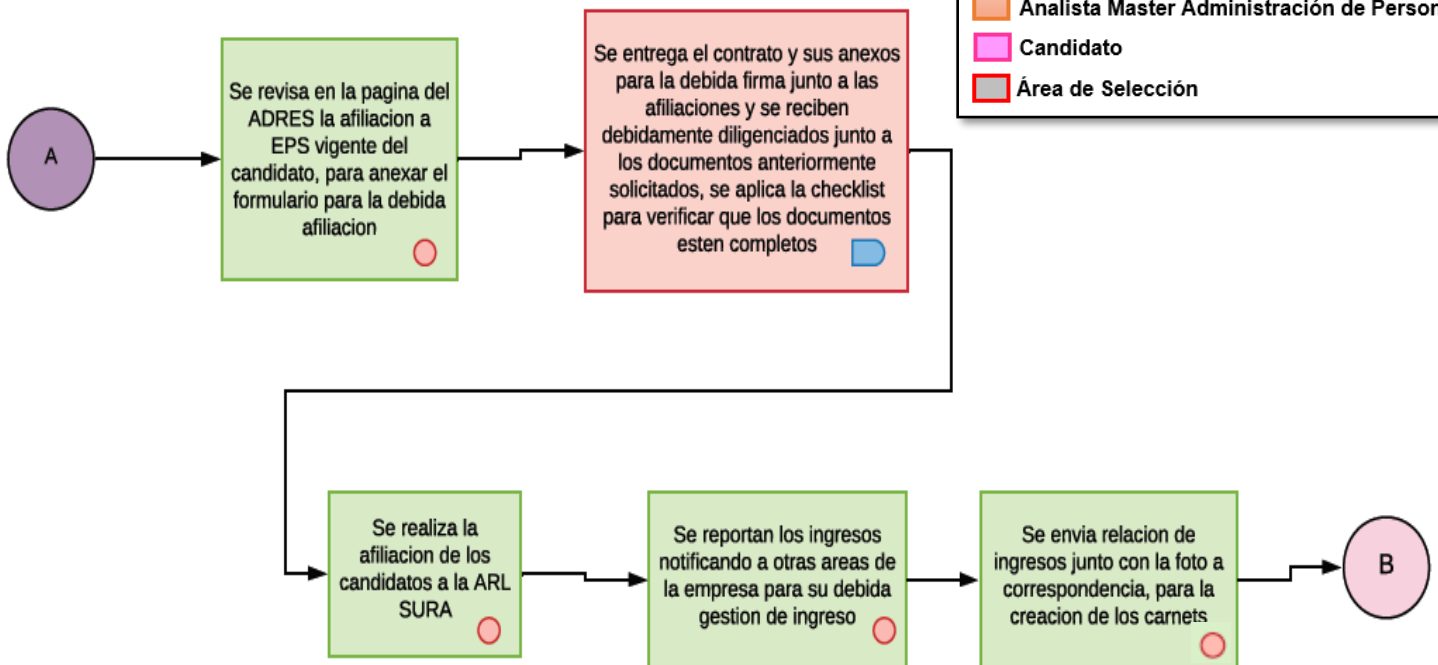
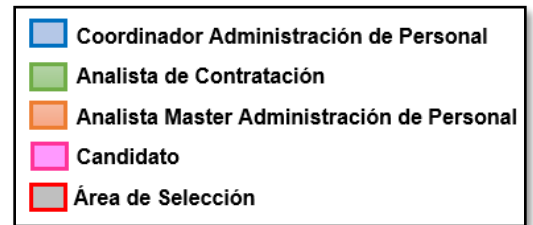
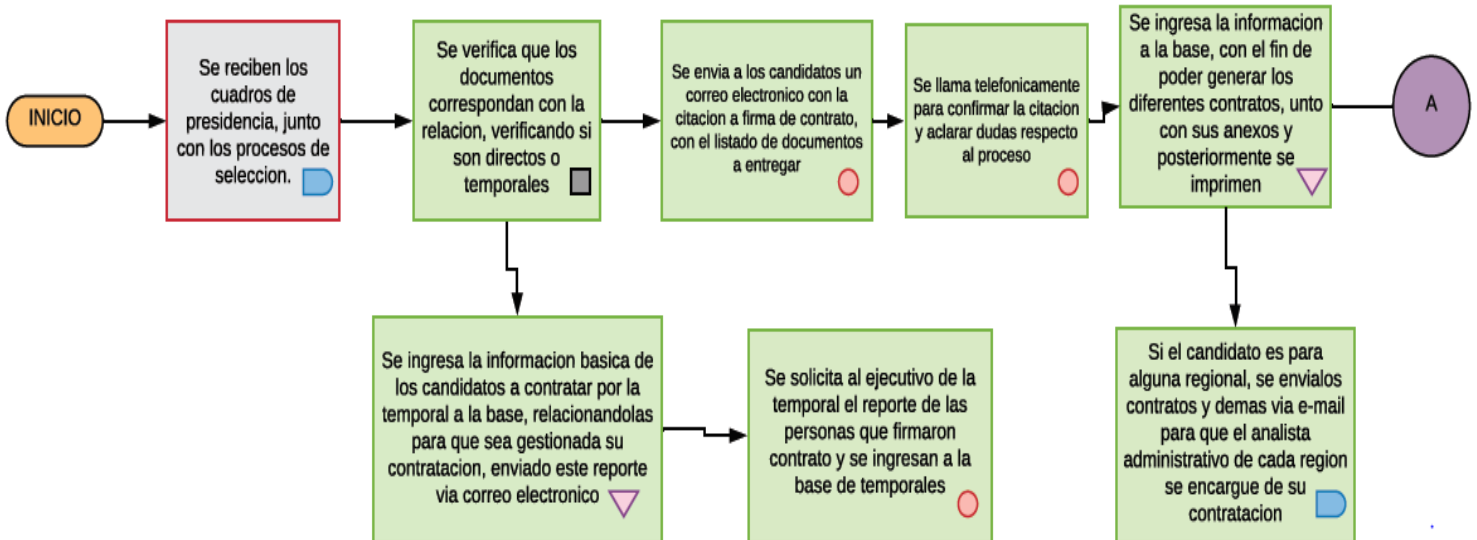
- Se registran los documentos de desvinculación en la minuta de retiros y se hace entrega de estos a el área de nómina para la respectiva liquidación.

