



¡ POSGRADOS !

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTA METODOLÓGICA Y TECNOLÓGICA AVANZADA

TEMA:

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MAPA DE PROCESOS PARA
MEJORAR LA GESTIÓN DEL ÁREA DE COMPENSACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DE LA EMPRESA ASIAUTO S.A.

AUTOR:

LORENA BEATRIZ NARVAEZ HERRERA

DIRECTOR:

CARLOS ANÍBAL SALAZAR VILLEGAS

QUITO - ECUADOR
2020

Autora:



Lorena Beatriz Narváez Herrera

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito

lnarvaez@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Carlos Aníbal Salazar Villegas

Doctor en Ciencias Administrativas

Doctor en Contabilidad y Auditoría

Licenciado en Ciencias de la Educación, Especialización de Matemática y Física

csalazarv@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

NARVÁEZ HERRERA LORENA BEATRIZ

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MAPA DE PROCESOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL ÁREA DE COMPENSACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ASIAUTO S.A.

RESUMEN

El establecer un mapa de procesos es importante para mantener un control y una gestión efectiva en toda empresa, ya que permite tener una visión clara de los procesos, subprocesos e involucrados en cada uno de ellos y de esta manera tomar decisiones estratégicas para alinear los resultados a los objetivos institucionales; por lo cual en la presente propuesta se diseña un mapa de procesos y subprocesos específicamente en el área de Compensaciones del departamento de Recursos Humanos de la empresa Asiauto S.A., a través de la identificación y levantamiento de actividades del personal y diagramación de los principales procesos que serán interrelacionados y clasificados como estratégicos, claves y de apoyo; con lo cual se ofrece una herramienta estratégica que permita el seguimiento y reasignación de actividades para optimizar recursos y mejorar la gestión individual y colectiva a nivel del área y de la empresa.

Palabras clave: Mapa, procesos, gestión

ABSTRACT

Establishing a process map is important to maintain effective control and management across the enterprise, as it allows a clear view of the processes, threads and involved in each of them and make strategic decisions to align results to the institutional objectives; therefore this proposal aims to design the map of processes and threads specifically in the Compensations area of Human Resources department in Asiauto S.A. company, through the identification and survey of staff activities and diagramming of the main processes that will be interrelated and classified as strategic, operative and support; providing a strategic tool that allows the monitoring and reallocation of activities to optimize resources and improve individual and collective management at the area and company level.

Key words: Map, process, management

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Situación Problemática.....	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.2.1. Problema General.	2
1.2.2. Problemas Específicos.....	2
1.3. Justificación Teórica	2
1.4. Justificación Práctica.....	2
1.5. Objetivos.....	3
1.5.1. Objetivo General.....	3
1.5.2. Objetivos Específicos.	3
1.6. Principales Resultados.....	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1. Marco Conceptual.	4
2.2. Bases Teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.	6
2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.	9
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	10
3.1. Unidad de Análisis	10
3.2. Población.....	10
3.3. Tamaño de Muestra	10
3.4. Selección de la Muestra.....	11

3.5.	Métodos a emplear.	11
3.6.	Identificación de las necesidades de la Información.	11
3.7.	Técnicas de recolección de datos.	12
3.8.	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información. ...	12
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		13
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de resultados.	13
4.2.	Propuesta Metodológica.....	21
4.3.	Premisas o supuestos.....	40
4.4.	Objetivo de la propuesta metodológica.....	40
4.5.	Objeto de la propuesta.....	40
4.6.	Responsables de la implementación y control.	40
4.7.	Fases para su puesta en práctica.....	41
4.8.	Indicadores de evaluación.	42
CONCLUSIONES		44
RECOMENDACIONES.....		45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		46
ANEXOS		47

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1.** Esquema de mapa de procesos
- Figura 2.** Esquema de mapa de procesos con cadena de valor y entornos
- Figura 3.** Propuesta mapa de procesos área de compensaciones
- Figura 4.** Flujograma proceso Coordinación del área de Compensaciones
- Figura 5.** Flujograma proceso Comisiones
- Figura 6.** Flujograma proceso Nómina (parte 1)
- Figura 7.** Flujograma proceso Nómina (parte 2)
- Figura 8.** Flujograma proceso Beneficios Sociales
- Figura 9.** Flujograma proceso Incorporaciones
- Figura 10.** Flujograma proceso Trabajo Social
- Figura 11.** Flujograma proceso Horas Extras
- Figura 12.** Flujograma proceso Liquidaciones
- Figura 13.** Fases para puesta en práctica de la propuesta
- Figura 14.** Indicadores de evaluación propuestos

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Segmentación por edad
Tabla 2.	Segmentación por género
Tabla 3.	Segmentación por antigüedad en la empresa
Tabla 4.	Identificación de procesos y subprocesos
Tabla 5.	Participación del equipo en los procesos y subprocesos
Tabla 6.	Interrelación directa con otros procesos y subprocesos
Tabla 7.	Existencia de procesos establecidos
Tabla 8.	Principales actividades del equipo
Tabla 9.	Actividades secundarias del equipo
Tabla 10.	Aprendizaje de las actividades a realizar
Tabla 11.	Incidencia de las actividades realizadas
Tabla 12.	Estructuración de funciones o actividades
Tabla 13.	Percepción de la distribución de actividades
Tabla 14.	Percepción del perfil personal y profesional
Tabla 15.	Percepción del perfil profesional del equipo
Tabla 16.	Causa de los problemas en la gestión
Tabla 17.	Generación de información
Tabla 18.	Calidad de la información y tiempos de entrega
Tabla 19.	Percepción de la calidad de los resultados
Tabla 20.	Tiempo de entrega de los resultados
Tabla 21.	Errores en la gestión

Tabla 22. Reclamos

Tabla 23. Causa de los reclamos

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática.

La principal ventaja de tener una visión clara de los procesos de una empresa es la consecución de los objetivos estratégicos y resultados planteados, por lo cual una de las principales y constantes dificultades de una empresa es que muchos de los procesos se encuentran implícitos y únicamente aquellos que lo manejan saben qué, cómo y cuándo hacerlo, pero se sabe que ningún colaborador es imprescindible dentro de una organización, por lo cual no es posible depender de una persona a la hora de llevar a cabo actividades tan sensibles como el tema de compensaciones.

La empresa ASIAUTO S.A. es el mayor distribuidor de KIA MOTORS en Ecuador con más de 19 puntos a nivel nacional, ofreciendo el servicio de venta y postventa de vehículos KIA, marca que ha sido posicionada con una gran fuerza en el mercado ecuatoriano durante los últimos años.

En el departamento de Recursos Humanos de la empresa se tiene identificado de manera implícita los procesos de las áreas de selección, trabajo social, desarrollo organizacional y compensaciones; por lo cual la presente propuesta se enfocará en el área de compensaciones ya que es la parte más sensible del departamento.

Durante los últimos meses la empresa ha experimentado problemas con respecto a las remuneraciones mensuales de los colaboradores, debido a constantes cambios en las políticas de pagos, rotación de personal y a la no existencia de procesos claros que permitan una fácil aplicación de las nuevas políticas.

Una baja en la productividad se cree que es la principal consecuencia de los constantes errores, debido a una inconformidad constante al recibir su remuneración mensual, lo cual puede deberse al desconocimiento de la forma de cálculo, errores reales e identificados o simplemente la duda e incertidumbre persiste lo cual no permite que los colaboradores se concentren en lo que deben hacer.

Adicional a esto se implementó en enero de este año la medición de indicadores de gestión a personal antiguo y nuevo, en donde se ha podido identificar muchas falencias y problemas a nivel de conocimientos, aptitudes y actitudes; sumando a esto la presencia implícita de perfiles de cargos, con lo cual no se tiene claridad en las funciones y actividades a realizar.

1.2. Formulación del Problema.

1.2.1 Problema General.

¿El diseño de un mapa de procesos mejora la gestión del área de Compensaciones del departamento de Recursos Humanos de la Empresa Asiauto S.A.?

1.2.2 Problemas Específicos.

¿La ausencia de procesos y políticas claras en el área provoca los constantes errores en los cálculos de remuneraciones?

¿Los constantes reclamos de los colaboradores se ven reflejados en la inconformidad y baja productividad de los mismos?

¿Los bajos resultados de los indicadores de gestión son el principal factor para la rotación del personal del área de Compensaciones?

1.3 Justificación Teórica.

Al analizar diferentes autores y por experiencia propia se determina la importancia de tener procesos claros y un equipo que sepa lo que debe hacer y cuándo lo debe hacer; es por esto que un mapeo de procesos permite tener una visión clara de los procesos y subprocesos que se llevan a cabo dentro del área o departamento y de esta manera mediante la diagramación de flujogramas se pueda determinar responsables y actividades que proporcionen información para un fácil monitoreo y toma de decisiones en cuanto a mejoras o cambios que se deben llevar a cabo con el fin de mejorar la gestión del área.

1.4 Justificación Práctica.

En base a los problemas planteados, es importante mencionar que el presente trabajo va a ser de beneficio para la empresa Asiauto S.A., la cual ha permitido trabajar con la información proporcionada y mediante la investigación de campo tener una imagen clara de su realidad para partir con la propuesta de mejora.

Una vez que se haya establecido el diseño de mapeo de procesos que el presente trabajo propone, se puede plantear a la empresa la opción de aplicación de la misma, sustentando los múltiples

beneficios que se obtendrán cómo: disminución de errores, mejora en los indicadores de gestión del departamento de Recursos Humanos como en los demás departamentos de la empresa y más que nada generar la confianza y tranquilidad de sus trabajadores al saber que reciben lo justo, con lo cual estarán comprometidos para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

1.5 Objetivos.

1.5.1 Objetivo General.

Diseñar un mapa de procesos para mejorar la gestión del área de Compensaciones del departamento de Recursos Humanos de la Empresa Asiauto S.A.

1.5.2 Objetivos Específicos.

Establecer procesos y políticas claras para el área de Compensaciones que disminuyan los errores en los cálculos.

Disminuir el número de reclamos de los colaboradores contrarrestando la inconformidad y baja productividad de los mismos mediante el pago correcto de remuneraciones.

Mejorar los resultados de los indicadores de gestión del área que permita la disminución del índice de rotación del personal a través del mapeo de procesos.

1.6 Principales Resultados.

El principal resultado del presente trabajo es el mejorar la gestión del área, misma que se verá reflejada en el mejoramiento de los indicadores de gestión del personal que trabaja en el área y en sí una disminución de errores en su operación, lo que se transmitirá directamente en la tranquilidad de los trabajadores de la empresa al recibir un correcto pago y servicios por parte del área de compensaciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Conceptual.

Proceso

Conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor. Las actividades de los procesos están interrelacionadas, no son independientes, sino que están vinculadas unas a otras, y son repetitivas, pues cada vez que se dispara el proceso se pone en marcha esa secuencia de actividades.

En cuanto a lo de sistemáticas, las actividades se realizan siempre de una manera concreta, o al menos eso es lo deseable si se quiere alcanzar un resultado uniforme cada vez que el proceso se desarrolle. Por otro lado, todos los procesos deben añadir un valor, al transformar las entradas en un resultado que desea el cliente. (Pardo, 2017)

Procedimiento

Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse. (Maldonado, 2011)

Administración de Procesos

Es una disciplina administrativa que trata los procesos de negocio como activos organizacionales. Además, presupone que los objetivos organizacionales pueden lograrse por medio de la definición, ingeniería, control y mejora continua de los procesos de negocio. (Peña & Rivera, 2016)

Mapa de procesos

Un mapa de procesos se define como una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales mapas dan la

oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Así mismo dan la oportunidad de distinguir entre los distintos tipos de procesos, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

Es una técnica que permite representar en un mismo gráfico todos los procesos de una organización; así como, si se quiere un mayor detalle, los subprocesos incluidos dentro de cada proceso. A este nivel de detalle se les denomina mapas de proceso de alto nivel. Cuando el mapa de procesos llega al nivel de actividades y tareas asume la forma de un diagrama de flujo. (A. Martínez & Cegarra, 2014)

Diagrama de Flujo

Consiste en un esquema que representa gráficamente un algoritmo, y se basa en la utilización de símbolos para representar operaciones específicas. Se les conoce con el nombre de diagrama de flujo, porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar el flujo o secuencia de operaciones. Para hacer comprensibles los diagramas a todas las personas, los símbolos se someten a una normalización. El diagrama de flujo representa la forma más tradicional para especificar los detalles algorítmicos de un proceso y se utiliza principalmente en programación y en procesos industriales. (Arellano, Carballo, & Ríos, 2017)

Compensación

El vocablo compensación tiene un amplio contenido conceptual: abarca todo aquello que el trabajador recibe a cambio de su propio trabajo (el sentido compensatorio o de restablecimiento del equilibrio parece claro). Bajo esta amplitud conceptual hay que incluir no sólo los conceptos retributivos “en dinero o especie” sino además todo aquello que de alguna manera beneficie, o reporte satisfacción, o enriquecimiento moral al trabajador: desarrollo personal y profesional, promoción, formación, prestigio, etc.