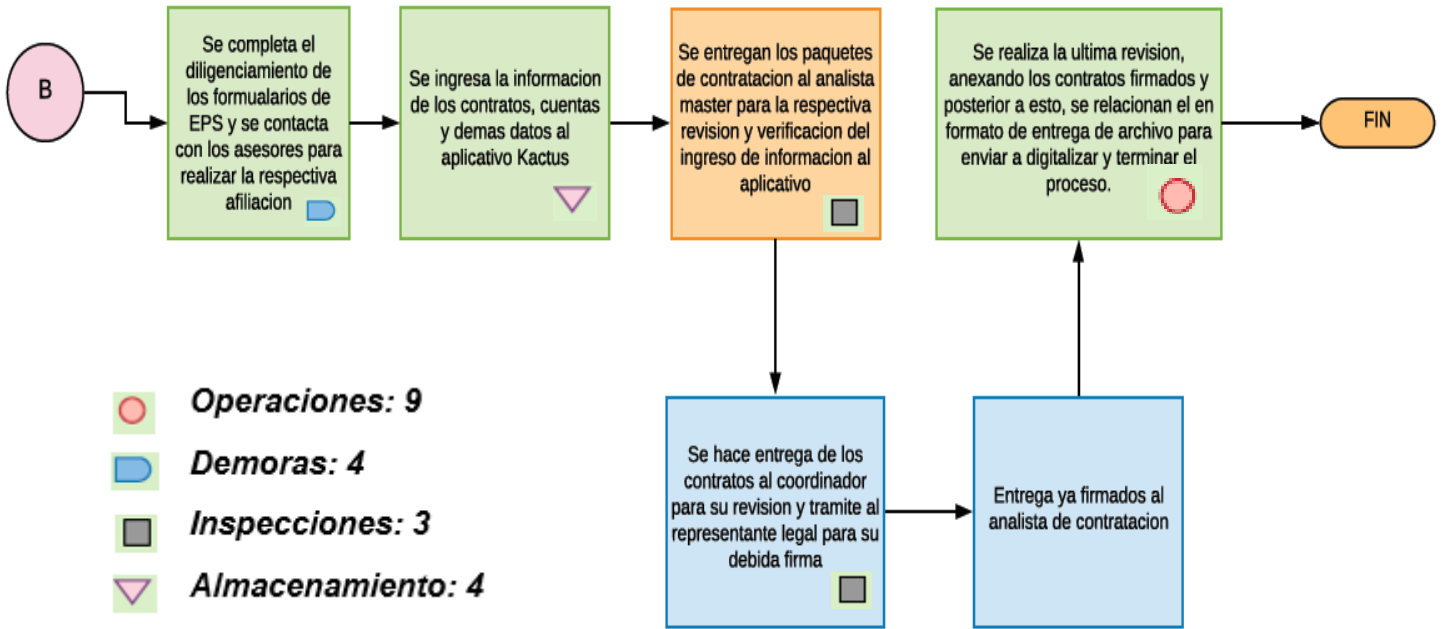
3. Pago de Nomina

- Se radican las novedades verificando que se encuentren diligenciadas bajo los formatos establecidos y validando que la novedad se haya recibido de acuerdo a las fechas establecidas en el cronograma de nomina
- Evaluar y clasificar las novedades según su asunto, clasificando dichas novedades por concepto (vacaciones, horas extras, permisos, notificaciones salariales, sanciones, incapacidades, etc.)
- Solicitar las respectivas correcciones de las novedades, informando al área o al colaborador de los errores evidenciados
- Registrar novedades en el aplicativo de Gestión Humana, según el módulo al que corresponda
- Generar pre-nomina, efectuando el respectivo proceso en el módulo de generación de nomina
- Verificar pre-nomina, validando el total de registros de novedades contra los soportes que se tienen físicos
- Realizar correcciones en la pre-nomina, generando las correcciones y guardando los cambios en le aplicativo correspondiente
- Generar nomina definitiva, se procede a liquidar la nómina definitiva a través del respectivo modulo
- Elaborar archivo plano para bancos, generar los valores netos a pagar de la nómina definitiva en un formato de archivo plano, enviar por correo electrónico los documentos de soporte para dispersión a la gerencia administrativa y financiera, verificar que los valores generados coincidan con los generados en el archivo plano y radicar los memorandos en contabilidad con el resumen de nómina y archivo plano para la legalización
- Acumular nomina, almacenar la información correspondiente a la nómina mensual y realizar el cierre de nomina