En el uso normal, sin embargo, compensación tiene un sentido más restringido a los aspectos propiamente retributivos o salariales cualquiera que sea su denominación, identificándose ampliamente con conceptos tales como retribución o remuneración. (Fernández-Ríos, 1999)

Competencias

Habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas. Cummings y Schwabs (1985) incluyen factores intelectuales como habilidades de razonamiento, verbales, numéricas, espaciales; factores manuales (motores) como fuerza y destreza; y características de personalidad. (Fernández-Ríos, 1999)

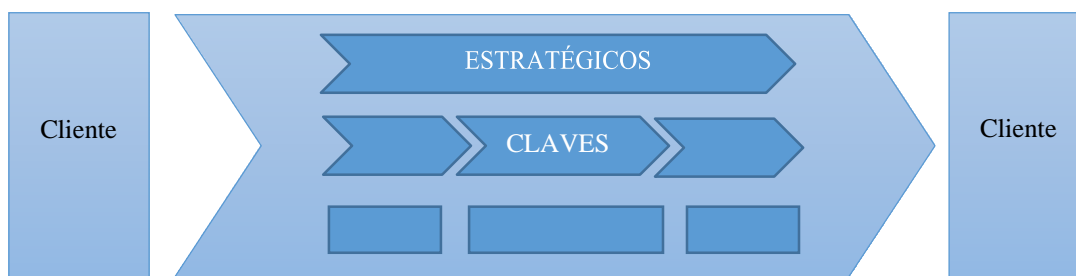
2.2. Bases Teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.

Es importante antes de hablar de mapa de procesos, pensar en cómo un mapa funciona, ya que como bien muchos autores lo mencionan un mapa sirve para situarnos o ubicarnos en relación al mundo que nos rodea; es así como se puede determinar que un mapa de procesos cumple las mismas funciones

Un mapa de procesos nos muestra la estructura de la unidad funcional en la que nos encontramos, permitiendo que nos situemos en relación al trabajo que en ella se desarrolla y así conocer dónde se ubica nuestra actividad y hacia qué se orienta. (A. Martínez & Cegarra, 2014)

En el mismo libro podemos encontrar un esquema genérico de un mapa de procesos que nos proporciona los autores:

Figura 1. Esquema mapa de procesos



Nota: Extraído de “Gestión por Procesos de Negocio: Organización Horizontal” por Martínez & Cegarra, (2014).

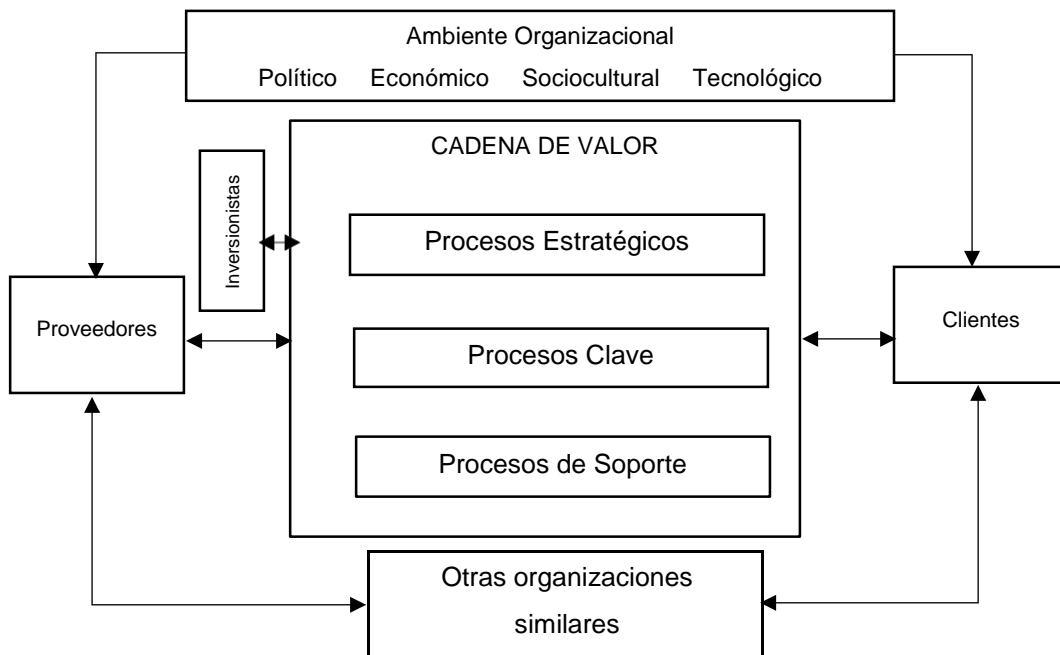
De esta manera se demuestra la interrelación de los procesos y a su vez su relación con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, y además se concluye en que al comparar un mapa de procesos con el organigrama en donde los niveles jerárquicos: directores, gerentes, jefes,

coordinadores o supervisores no son simplemente líderes de sus equipos o áreas, sino también son los dueños de los procesos estratégicos de la organización.

Otro autor menciona además que: el mapeo incluye no solo la descripción de los procesos que se ejecutan en la empresa para hacer la entrega del producto/ servicio a sus clientes (cadena de valor), sino los elementos del entorno que le afectan: factores del ambiente general, clientes a los que van dirigidos su producto/ servicio, competencia que ofrece un producto/servicio similar, recursos que se requieren, inversionistas que aportan capital financiero (Arellano, Carballo & Ríos, 2017).

Claramente estos autores dan una visión mucho más global y contundente de un mapeo, en donde no solo se enfoca en la interrelación de los procesos, sino también en la relación con otras metodologías como la cadena de valor, a continuación, esquema propuesto por los autores:

Figura 2. Esquema de mapa de procesos con cadena de valor y entornos



Nota: Extraído de “Análisis y Diseño de Procesos. Una metodología con enfoque de madurez organizacional” por Arellano, Carballo & Ríos, (2017).

Es claro identificar la relación que hacen los autores del esquema de mapa de procesos con el Cuadro de Mando Integral y la Cadena de Valor, los cuales aportan diferentes complementos que permiten analizar de manera más completa los procesos de la empresa y enfocarlos hacia los

resultados esperados u objetivos estratégicos de la misma; esto lo afirman los autores Daniel Martínez y Artemio Milla, quienes indican que: La coordinación de los procesos internos y de las capacidades de la empresa con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. (D. Martínez & Milla, 2012).

Los autores en su libro también hablan sobre que “el valor nace en los procesos internos” para lo cual hacen referencia a las perspectivas de un plan estratégico y los ámbitos internos a los cuales se debe enfocar para generar valor al cliente (D. Martínez & Milla, 2012):

- Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- Gestión de los clientes: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- Procesos reguladores y sociales: adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

Con respecto a los resultados del mapa de procesos otro autor menciona que: la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. (Pérez, 2009)

El autor brinda las bases para determinar la gran importancia del mapa de procesos al permitir la visualización general de las diferentes funciones o actividades de la empresa para tener una herramienta para la toma de decisiones y alcanzar la satisfacción del cliente tanto interno como externo. Adicional el autor hace referencia en su libro a los tipos de procesos que se consideran para el mapa de procesos mencionando lo siguiente:

Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su misión; proponemos la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada en este texto (Pérez, 2009):

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

- Procesos de Gestión. Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.
- Procesos de Dirección. Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.

Se puede evidenciar que la aplicación del mapeo de procesos ha dado resultado en muchas empresas ya que al igual que un organigrama, nos permite tener una visualización completa y clara de lo que sucede en cada proceso o subproceso y es mucho más sencillo el redirigir esfuerzos y recursos a las actividades que traen problemas en su ejecución.

La estrecha relación del mapeo de procesos con el Cuadro de Mando Integral y la Cadena de Valor, permite complementar el análisis de los procesos y subprocesos de una empresa, o área en este caso, y orientarlo hacia los resultados esperados y las estrategias planteadas por la dirección, con lo cual estaríamos garantizando la buena aplicación y mejora al desempeño del área.

Después de tener una visión clara de los procesos, se debe llevar a cabo un manual de procedimientos, con lo cual se pretende garantizar la correcta ejecución de las diferentes actividades y principalmente alcanzar los objetivos o resultados deseados.

Sin duda es importante considerar que un mapeo de procesos del área permitirá tener un control y evaluación constante y objetiva, con lo cual se espera marcar la diferencia dentro de la empresa y dar ejemplo para las otras áreas; pero también es importante no quedarse únicamente en el diseño del mapa de procesos básico, sino agregar valor al mapeo y a su vez agregar valor a los procesos analizados.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Unidad de Análisis.

La presente investigación fue aplicada al área de compensaciones del departamento de Recursos Humanos de la empresa Asiauto S.A. en donde se encuentran trabajando actualmente 6 personas con los siguientes cargos:

- Coordinador de Compensaciones y Servicios al Personal
- Analista de Recursos Humanos
- Analista de Nómina
- Trabajador Social
- 2 Pasantes

Esta área maneja actualmente la información, cálculo y pago de remuneraciones mensuales y beneficios sociales de más de 550 empleados a nivel nacional, lo cual merece una gestión y control eficiente.

Adicional se investigó las diferentes políticas, reglamentos y documentos referentes a las compensaciones fijas y variables del personal mismas que están acorde a lo legalmente establecido por los reglamentos y acuerdos del Ministerio de Trabajo e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

3.2. Población.

Actualmente la empresa Asiauto S.A. cuenta con un headcount de alrededor de 600 colaboradores a nivel nacional, repartidos en tres regiones: Pichincha, Sierra Centro y Manabí, lo que comprende la población de la presente investigación.

3.3. Tamaño de Muestra.

Específicamente en el área de compensaciones existen seis personas, quienes comprenden la muestra para la presente investigación debido a que la propuesta metodológica está enfocada a la gestión de esta área y es por ello que con estas personas se trabajó el levantamiento de información para poder llevar a cabo el diseño del mapa de procesos del área.

3.4. Selección de la Muestra.

Como se indica en el punto anterior la muestra comprende todo el personal que trabaja en el área de compensaciones, en total 6 personas, las cuales comprenden la fuente primaria para la presente investigación y propuesta metodológica.

3.5. Métodos a emplear.

Los métodos que se emplearon para la investigación son los siguientes:

- Aplicación de la encuesta que permitió obtener datos relevantes y generales en cuanto a la no existencia de procesos y al flujo de conocimientos empíricos.
- Conversaciones y contacto directo con los responsables del proceso y los involucrados en el mismo, con lo cual se obtuvo información directa de la fuente primaria y se pudo profundizar en los puntos tratados en la encuesta.
- La observación facilitó el levantamiento de información y la identificación de los principales problemas de la investigación, evidenciando las fallas identificadas en los antecedentes.
- Reuniones para profundizar en temas de tareas, funciones y perfiles de los responsables de los procesos.

3.6. Identificación de las necesidades de la Información.

Durante la investigación se trabajó con fuentes primarias ya que la información es directamente proporcionada por el equipo del área, quienes son los principales actores dentro de cada proceso y subproceso de la empresa y a quienes se les pudo aplicar la encuesta para obtener datos necesarios para el planteamiento de la propuesta metodológica y con la observación se realizó el levantamiento de las diferentes actividades que realizan.

Adicional a ello se encuentran los diferentes documentos que se pudo revisar y analizar lo cual constituye una fuente secundaria, pues complementan o alimentan de recursos al equipo para cumplir con las actividades y responsabilidades del área. Los documentos revisados fueron:

- Esquema de Comisiones Comerciales,
- Esquema de Comisiones de Seminuevos,

- Esquema de Comisiones de Postventa,
- Políticas de pago de Comisiones,
- Reglamento Interno de Trabajo,
- Disposiciones de la Gerencia de Recursos Humanos,
- Indicadores de Gestión del Departamento de Recursos Humanos
- Headcount 2019

3.7. Técnicas de recolección de datos.

Para la recolección de los datos e información necesaria para llevar a cabo la investigación y la propuesta de diseño del mapa de procesos, se manejó constantes reuniones con los involucrados en los procesos y subprocesos del área de compensaciones de la empresa Asiauto y a través de la encuesta y la observación se pudo determinar argumentos necesarios para sustentar la hipótesis planteada anteriormente.

La encuesta que se aplicó fue personalizada y de aplicación durante una reunión mantenida con los diferentes cargos que existen actualmente en el área, lo cual permite obtener resultados con información que permita determinar e identificar de manera más objetiva las necesidades, responsabilidades y actividades de cada miembro del equipo. En el anexo 1 se encuentra el formato de la encuesta aplicada.

3.8. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.

La información fue constantemente trabajada en archivos de Word y Excel y consolidada en tablas dinámicas y gráficos que facilitan la medición, entendimiento y posterior propuesta de diseño de los procesos. Adicional se va a realizar en la propuesta el mapeo y flujogramas con el uso del programa Bizagi Modeler.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.

Como se indicó anteriormente se aplicó el formato de encuesta a los cargos del área de compensaciones. A continuación, resultados obtenidos:

Tabla 1. Segmentación por edad

	Premisa	Resultados	% Particip.
Edad	18 - 25 años	2	33.33%
	26 - 30 años	2	33.33%
	30 - 50 años	2	33.33%

El área de compensaciones cuenta con un equipo de diferentes edades con igual participación entre los 3 grupos determinados, lo cual permite contar con diferentes criterios, experiencias y conocimientos que aporten al logro de sus metas y objetivos, a más de considerar que están abiertos al cambio y dispuestos a mejorar la gestión del equipo.

Tabla 2. Segmentación por género

	Premisa	Resultados	% Particip.
Género	Femenino	4	66.67%
	Masculino	2	33.33%

Existe más presencia femenina con una participación del 67% en el equipo con respecto a personal masculino.

Tabla 3. Segmentación por antigüedad en la empresa

	Premisa	Resultados	% Particip.
Tiempo en la empresa	0 - 1 año	3	50.00%
	1 - 2 años	1	16.67%
	2 - 3 años	1	16.67%
	3 - + años	1	16.67%

El 50% del equipo es nuevo, y al no existir procesos claros esto dificulta la adecuada gestión en general del área por el tema de traspaso de información y conocimientos, por lo cual es importante bajar la rotación del personal y a su vez contar con una herramienta para una fácil transición e inducción al nuevo personal de así necesitarlo la empresa.

Tabla 4. Identificación de procesos y subprocesos

	Premisa	Resultados	% Particip.
Procesos del área de compensaciones	Nómina	6	100.00%
	Comisiones	6	100.00%
	Beneficios Sociales	6	100.00%
	Horas Extras	6	100.00%
	Incorporaciones	2	33.33%
	Liquidaciones	4	66.67%
	Servicios al personal	0	0.00%
	Reclutamiento	0	0.00%
	Selección	0	0.00%
	Desarrollo organizacional	0	0.00%
	Trabajo Social	3	50.00%

El 100% del equipo coincide en que los procesos o subprocesos a cargo del área de compensaciones son: Nómina, Comisiones, Beneficios Sociales y Horas Extras; mientras que un porcentaje menor indica que los procesos de Incorporaciones, Liquidaciones y Trabajo Social también se encuentran a cargo del área. Estos porcentajes menores pueden darse debido a que estos procesos están relacionados con el tema de compensaciones en ciertas actividades y por lo tanto también puede haber alcances de otras áreas en estos procesos.

Tabla 5. Participación del equipo en los procesos y subprocesos

	Premisa	Resultados	% Particip.
Procesos en que interviene	Nómina	2	33.33%
	Comisiones	1	16.67%
	Beneficios Sociales	2	33.33%
	Horas Extras	4	66.67%
	Incorporaciones	3	50.00%
	Liquidaciones	3	50.00%
	Servicios al personal	6	100.00%
	Reclutamiento	0	0.00%
	Selección	0	0.00%
	Desarrollo organizacional	1	16.67%
	Trabajo Social	3	50.00%

El 100% del equipo participa en el proceso de Servicios al Personal, que se refiere al tema de atención a los empleados, el cual es un proceso general del Departamento de Recursos Humanos y no en sí del área. El 67% del equipo interviene en el proceso de Horas Extras, el 50% del equipo interviene en los procesos de Incorporaciones, Liquidaciones y Trabajo Social, el 33% del equipo interviene en los procesos de Nómina y Beneficios Sociales y el 17% del equipo participa o interviene en los procesos de Comisiones y Desarrollo Organizacional. Esto permite tener

conocimiento de los procesos en los que participa cada integrante del equipo y proponer la reasignación de actividades de ser necesarias.

Tabla 6. Interrelación directa con otros procesos y subprocesos

	Coordinador de Comp. y Servicios del Personal	Analista de Nómina	Analista de Recursos Humanos	Trabajador Social	Pasante 1	Pasante 2
Proceso 1	Contabilidad	Contabilidad	Nómina	Nómina	Beneficios Sociales	Nómina
Proceso 2		Incorporaciones	Beneficios Sociales	Comisiones	Nómina	Horas Extras
Proceso 3		Liquidaciones	Contabilidad	Horas Extras		Trabajo social
Proceso 4				Contabilidad		
Proceso 5						

De acuerdo a la encuesta realizada y la identificación de los procesos y subprocesos en los que intervienen el personal del equipo del área de compensaciones se determina la siguiente interrelación directa entre procesos y subprocesos tanto internos como externos al área:

- Nómina con el proceso contable, Liquidaciones e Incorporaciones.
- Comisiones con el proceso contable.
- Beneficios Sociales con proceso contable.
- Horas Extras con Trabajo social.
- Incorporaciones y Liquidaciones con proceso contable.
- Trabajo Social con nómina, comisiones y horas extras.

Tabla 7. Existencia de procesos establecidos

	Premisa	Resultados	% Particip.
Procesos establecidos	Una gestión eficiente y eficaz	0	0%
	Una gestión con fallas y errores	0	0%
	No existen procesos establecidos para una adecuada gestión	6	100%

El 100% del equipo del área de compensaciones está de acuerdo en que no existen procesos establecidos que garanticen una adecuada gestión del área, lo cual dificulta el desarrollo correcto de las actividades y el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones. Esto nuevamente valida la propuesta metodológica planteada en la presente investigación.

Tabla 8. Principales actividades del equipo

	Coordinador de Comp. y Servicios del Personal	Analista de Nómina	Analista de Recursos Humanos	Trabajador Social	Pasante 1	Pasante 2
Actividad 1	Coordinar los procesos y subprocesos	Preparar Nómina	Calculo de liquidaciones de haberes	Control de biométrico y marcaciones	Generar turnos en balcón de servicios de sistemas	Control digital de permisos
Actividad 2	Calcular comisiones	Calcular horas extras	Elaboración de formularios de paz y salvo	Cuadre beneficio de alimentación	Actas de entrega recepción	Entrevistas de salida
Actividad 3	Revisar nómina mensual	Revisión archivos de descuento	Elaboración de actas de finiquito	Control de inventario de uniformes	Entrega de roles matriz	Inducciones
Actividad 4	Calcular Beneficios anuales (13°, 14° Utilidades)	Elaboración base para roles de pago	Elaboración contratos y avisos de entrada	Entrega de uniformes	Subir contratos al SUT	Certificados laborales
Actividad 5	Elaborar reportes para la gerencia		Registro en el MDT	Control y elaboración formularios de vacación	Generar aviso de entrada	Ingreso de marcaciones manuales

Esta pregunta permite y facilita el trazar de una manera clara los procesos y subprocesos en los que interviene cada miembro de equipo e identificar si existieran actividades duplicadas o que deben ser reasignadas a otro miembro del equipo, de tal forma que los procesos fluyan de manera correcta y se alcance la mayor productividad del área.

Tabla 9. Actividades secundarias del equipo

	Coordinador de Comp. y Servicios del Personal	Analista de Nómina	Analista de Recursos Humanos	Trabajador Social	Pasante 1	Pasante 2
Actividad 1	Servicio al personal	Envío de roles de pagos	Entrega de Tablet	Elaboración de certificados laborales	Revisión de contratos	Actualización de bases de personal
Actividad 2	Revisión descuentos cuenta personal	Elaborar formularios de descuentos	Elaboración de amonestaciones	Envíos de ADM'S para pagos	Archivo	Archivo
Actividad 3	Contabilización mensual rol de pagos	Atención personalizada a colaboradores	Elaborar formularios de descuentos	Control de ausentismo	Completar o llenar paz y salvos	Control de formularios de vacaciones
Actividad 4	Elaboración RDEP	Apoyo a liquidaciones	Recopilación de información para auditorías o		Reunir información para auditorías	
Actividad 5	Declaración de beneficios sociales y utilidades		Elaboración de formularios de vacaciones		Subir actas de finiquito	

Las actividades detalladas en esta pregunta permiten complementar el trazado de procesos e involucrados en los mismos, permitiendo reasignar actividades entre el equipo o justificando tareas innecesarias para eliminarlas y optimizar recursos.

Tabla 10. Aprendizaje de las actividades a realizar

	Premisa	Resultados	% Particip.
Aprendizaje	A través de perfiles y manuales	0	0.00%
	Traspaso de conocimientos	2	33.33%
	Con las exigencias del trabajo diario	4	66.67%
	Autoconocimiento	4	66.67%

De acuerdo a las encuestas realizadas el 67% del equipo indicó que las actividades que realizan en sus cargos y cómo hacerlas, fueron aprendidas de acuerdo a las exigencias del trabajo diario y con el autoconocimiento y autoaprendizaje. Únicamente los pasantes al contar con un tutor aprenden sus actividades directamente de ellos.

Tabla 11. Incidencia de las actividades realizadas

	Premisa	Resultados	% Particip.
Incidencia	Las actividades de otros compañeros de su misma área	6	100.00%
	Las actividades de otros compañeros de diferentes áreas	3	50.00%
	No tienen mayor incidencia	0	0.00%
	Desconoce	0	0.00%

El 100% del personal del área coincide en la afirmación de que los procesos y subprocesos del área están interrelacionados entre sí y también con otras áreas, por lo cual es importante considerar que el personal está en conocimiento de sus procesos y su incidencia dentro de la compañía, aunque no se los tenga debidamente estructurados y que un error en un subproceso ocasiona problemas en todo el sistema por lo cual se presume que están interesados en la mejora de su gestión.

Tabla 12. Estructuración de funciones o actividades

	Premisa	Resultados	% Particip.
Estructura de actividades	Su perfil profesional	0	0.00%
	Manual de funciones	0	0.00%
	Ningún documento	6	100.00%

De acuerdo a las encuestas el 100% del equipo coincide en que no existe un documento en el cuál estén estructuradas y establecidas las funciones o actividades a realizar en cada cargo, por lo cual es muy importante el tener establecido el mapeo en el cual se establezca de manera clara estas funciones para que después sean traspasadas a un perfil profesional, manual de funciones o profesiograma de ser el caso.

Tabla 13. Percepción de la distribución de actividades

	Premisa	Resultados	% Particip.
Distribución de actividades	Acorde a su cargo o puesto de trabajo	6	100.00%
	No están acorde al cargo	0	0.00%
	Desconoce	0	0.00%

El 100% del equipo percibe que la distribución de actividades está acorde a su cargo, aunque no necesariamente puede ser así, pero esa percepción es importante en el planteamiento de los procesos y su diagrama ya que de esta manera se podrá mantener ciertas actividades y redistribuir otras de ser necesario una vez demostrado el flujo adecuado de actividades para llegar a un fin.