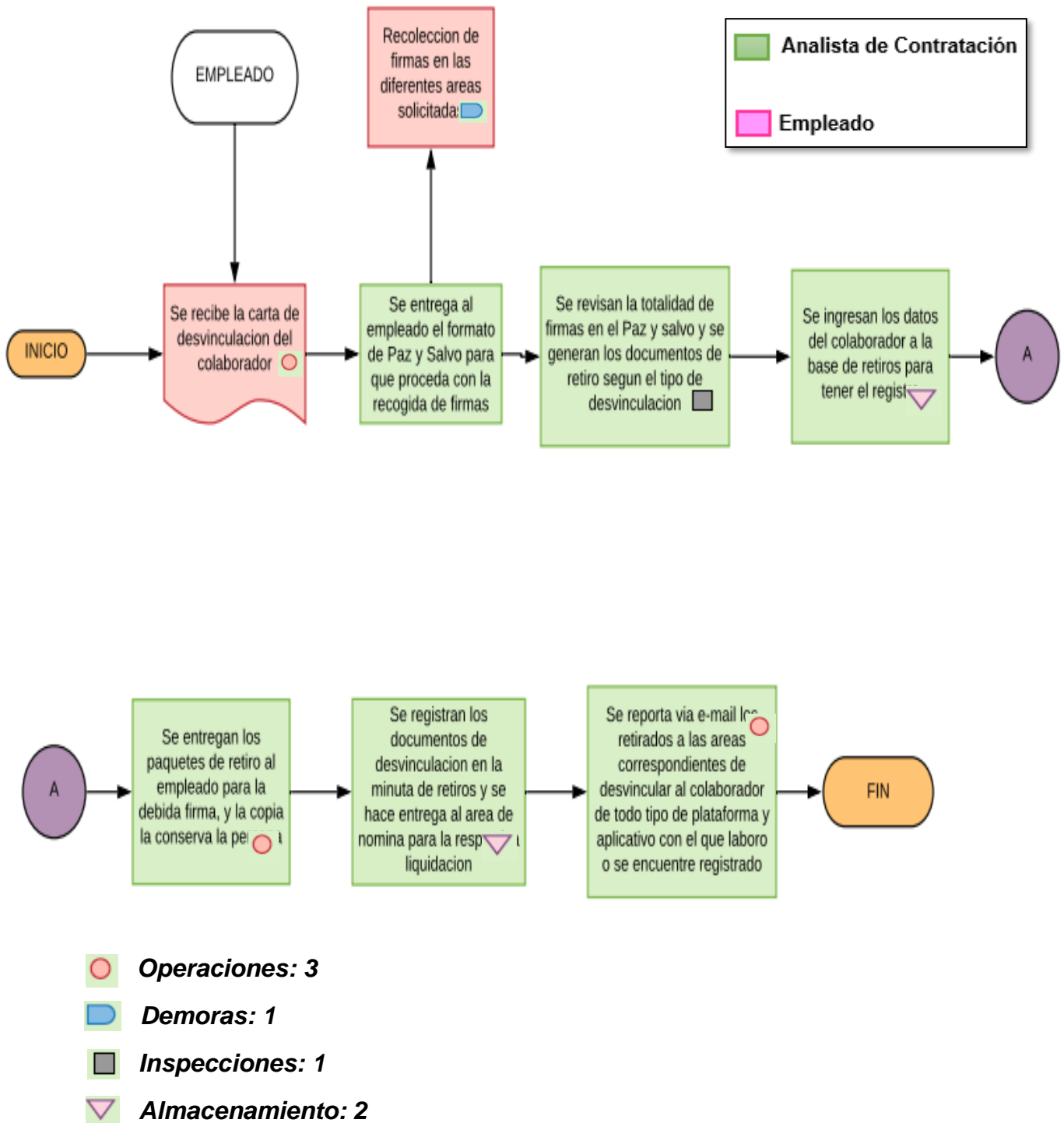
9.2 DIAGRAMAS DE PROCESOS

Proceso de contratación de personal

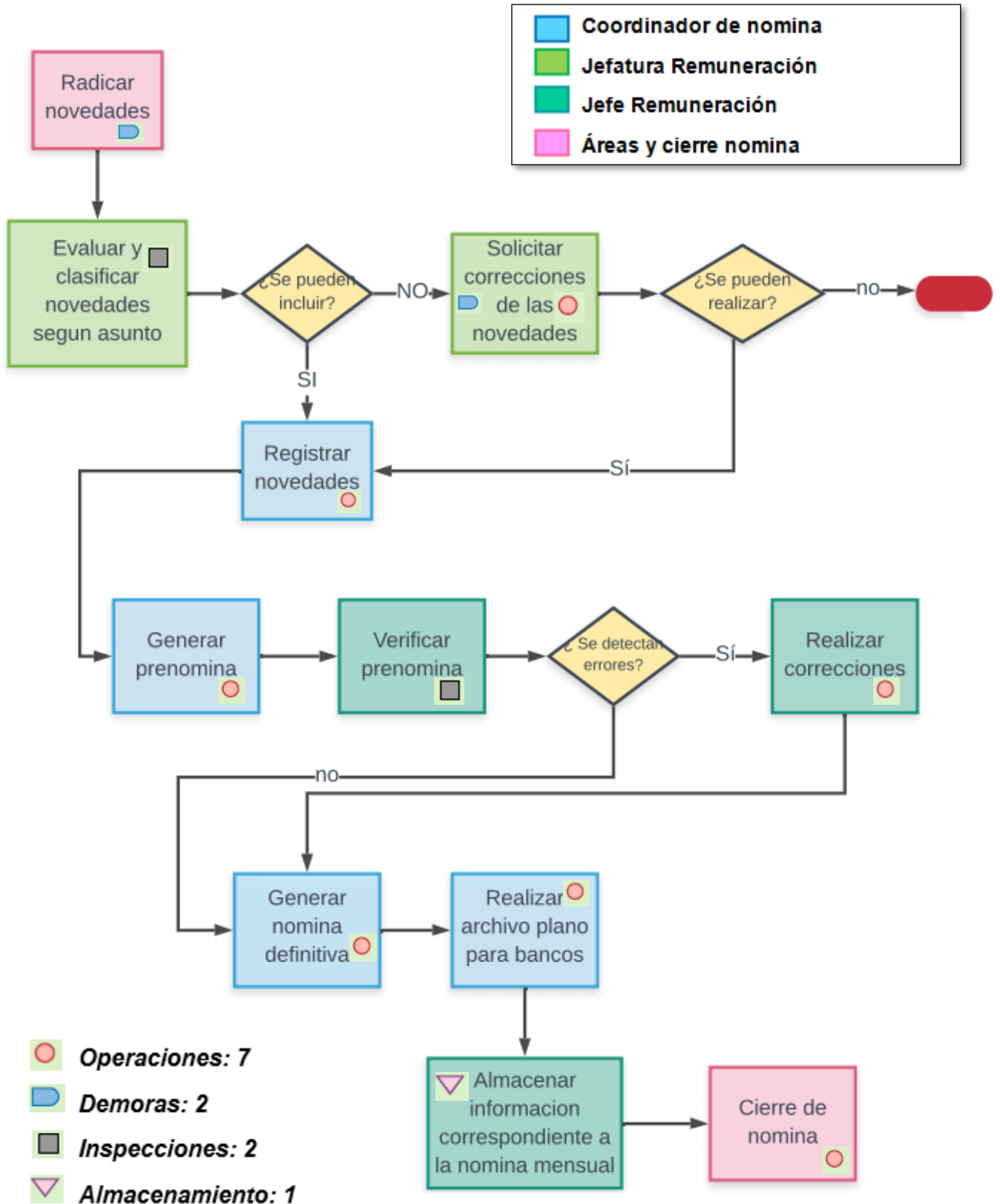




Proceso de retiro de personal



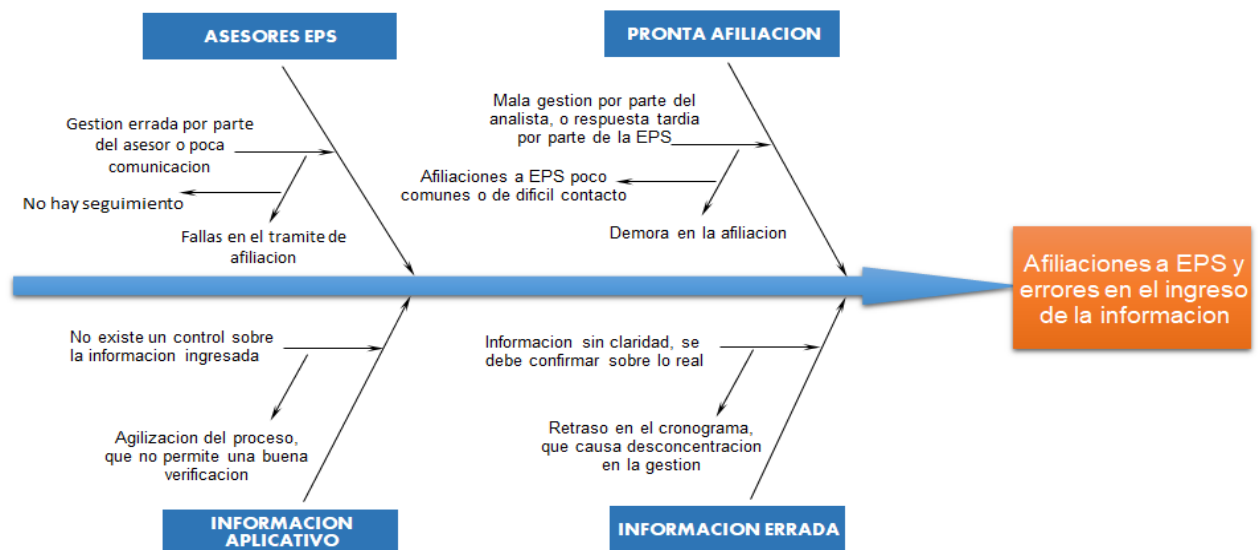
Proceso de pago de nomina



9.3 DIAGNOSTICO