Tabla 14. Percepción del perfil personal y profesional

	Premisa	Resultados	% Particip.
Perfil vs. Cargo	Le proporciona los suficientes recursos para desarrollar su cargo	3	50.00%
	Cumple con ciertos requerimientos del cargo	1	16.67%
	Necesita de capacitación para llevar a cabo ciertas actividades	2	33.33%
	No está acorde a su cargo	0	0.00%

El 50% del equipo considera que su perfil está acorde a su cargo, por lo cual se sienten preparados para llevar a cabo sus actividades sea por su experiencia o sus conocimientos previos, el 33% cumple con ciertos requerimientos necesarios para llevar a cabo sus actividades pero sienten que hay ciertas oportunidades de mejora y solamente los pasantes necesitan capacitación previa a la realización de sus actividades, lo cual es correcto ya que al tener un contrato de máximo 6 meses de acuerdo a la ley están en constante rotación.

Tabla 15. Percepción del perfil profesional del equipo

	Premisa	Resultados	% Particip.
Perfil equipo	Proporciona los suficientes recursos para un adecuado desarrollo	4	66.67%
	Cumple con ciertos requerimientos del equipo	2	33.33%
	Necesita de capacitación para solventar ciertas deficiencias	0	0.00%
	No aportan al desarrollo del equipo y del área	0	0.00%

El 67% del equipo percibe que sus compañeros cumplen con el perfil necesario para tener un adecuado desarrollo de sus funciones y gestión del área, esto se debe validar con la gestión individual una vez se tenga los procesos y responsables establecidos, mientras que el 33% considera que cumplen con ciertos requerimientos, pero hay oportunidades de mejora.

Tabla 16. Causa de los problemas en la gestión

	Premisa	Resultados	% Particip.
Problemas de gestión	Sobrecarga laboral, se debe contratar más personal	4	66.67%
	Distribución de funciones y actividades	2	33.33%
	Calidad de conocimientos y aptitudes, se debe analizar perfiles	0	0.00%
	Desactualización de conocimientos, se requiere capacitación	0	0.00%

El 67% de los colaboradores del equipo concluyen que muchos de los problemas se deben a la sobrecarga laboral, es decir que se debería contratar más personal, mientras que el 33% del personal consideran que los problemas se deben a la distribución de funciones y actividades; por lo cual se pretende que con la propuesta se redistribuyan funciones para mejorar la gestión integra del área y de esta manera cambiar esta percepción del equipo.

Tabla 17. Generación de información

	Premisa	Resultados	% Particip.
Generación de información	La genera usted o tiene acceso a ella	0	0.00%
	Depende de otras áreas o departamentos	3	50.00%
	Depende de otros colaboradores	3	50.00%

La opinión de los miembros del equipo se divide en un 50% en que los recursos o información necesaria para llevar a cabo los procesos y subprocesos del área son generados en otras áreas o departamentos y el 50% del equipo considera que depende de otros colaboradores del área, por lo cual en general la confiabilidad de la información generada en el área dependen de la confiabilidad de la información recibida y de los tiempos de entrega de terceros por lo cual se deben poner controles para asegurar la entrega y garantizar el contenido.

Tabla 18. Calidad de la información y tiempos de entrega

	Premisa	Resultados	% Particip.
Calidad de la información y tiempos de entrega	Buena calidad y entrega a tiempo	0	0.00%
	Buena calidad pero no se respetan los tiempos de entrega	6	100.00%
	Mala calidad y entrega a tiempo	0	0.00%
	Mala calidad y no se respeta los tiempos de entrega	0	0.00%

El 100% del equipo coincide en que la calidad de la información recibida por otras áreas es buena pero no se respetan los tiempos de entrega, por lo cual se deduce que los problemas pueden darse por no contar con el tiempo suficiente para poder llevar a cabo las actividades y entregar información de manera rápida, pero de baja calidad.

Tabla 19. Percepción de la calidad de los resultados

	Premisa	Resultados	% Particip.
Calidad de la información generada	Confiable, de calidad y libre de errores	0	0.00%
	En ocasiones existen errores y reprocesos	6	100.00%
	No es confiable	0	0.00%

La percepción del 100% del equipo es que la información o los resultados que genera el área en ocasiones presentan errores y reprocesos, esto debido a los problemas o reprocesos suscitados, por lo cual se identifica el reconocimiento de falencias por parte del equipo y el deseo de mejorar la gestión individual y del área.

Tabla 20. Tiempo de entrega de los resultados

	Premisa	Resultados	% Particip.
Tiempos de entrega información	Puntuales	0	0.00%
	Aún no se cumple con horarios y plazos en ciertas ocasiones	6	100.00%
	Impuntuales	0	0.00%

El 100% del equipo admite que en ocasiones no se cumple con los horarios o plazos de entrega de la información o resultados, lo cual puede deberse a los problemas en cuanto a la generación y entrega de la información por parte de otras áreas o departamentos lo cual compromete de igual manera los tiempos de entrega de resultados del área.

Tabla 21. Errores en la gestión

	Premisa	Resultados	% Particip.
Errores	Sí, aún existen procesos o subprocesos que no están controlados	4	66.67%
	Los errores son mínimos	2	33.33%
	No existen errores en la gestión del área	0	0.00%

El 67% del equipo coincide en que existen procesos o subprocesos no estructurados y sin controlar lo que ocasiona que existan constantes errores en su gestión mientras que el 33% indican que los errores son mínimos por lo cual habría un poco más de control en los procesos de estos colaboradores. Con la propuesta se pretende controlar los procesos y disminuir en lo posible los errores en la gestión de cada proceso propuesto.

Tabla 22. Reclamos

	Premisa	Resultados	% Particip.
Reclamos	Constantes	2	33.33%
	En Ocasiones	4	66.67%
	No existen reclamos	0	0.00%

El 67% de los miembros del equipo coinciden en que los reclamos a su gestión son ocasionales, en cuanto dos de ellos indican que los reclamos son constantes, por lo cual es importante analizar más a detalle para determinar qué funciones o procesos más críticos y establecer un flujo de actividades que permita más eficiencia y control en su realización.

Tabla 23. Causa de los reclamos

	Premisa	Resultados	% Particip.
Causa de Reclamos	El área de compensaciones	6	100.00%
	Otras áreas	4	66.67%
	No tienen fundamentos	0	0.00%

Con esta pregunta se pretendió identificar si los reclamos tienen su causa en el área de compensaciones, en otras áreas o son sin fundamentos, a lo cual el 67% de los colaboradores indican que la causa sería compartida tanto del área de compensaciones como de otras áreas, en tanto solo el 33% indican que los problemas serían solamente del área de compensaciones.

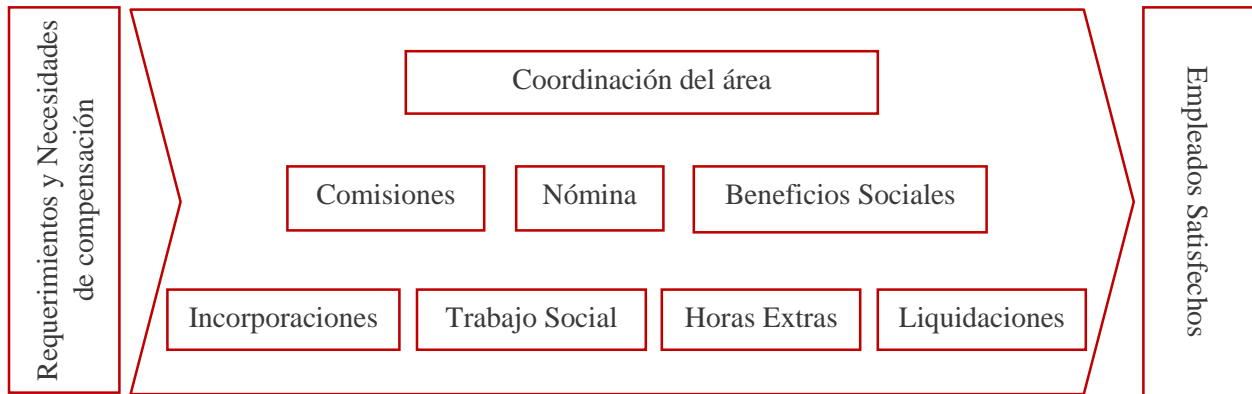
4.2. Propuesta Metodológica.

En base a la investigación realizada y buscando el mejoramiento de la gestión del área de compensaciones, se procede a establecer la propuesta metodológica, misma que consta del diseño de un mapa de procesos para el área.

Mapa de Procesos

La propuesta partirá del diseño del mapa de procesos del área, el cual permitirá identificar los procesos estratégicos, claves y de apoyo y la interrelación entre cada uno de ellos, lo cual facilitará poder realizar después los diagramas de cada proceso y subproceso enfocados correctamente en su función dentro del mapa establecido.

Figura 3. Propuesta mapa de procesos área de compensaciones



Nota: Elaborado por la autora.

En la propuesta se considera como proceso estratégico a la Coordinación del área, mismo que involucra la planificación y control de los otros procesos y subprocesos; como procesos claves se consideraron tres: Comisiones, Nómina y Beneficios Sociales; y finalmente como procesos de apoyo se consideró las Incorporaciones de personal, Trabajo Social, Horas Extras y Liquidaciones de personal. Todos estos procesos parten de los requerimientos y necesidades de compensación que tiene el área y buscan la satisfacción de los empleados.

A continuación, se realiza el diagrama de los diferentes procesos en función de las actividades levantadas por cargos.

Procesos Estratégicos

1. Coordinación del área de Compensaciones

Las actividades levantadas para este proceso son las siguientes:

Tabla 24. Levantamiento actividades Proceso de Coordinación del área de Compensaciones

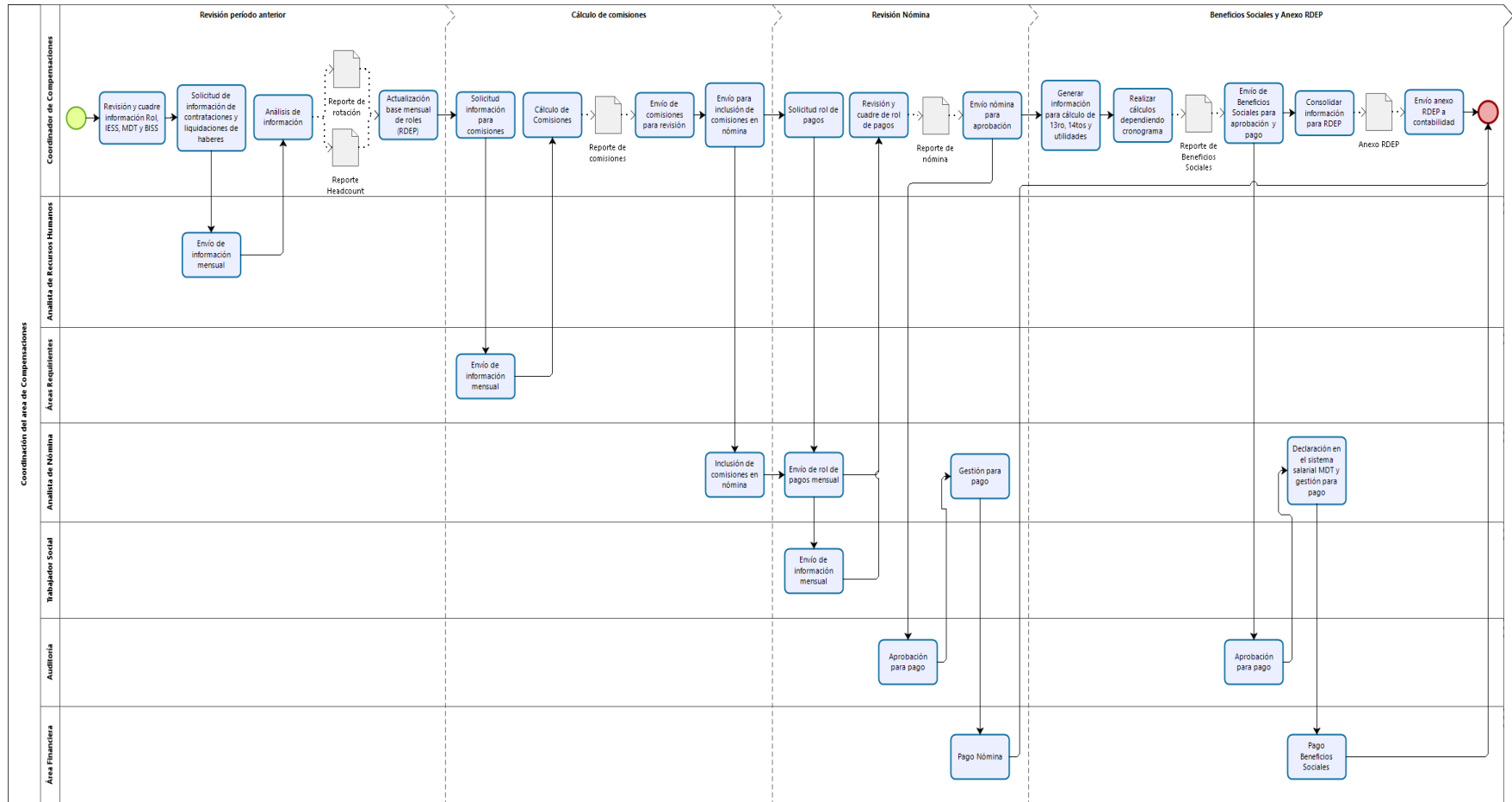
Actividades	
Coordinación del área de Compensaciones	Pago Beneficios Sociales
Envío de comisiones para revisión	Consolidar información para RDEP
Envío para inclusión de comisiones en nómina	Revisión y cuadro información Rol, IESS, MDT y BISS
Solicitud rol de pagos	Solicitud de información de contrataciones y liquidaciones de haberes
Inclusión de comisiones en nómina	Envío de información mensual
Envío de rol de pagos mensual	Análisis de información
Envío de información mensual	Actualización base mensual de roles (RDEP)
Revisión y cuadro de rol de pagos	Solicitud información para comisiones
Envío nómina para aprobación	Envío de información mensual
Aprobación para pago	Cálculo de Comisiones
Gestión para pago	Envío anexo RDEP a contabilidad
Pago Nómina	Reporte de rotación
Generar información para cálculo de 13ro, 14tos y utilidades	Reporte Headcount
Realizar cálculos dependiendo cronograma	Reporte de nómina
Envío de Beneficios Sociales para aprobación y pago	Reporte de comisiones
Aprobación para pago	Reporte de Beneficios Sociales
Declaración en el sistema salarial MDT y gestión para pago	Anexo RDEP

Los involucrados o responsables de las actividades para este proceso son las siguientes:

Tabla 25. Involucrados Proceso de Coordinación del área de Compensaciones

Involucrados
Coordinador de Compensaciones
Analista de Recursos Humanos
Áreas Requirentes
Analista de Nómina
Trabajador Social
Auditoría
Área Financiera

Figura 4. Flujograma proceso Coordinación del área de Compensaciones



Nota: Elaborado por la autora

Procesos Claves

2. Comisiones

Las actividades levantadas para este proceso son las siguientes:

Tabla 26. Levantamiento actividades Proceso de Comisiones

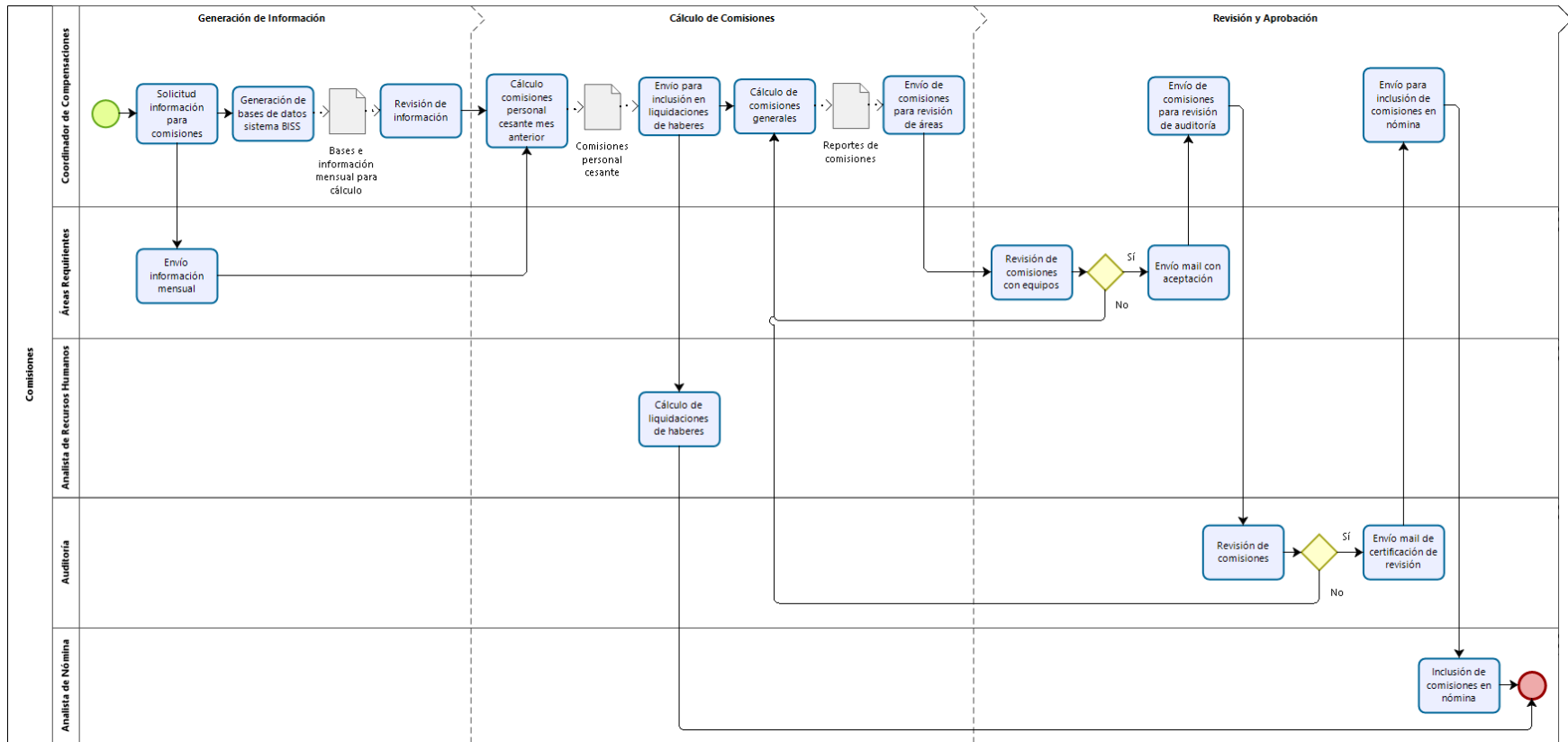
Actividades
Envío de comisiones para revisión de áreas
Revisión de comisiones con equipos
Envío mail con aceptación
Envío de comisiones para revisión de auditoría
Revisión de comisiones
Envío mail de certificación de revisión
Envío para inclusión de comisiones en nómina
Inclusión de comisiones en nómina
Solicitud información para comisiones
Envío información mensual
Generación de bases de datos sistema BISS
Envío para inclusión en liquidaciones de haberes
Cálculo de liquidaciones de haberes
Cálculo de comisiones generales
Revisión de información
Cálculo comisiones personal cesante mes anterior
Bases e información mensual para cálculo
Comisiones personal cesante
Reportes de comisiones

Los involucrados o responsables de las actividades para este proceso son las siguientes:

Tabla 27. Involucrados Proceso de Comisiones

Involucrados
Coordinador de Compensaciones
Áreas Requirentes
Analista de Recursos Humanos
Auditoría
Analista de Nómina

Figura 5. Flujograma proceso Comisiones



Nota: Elaborado por la autora.

3. Nómina

Las actividades levantadas para este proceso son las siguientes:

Tabla 28. Levantamiento actividades Proceso de Nómina

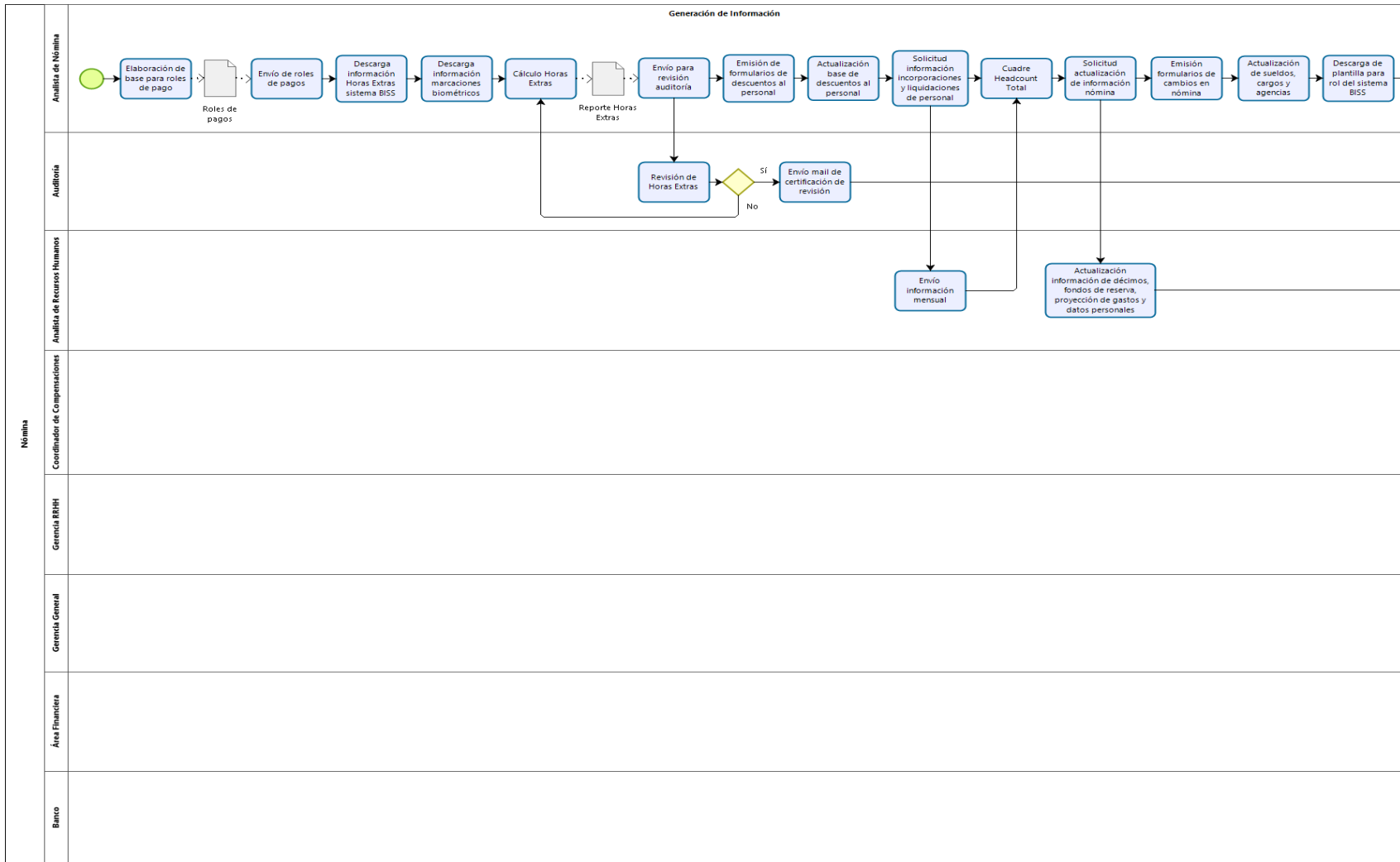
Actividades	
Envío nómina para aprobación	Revisión del Rol de Pagos
Revisión de Nómina	Envío de Rol para revisión de Coordinador
Envío mail de certificación de revisión y aprobación para pago	Generación archivo para Banco
Envío reporte de nómina firmado	Ingreso novedades al IESS
Firma de reporte de nómina	Cuadre Rol vs IESS
Revisión y autorización de reporte de nómina	Seguimiento de revisiones y aprobaciones
Autorización para pago	Seguimiento a emisión de cheques
Elaboración de cheques para pago	Envío información al Banco
Envío pago para acreditación	Recepción de información para acreditaciones
Envío para revisión auditoría	Acreditación en cuenta trabajadores
Emisión de formularios de descuentos al personal	Revisión y cuadro de Rol de Pagos
Actualización base de descuentos al personal	Elaboración reporte de nómina
Solicitud información incorporaciones y liquidaciones de personal	Alimentación de información en plantilla del rol
Envío información mensual	Carga de plantilla al sistema BISS
Cuadre Headcount Total	Procesamiento de Rol de Pago sistema BISS
Solicitud actualización de información nómina	Descarga del rol de pagos
Emisión formularios de cambios en nómina	Envío de roles de pagos
Actualización de sueldos, cargos y agencias	Descarga información Horas Extras sistema BISS
Descarga de plantilla para rol del sistema BISS	Descarga información marcaciones biométricos
Actualización información de décimos, fondos de reserva, proyección de gastos y datos personales	Cálculo Horas Extras
Revisión de Horas Extras	Elaboración de base para roles de pago
Envío mail de certificación de revisión	Roles de pagos
Reporte de Nómina	Reporte Horas Extras
	Rol de Pagos