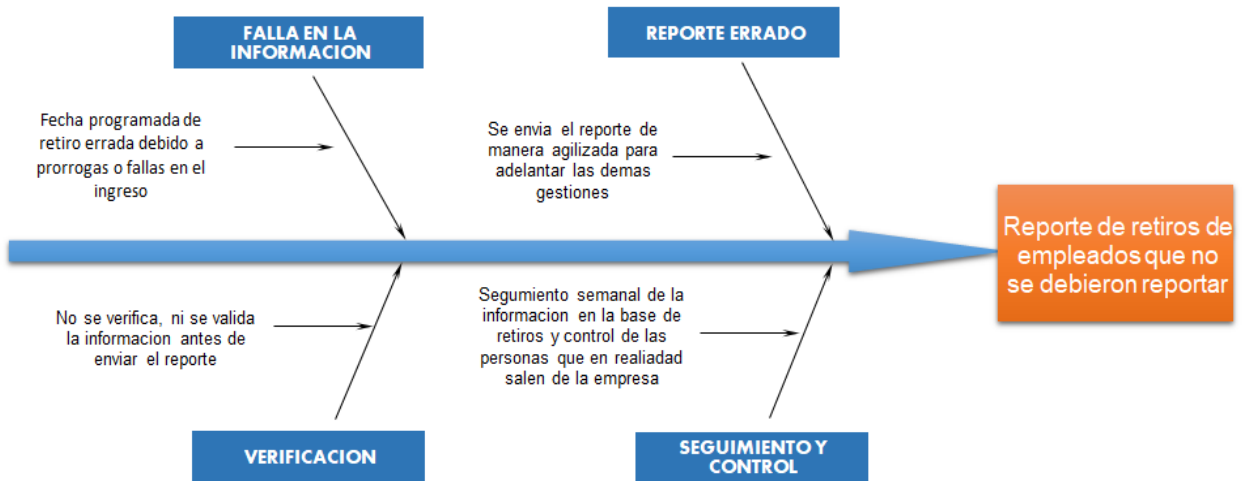
Se realiza el estudio de medición y control dentro de cada proceso, con base en las experiencias que se han notificado en la gestión de cada proceso, que son los errores que se han cometido a lo largo del año. Se evalúa el cuello de botella o parte del proceso la cual es la más delicada por lo que es la que debe llevar un mejor control, y es la que se debe atacar directamente para disminuir las afectaciones que estos generan. Las principales fallas encontradas dentro de cada proceso se muestran a continuación:

1. Proceso de contratación:



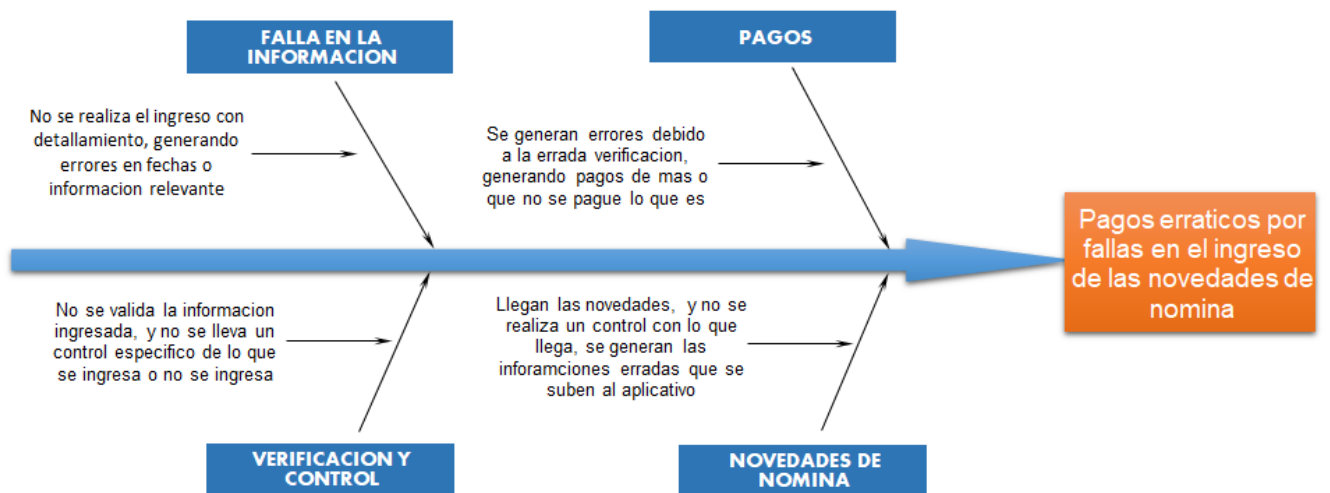
- Fallas en el tiempo de respuesta y diligencia por parte de algunas EPS por el tema de afiliación de los nuevos empleados
- Fallas en el ingreso de la información a la base, lo que repercute que los contratos y la información que se maneja quede incorrecta lo que genera un atraso, ya que toca volver a verificar y realizar el procedimiento de nuevo
- Fallas en el ingreso de la información al aplicativo Kactus, fallas en el ingreso de contratos (fechas, tipo, salario), fallas en el ingreso de números de cuentas (bancos), esto último es lo más impactante ya que afecta el proceso de nómina, ya que al realizar el pago genera errores y se debe identificar de donde viene el problema, se revisa el número en cuestión y se encuentra la mala digitación del mismo retrasando no solo el proceso en contratación, sino en este caso con el proceso de nómina.

2. Proceso de retiros de personal



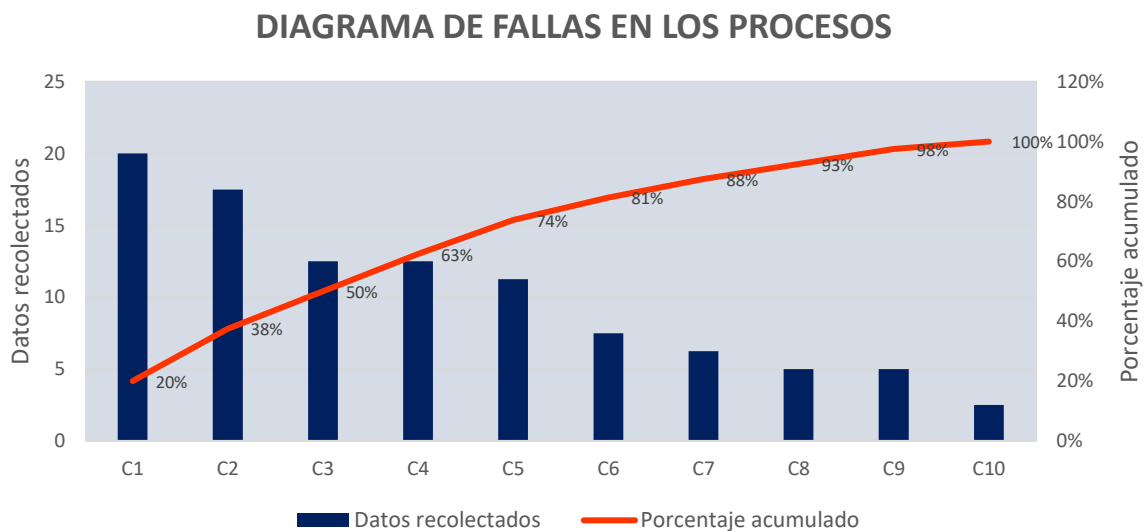
- Fallas en la verificación de la información, ya que no existe seguimiento y control de la validación en los retiros
- Fallas en el control de la información, ya que se llegan a reportar retiros que no se deben hacer, lo que ocasiona que se tenga que reversar todo el proceso
- No se realiza un seguimiento semanal a la base con los próximos retiros programados y de los retiros no deseados, para llevar el control de cuando salen en verdad y generar el reporte real.