Los involucrados o responsables de las actividades para este proceso son las siguientes:

Tabla 29. Involucrados Proceso de Nómina

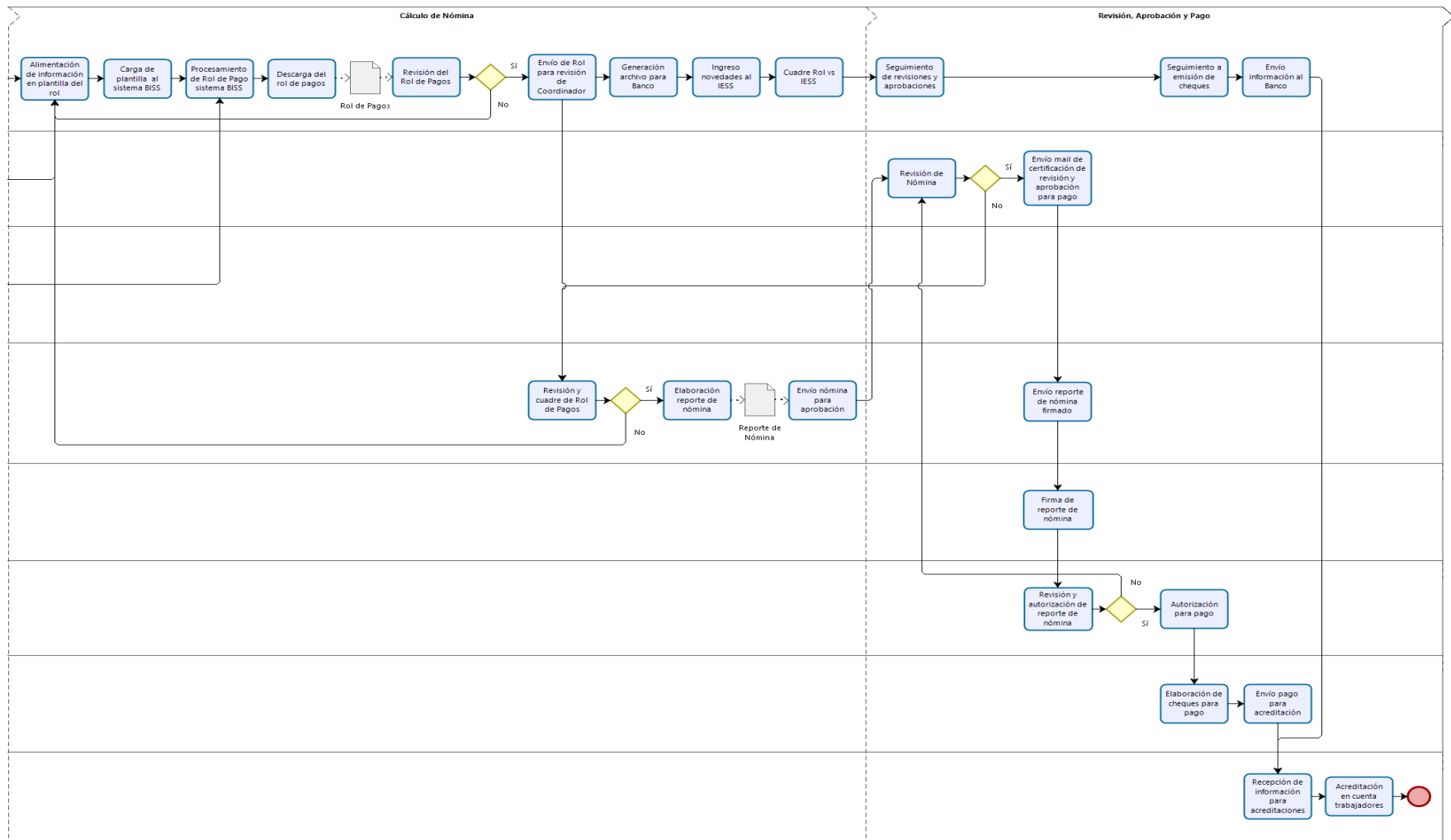
Involucrados
Analista de Nómina
Auditoría
Analista de Recursos Humanos
Coordinador de Compensaciones
Gerencia RRHH
Gerencia General
Área Financiera
Banco

Figura 6. Flujograma proceso Nómina (parte1)



Nota: Elaborado por la autora.

Figura 7. Flujograma proceso Nómina (parte2)



Nota: Elaborado por la autora.

4. Beneficios Sociales

Las actividades levantadas para este proceso son las siguientes:

Tabla 30. Levantamiento actividades Proceso de Beneficios Sociales

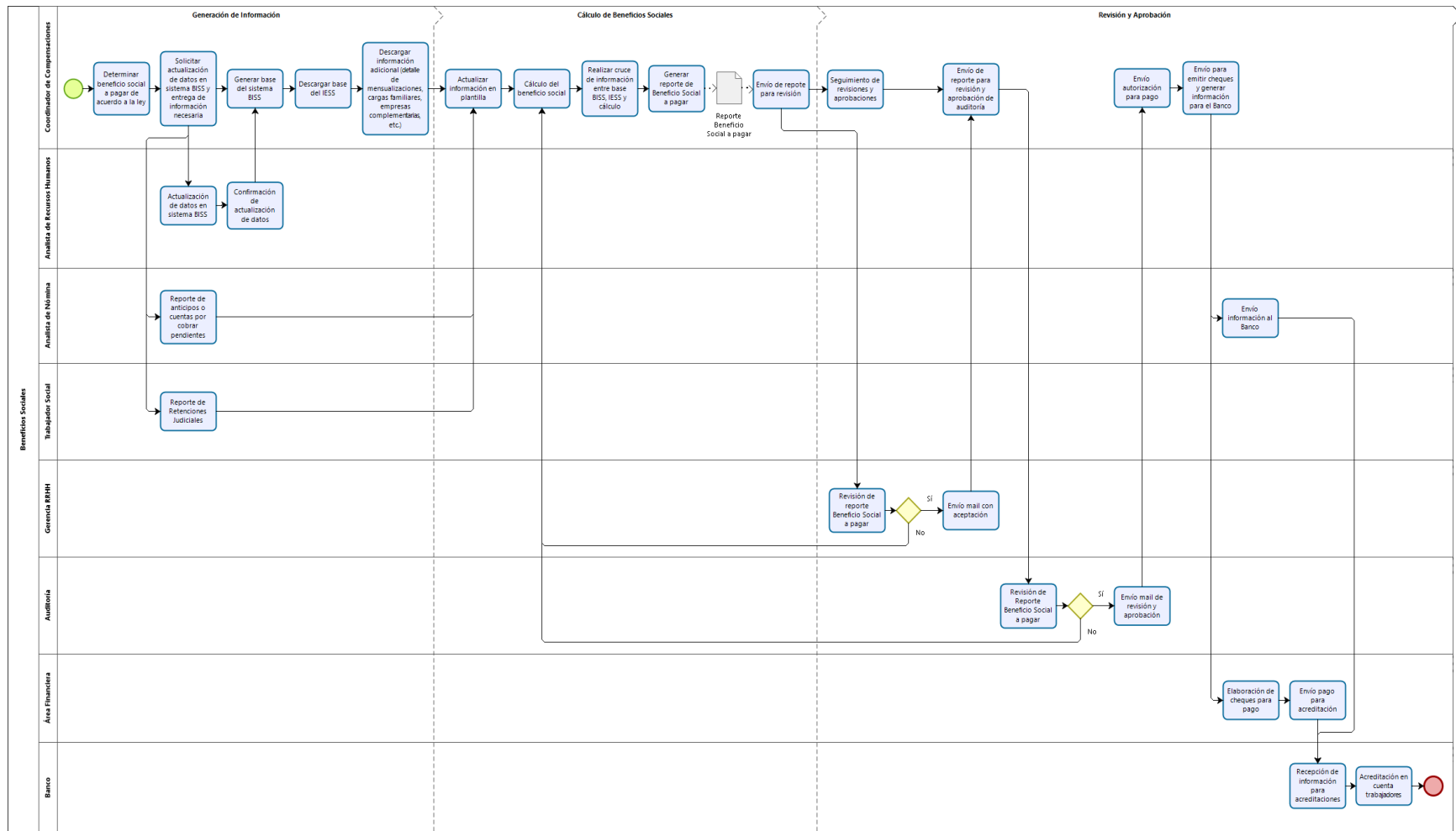
Actividades	
Envío de reporte para revisión	Determinar beneficio social a pagar de acuerdo a la ley
Revisión de reporte Beneficio Social a pagar	Acreditación en cuenta trabajadores
Envío mail con aceptación	Actualización de datos en sistema BISS
Seguimiento de revisiones y aprobaciones	Confirmación de actualización de datos
Envío de reporte para revisión y aprobación de auditoría	Generar base del sistema BISS
Revisión de Reporte Beneficio Social a pagar	Descargar base del IESS
Envío mail de revisión y aprobación	Reporte Beneficio Social a pagar
Envío autorización para pago	Reporte de anticipos o cuentas por cobrar pendientes
Envío para emitir cheques y generar información para el Banco	Reporte de Retenciones Judiciales
Elaboración de cheques para pago	Actualizar información en plantilla
Envío pago para acreditación	Cálculo del beneficio social
Envío información al Banco	Realizar cruce de información entre base BISS, IESS y cálculo
Recepción de información para acreditaciones	Generar reporte de Beneficio Social a pagar
Descargar información adicional (detalle de mensualizaciones, cargas familiares, empresas complementarias, etc.)	Solicitar actualización de datos en sistema BISS y entrega de información necesaria

Los involucrados o responsables de las actividades para este proceso son las siguientes:

Tabla 31. Involucrados Proceso de Beneficios Sociales

Involucrados
Coordinador de Compensaciones
Analista de Recursos Humanos
Analista de Nómina
Trabajador Social
Gerencia RRHH
Auditoría
Área Financiera
Banco

Figura 8. Flujograma proceso Beneficios Sociales



Nota: Elaborado por la autora.

Procesos de Apoyo

5. Incorporaciones

Las actividades levantadas para este proceso son las siguientes:

Tabla 32. Levantamiento actividades Proceso de Incorporaciones

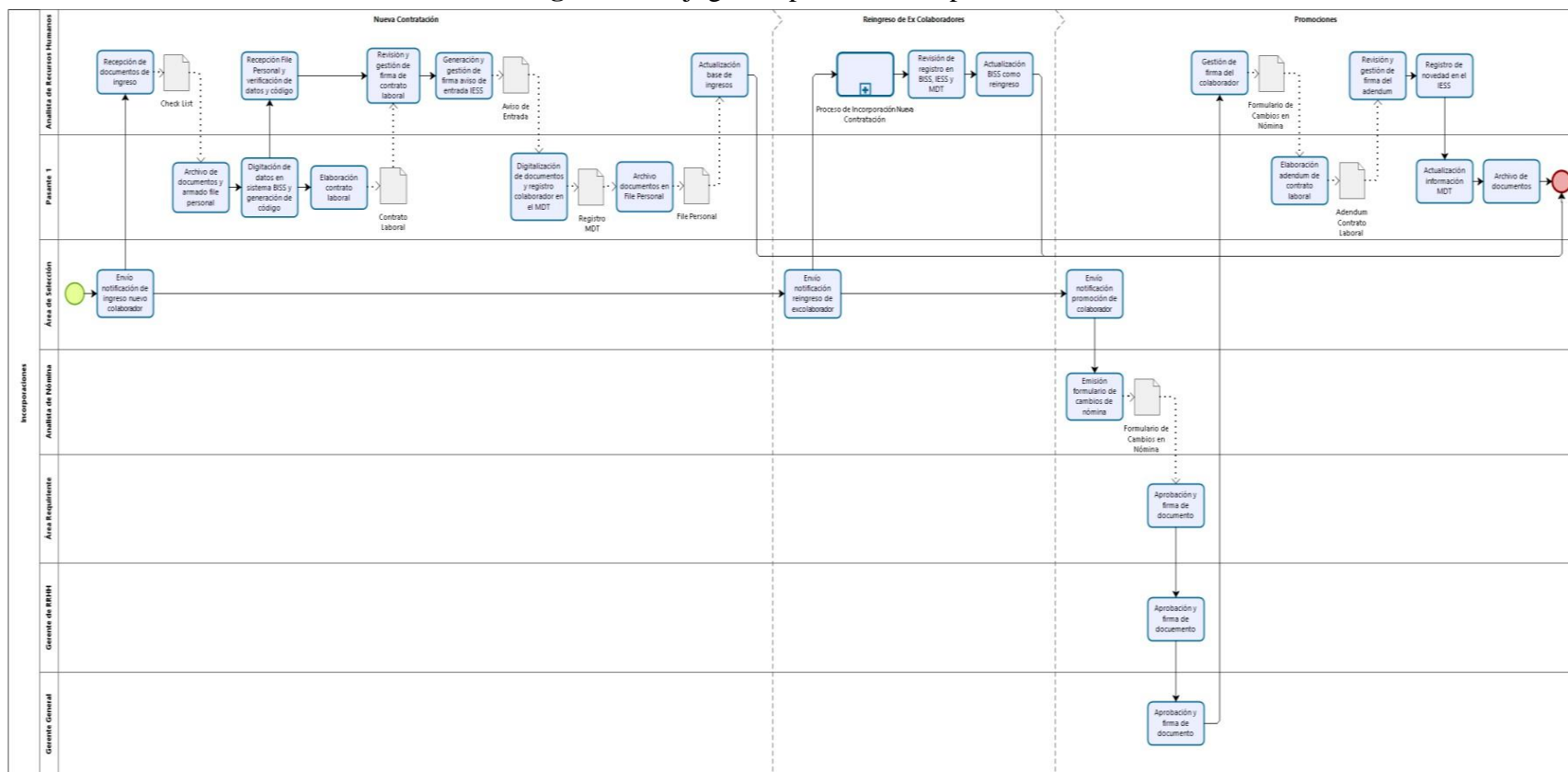
Actividades	
Envío notificación de ingreso nuevo colaborador	Archivo de documentos
Envío notificación reingreso de ex colaborador	Aprobación y firma de documento
Proceso de Incorporación Nueva Contratación	Aprobación y firma de documento
Revisión de registro en BISS, IESS y MDT	Aprobación y firma de documento
Actualización BISS como reingreso	Gestión de firma del colaborador
Envío notificación promoción de colaborador	Actualización base de ingresos
Emisión formulario de cambios de nómina	Check List
Recepción de documentos de ingreso	Contrato Laboral
Archivo de documentos y armado file personal	Aviso de Entrada
Digitación de datos en sistema BISS y generación de código	Registro MDT
Recepción File Personal y verificación de datos y código	File Personal
Revisión y gestión de firma de contrato laboral	Digitalización de documentos y registro colaborador en el MDT
Generación y gestión de firma aviso de entrada IESS	Archivo documentos en File Personal
Elaboración contrato laboral	Formulario de Cambios en Nómina
Revisión y gestión de firma del adendum	Elaboración adendum de contrato laboral
Registro de novedad en el IESS	Adendum Contrato Laboral
Actualización información MDT	

Los involucrados o responsables de las actividades para este proceso son las siguientes:

Tabla 33. Involucrados Proceso de Incorporaciones

Involucrados
Analista de Recursos Humanos
Pasante 1
Área de Selección
Analista de Nómina
Área Requirente
Gerente de RRHH
Gerente General

Figura 9. Flujograma proceso Incorporaciones



Nota: Elaborado por la autora.

6. Trabajo Social

Las actividades levantadas para este proceso son las siguientes, cabe indicar que se ha levantado únicamente las actividades involucradas con el área de compensaciones ya que existen otras actividades netamente de la parte social y de bienestar de los colaboradores.

Tabla 34. Levantamiento actividades Proceso de Trabajo Social

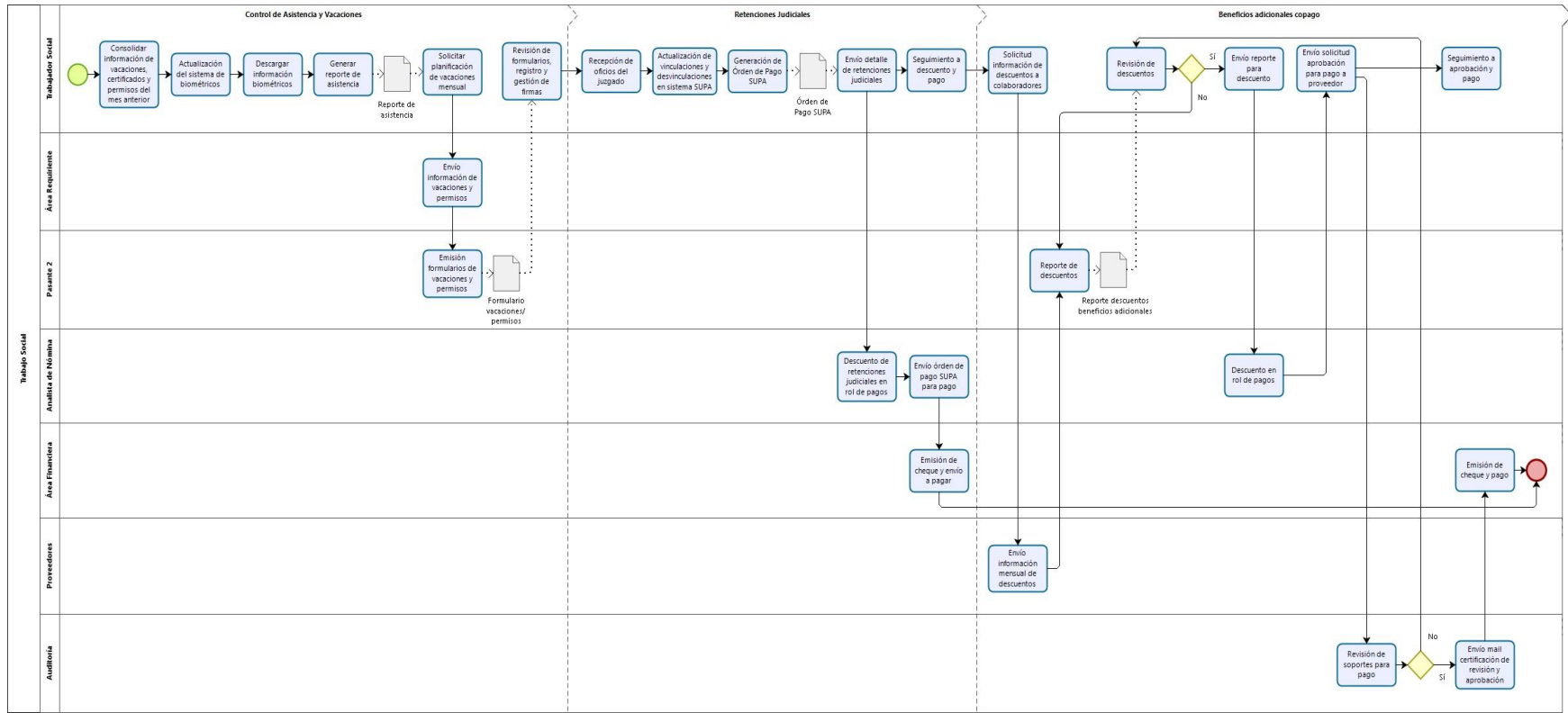
Actividades	
Envío detalle de retenciones judiciales	Envío información de vacaciones y permisos
Descuento de retenciones judiciales en rol de pagos	Emisión formularios de vacaciones y permisos
Envío orden de pago SUPA para pago	Reporte de asistencia
Emisión de cheque y envío a pagar	Formulario vacaciones/ permisos
Seguimiento a descuento y pago	Orden de Pago SUPA
Solicitud información de descuentos a colaboradores	Reporte descuentos beneficios adicionales
Envío información mensual de descuentos	Reporte de descuentos
Consolidar información de vacaciones, certificados y permisos del mes anterior	Revisión de descuentos
Actualización del sistema de biométricos	Envío reporte para descuento
Descargar información biométricos	Descuento en rol de pagos
Generar reporte de asistencia	Envío solicitud aprobación para pago a proveedor
Revisión de formularios, registro y gestión de firmas	Revisión de soportes para pago
Recepción de oficios del juzgado	Envío mail certificación de revisión y aprobación
Actualización de vinculaciones y desvinculaciones en sistema SUPA	Emisión de cheque y pago
Generación de Orden de Pago SUPA	Seguimiento a aprobación y pago
Solicitar planificación de vacaciones mensual	

Los involucrados o responsables de las actividades para este proceso son las siguientes:

Tabla 35. Involucrados Proceso de Trabajo Social

Involucrados
Trabajador Social
Área Requirente
Pasante 2
Analista de Nómina
Área Financiera
Proveedores
Auditoría

Figura 10. Flujograma proceso Trabajo Social



Nota: Elaborado por la autora.

7. Horas Extras

Las actividades levantadas para este proceso son las siguientes:

Tabla 36. Levantamiento actividades Proceso de Horas Extras

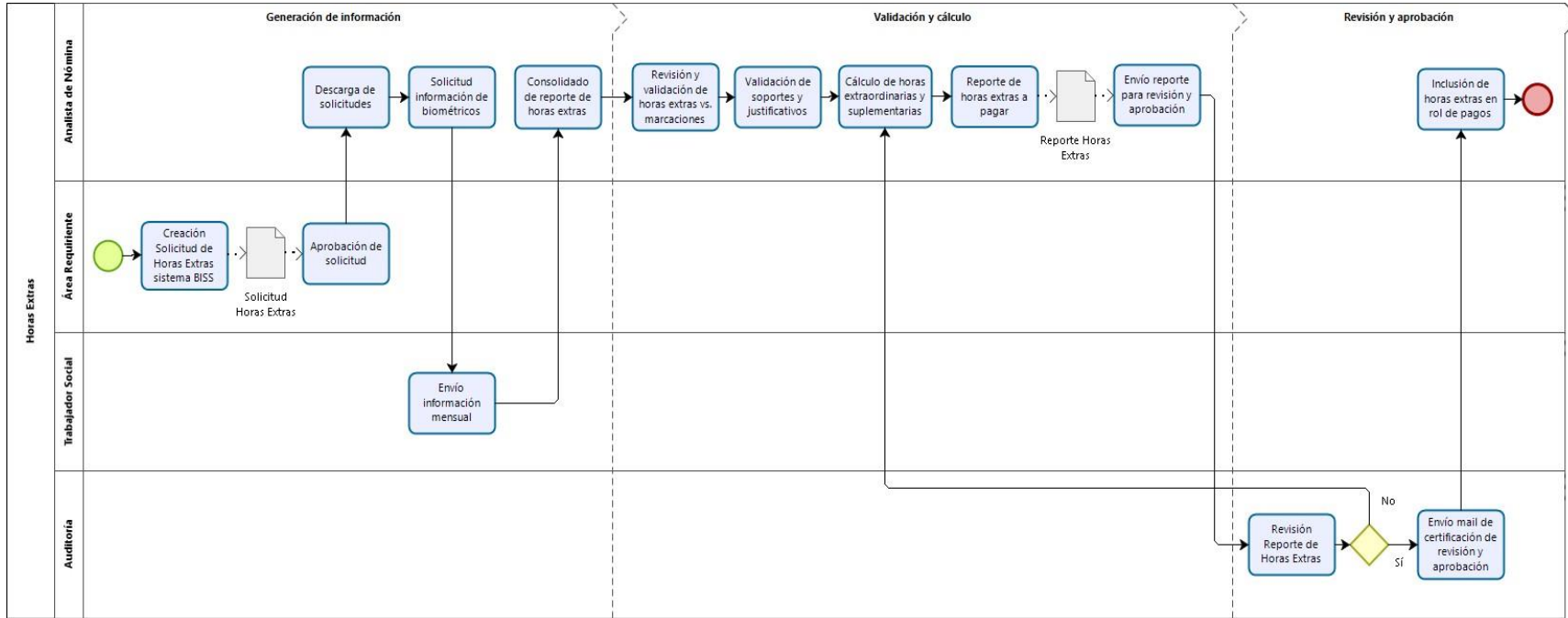
Actividades
Aprobación de solicitud
Descarga de solicitudes
Solicitud información de biométricos
Envío información mensual
Consolidado de reporte de horas extras
Revisión y validación de horas extras vs. marcaciones
Validación de soportes y justificativos
Envío reporte para revisión y aprobación
Revisión Reporte de Horas Extras
Envío mail de certificación de revisión y aprobación
Inclusión de horas extras en rol de pagos
Cálculo de horas extraordinarias y suplementarias
Reporte de horas extras a pagar
Creación Solicitud de Horas Extras sistema BISS
Solicitud Horas Extras
Reporte Horas Extras

Los involucrados o responsables de las actividades para este proceso son las siguientes:

Tabla 37. Involucrados Proceso de Horas Extras

Involucrados
Analista de Nómina
Área Requirente
Trabajador Social
Auditoría

Figura 11. Flujograma proceso Horas Extras



Nota: Elaborado por la autora.