3. Proceso de Nomina



- Retrasos en los pagos, por errores producidos en otros procesos anteriores a este, lo que genera inconformidad y un reproceso al tener que verificar el error y generar de nuevo la nomina
- Poca verificación y validación de las novedades que se ingresan, para posteriormente generar el pago verdadero
- Fallas en la verificación de pre-nómina, lo que no permite hacer las correcciones a tiempo y le genera pérdidas a la empresa y descontentos al empleado

9.4 DIAGRAMA DE PARETO



Posición real (Causas y datos ordenados)			Frecuencia acumulada
1	Demoras en el proceso de afiliación a EPS	20	20
2	Fallas ingresando información al aplicativo	17.5	37.5
3	Demora en la recepción de los paquetes de contratación	12.5	50
4	Fallas en la verificación de novedades de nomina	12.5	62.5
5	Demoras en la gestión de contratación regional	11.25	73.75
6	Demora por recepción de documentos por parte del candidato	7.5	81.25
7	Perdida en la documentación y paz y salvos de los retirados	6.25	87.5
8	Fallas ingresando información a la base excel	5	92.5
9	Fallas en la verificación de pre-nómina	5	97.5
10	Retrasos en los pagos	2.5	100

genera un retraso al momento de verificar la check-list y poder proceder con él envió a archivo del paquete de contratación. Se recomienda realizar un control y comunicarse con la persona para que haga la entrega completa de los documentos, lo ideal es tener el paquete completo en una semana de la fecha de contratación, cuando el documento faltante es algo tan importante como por ejemplo el certificado de cuenta de nómina, si se debe gestionar la entrega lo más pronto posible para poder cargar todos los datos en el sistema

- Generar el contacto rápida y eficientemente con el asesor de las EPS para afiliación de los trabajadores a ingresar, sea por medio presencial, plataforma en internet y/o envió radicado por correo. Esto debido a que la afiliación debe quedar lo más pronto posible a la fecha de inicio de contrato, evitando problemas dado el caso de que al trabajador le ocurra algo en el trabajo y no tenga su afiliación a la EPS, la empresa podría entrar en procesos legales complejos.

10.1.2 Proceso de retiros de personal:

DIAGRAMA 5 WHY (PORQUES)

PROBLEMA	W1	W2	W3	W4	W5	RESULTADO ANALISIS
¿Por qué se reportan equivocadamente los retiros?	Porque se ingresaron fechas erradas de retiro	¿Y porque?: Porque no se detalla verificando la fecha real	¿Y porque?: Porque se apresura el proceso y pueden ocurrir errores en cualquier momento			Si son contratos a termino fijo o de aprendizaje, se debe tener claridad y determinar correctamente la fecha final del contrato
	Porque no se realiza una validacion real	¿Y porque?: Porque no se estandariza de manera que exista un seguimiento diario de los proximos retiros	¿Y porque?: Porque se confia de lo ingresado en la base, y se tiene el control solo por un encargado, entonces no existe una doble validacion	¿Y porque?: Porque es como se tiene diseñado el proceso, pero no se controla la actualizacion e informacion de la base de retiros		Al no tener una doble verificacion, cualquiera puede cometer el error de reportar a quien no debe reportar, hacer seguimiento diario a la base y actualizar la inforamcion
	Porque no se actualizan fechas por prorroas o novedades	¿Y porque?: Porque no se llegan a tener dichos soportes de novedades para prorroas de contrato	¿Y porque?: Porque no se notifican, o se olvidan de ingresar y se empieza a dudar de las fechas reales	¿Y porque?: Porque no se lleva un control grande, detallado de fechas con prorroas y fechas exactas de retiro		Ingresar novedades y prorroas de fecha con anticipacion, y llevar el control de esto semanalmente, para reportar cuando en verdad se debe reportar

- Cuando se genera el reporte de retirados, debe existir un control de a quien se le envía la información, que esta sea correcta y poder proceder con la eliminación de usuarios y demás del colaborador retirado
- Al momento de recolectar las firmas, se vuelve un proceso demorado que retrasa la ejecución del mismo, ya que se deben recoger varias firmas en diferentes áreas de la empresa. El retraso ocurre cuando alguna de las personas encargadas de firmar dichos paz y salvos no se encuentra disponible, se vuelve un reproceso hasta conseguir la firma de las personas, algunas de estas personas deben realizar una verificación más exhaustiva sobre la persona retirada y poder dar el aval de que se va a paz y salvo con la empresa. Se retrasa más cuando la persona a retirar es de alguna regional, ya que la recolección de firmas la debe hacer el analista de contratación en la sede principal, y se debe corroborar con los jefes inmediatos de las personas, de que el puesto y demás activos se entregaron y se dejaron en buen estado
- Se debe llevar un mejor control acerca de dicho procedimiento, con el fin de poder gestionar las firmas de una manera rápida y no retrasar el proceso

10.1.3 Proceso de pago de nómina:

DIAGRAMA 5 WHY (PORQUES)

PROBLEMA	W1	W2	W3	W4	W5	RESULTADO ANALISIS
¿Por qué se generan pagos equivocados?	Porque se ingreso mal la informacion	¿Y porque?: Porque no se detalla la informacion de las novedades	¿Y porque?: Porque no se lleva el control fisico de las novedades	¿Y porque?: Porque no esta parametrizado, entonces se realiza con agilizacion pero sin detalle		Parametrizar el debido subproceso, de manera que exista un control y seguimiento de la informacion
	Porque no se realizo la debida verificacion	¿Y porque?: Porque no se estandarizo la metodologia de doble validacion antes de reportar	¿Y porque?: Porque se confiaba en la getsion de la persona encargada, asumiendo que no podia equivocarse ingresando las novedades			Realizar doble verificacion, para tener la confianza de que lo ingresado es correcto y estandarizar la gestion de la validacion del proceso
	Porque se agilizo la gestion del proceso	¿Y porque?: Porque se retraso el proceso y se debia entregar rapido	¿Y porque?: Porque llego la fecha de pago y no se habia realizado la debida gestion	¿Y porque?: Porque no se tiene un cronograma de actividades y fechas establecidas de entrega de actividades	¿Y porque?: Porque siempre les habia funcionado igual, y no previeron que pudiera ocurrir un error en algun momento	Detallar cada parte del proceso y tener un cronograma de actividades donde se especifique fechas maximas de realizacion

- Las novedades ingresadas para el acumulado de la nómina deberán llevar un control detallado por 2 personas encargadas del ingreso, un colaborador la ingresa y el otro la verifica; así no se debe llegar al punto de tener que corregir dichas novedades, ya que se pierde tiempo y se vuelve un reproceso, que retrasa la verificación de nómina; recortando así el tiempo de verificar correcciones y poder eficientemente realizar el pago de nomina
- Cuando se verifica la prenomina, ocurre igual que en el punto anterior, se genera un retraso en el proceso cuando hay correcciones por hacer, la idea es reducir las correcciones a gestionar, realizando un control exhaustivo al momento de generar dicha prenomina

10.2 CONCLUSIONES

- El estudio metódico al analizar un proceso es muy importante a la hora de buscar una vía alternativa de cómo mejorar este, ya que nos permite identificar las acciones o puntos críticos donde reposa la problemática del manejo actual de los procesos, donde se generan los retrasos.
- La realización del levantamiento de procesos nos ayuda a tener claro los pasos a seguir o subprocesos a llevar a cabo, tener clara la idea, inclusive poder trabajar directamente en el proceso, permite tener una visión clara y objetiva de los puntos a atacar y poder idear y diseñar mejoras en temas de rendimiento, eficiencia y control, muy importantes para una compañía.
- Cuando se quiere mejorar un proceso o proponer la mejora, se deben tener en cuenta los puntos claros que se puedan mejorar, porque existen subprocesos que se tienen que hacer de cierta manera, por ley o políticas empresariales, que deben de tener cierto control que no cualquiera puede manejar de la mejor manera. Son procesos que manejan mucha información, tanto personal como información confidencial, que no puede ser divulgada por errores de la persona encargada, por no cuidar de la información.
- La recomendación hecha desde los conocimientos, capacidades y habilidades que he adquirido como ingeniero, me permiten, poder identificar falencias, y de una manera innovadora, simple y eficiente, poder diseñar y pensar ideas de mejora en cualquier empresa, con el fin de mitigar errores, que, aunque sean mínimos, al largo plazo son muy significantes para la compañía.

11 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MES															
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación y conocimiento de la metodología de los procesos																
Identificación de los puntos críticos (donde mas se cometen errores)																
Levantamiento actual de los procesos documentados																
Diagnostico																
Actualización de diagramas de procesos																
Diseño de propuesta de mejoramiento																

12 BIBLIOGRAFIA

- ✓ **Mans-Kemp, N. y Viviers, S.** *“Evaluación del desempeño ejecutivo y remuneración: divulgación y prácticas de compañías sudafricanas seleccionadas”*.
- ✓ **R Wayne Mondy.** *“Administración de recursos humanos”*
- ✓ **Oficina internacional del trabajo, Ginebra.** *“Introducción al estudio del trabajo”*, publicado con la dirección de George Kanaway.
- ✓ **Documentación suministrada directamente por la empresa.** Archivos de procesos actuales (Metodología, actividades y diagramas)
- ✓ **David Reyero Trapiello – Senior HR Business Partner – Sanofi Iberia.** *“Acciones para mejorar el valor añadido de Recursos Humanos”*.