8. Liquidaciones

Las actividades levantadas para este proceso son las siguientes:

Tabla 38. Levantamiento actividades Proceso de Liquidaciones

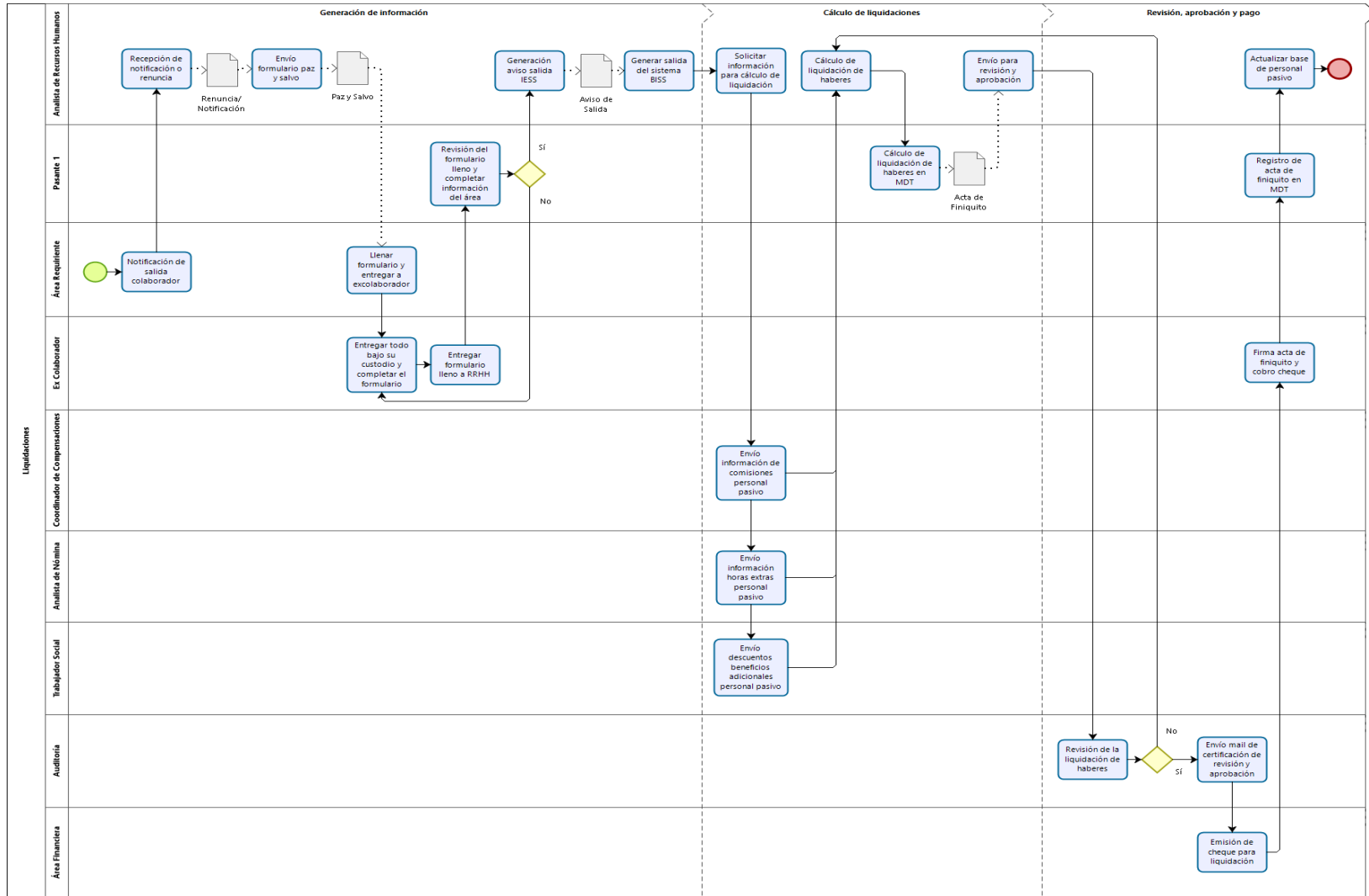
Actividades
Envío para revisión y aprobación
Revisión de la liquidación de haberes
Envío mail de certificación de revisión y aprobación
Emisión de cheque para liquidación
Firma acta de finiquito y cobro cheque
Registro de acta de finiquito en MDT
Actualizar base de personal pasivo
Generar salida del sistema BISS
Solicitar información para cálculo de liquidación
Envío información de comisiones personal pasivo
Envío información horas extras personal pasivo
Envío descuentos beneficios adicionales personal pasivo
Cálculo de liquidación de haberes
Cálculo de liquidación de haberes en MDT
Llenar formulario y entregar a ex colaborador p
Entregar todo bajo su custodia y completar el formulario
Entregar formulario lleno a RRHH
Revisión del formulario lleno y completar información del área
Generación aviso salida IESS
Notificación de salida colaborador
Recepción de notificación o renuncia
Envío formulario paz y salvo
Paz y Salvo
Aviso de Salida
Renuncia/ Notificación
Acta de Finiquito

Los involucrados o responsables de las actividades para este proceso son las siguientes:

Tabla 39. Involucrados Proceso de Liquidaciones

Involucrados
Analista de Recursos Humanos
Pasante 1
Área Requirente
Ex Colaborador
Coordinador de Compensaciones
Analista de Nómina
Trabajador Social
Auditoría
Área Financiera

Figura 12. Flujograma proceso Liquidaciones



Nota: Elaborado por la autora.

4.3. Premisas o supuestos.

Basándonos en el objetivo general, la principal premisa es que la propuesta planteada en el presente trabajo sea aplicada a la gestión del área de compensaciones de la empresa Asiauto S.A. y que mejore la misma dando solución a algunos de los problemas identificados.

Adicional a través de la identificación de los principales procesos y subprocesos del área, sus involucrados y actividades a desarrollar presentadas en un flujo que dinamice la gestión actual se supone el correcto funcionamiento de los puestos de trabajo del área y la optimización de recursos.

Por lo tanto, con la presente propuesta se pretende concluir en la implementación del mapeo de procesos diseñado.

4.4. Objetivo de la propuesta metodológica.

El objetivo del diseño de un mapa de procesos para el área de compensaciones es establecer una estructura funcional y ordenada de los procesos y subprocesos que se desarrollan actualmente y de esta forma ofrecer una guía para llevar a cabo las operaciones y obtener los resultados esperados.

4.5. Objeto de la propuesta.

Para llevar a cabo la propuesta se formulan las siguientes líneas de acción:

- Presentar la propuesta a los líderes del área y posterior a ello al equipo.
- Distribuir y redistribuir actividades del equipo.
- Implementar la propuesta en el área de compensaciones.
- Medir resultados de la propuesta.
- Dar seguimiento a cumplimiento de procesos.

Con las acciones detalladas anteriormente se garantizará el objetivo de la propuesta y los resultados esperados de la misma.

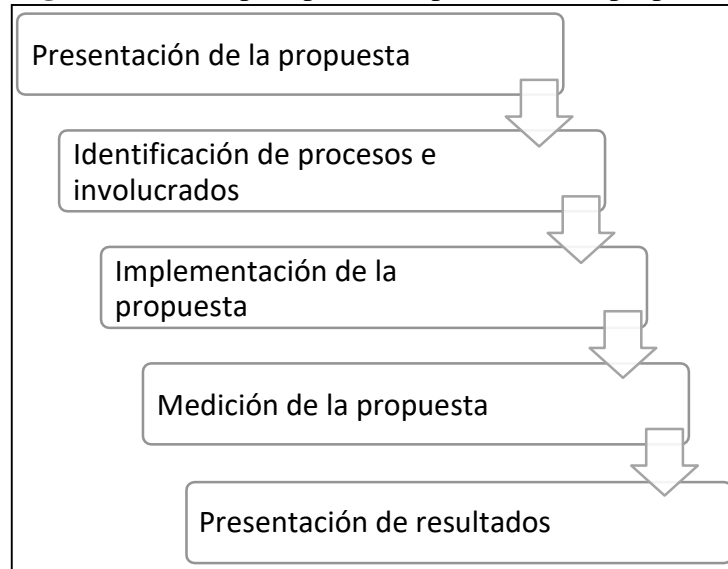
4.6. Responsables de la implementación y control.

El responsable de la implementación de la propuesta en el área de compensaciones de la empresa Asiauto S.A. será el Coordinador de Compensaciones ya que es la persona a cargo del área y quién conoce muy bien los diferentes procesos que se desarrollan en la misma.

Por otra parte, la responsabilidad del control de esta implementación será compartida entre el Coordinador de Compensaciones y el Gerente de Recursos Humanos, ya que el Coordinador controlará la parte operativa y de apoyo y el Gerente controlará más a nivel estratégico y de resultados.

4.7. Fases para su puesta en práctica.

Figura 13. Fases para puesta en práctica de la propuesta



Nota: Elaborado por la autora.

Presentación de la propuesta. Esta fase es importante ya que se debe dar a conocer la propuesta tanto a los líderes como al equipo para obtener un feedback que facilite la implementación y puesta en marcha de la propuesta.

Identificación de procesos e involucrados. En esta fase se da a conocer los involucrados en cada proceso y se plantea la distribución y redistribución de actividades y funciones de ser el caso.

Implementación de la propuesta. En esta fase se ejecutará el diseño del mapa de procesos en sí conjuntamente con el seguimiento a cada involucrado en la aplicación de la propuesta en el área de compensaciones de la empresa.

Medición de la propuesta. Esta fase se enfocará en medir los resultados obtenidos y realizar una escala que compare los mismos con los resultados iniciales.

Presentación de resultados. Finalmente se presentarán los resultados obtenidos de manera específica por proceso y general del área, demostrando el cumplimiento de la objetividad de la propuesta planteada.

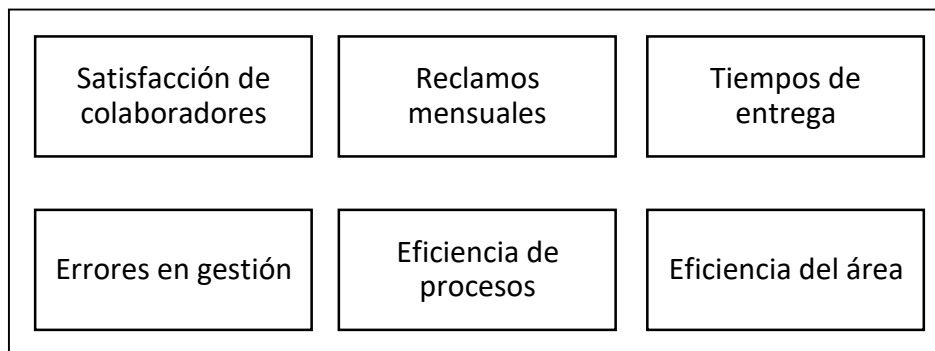
4.8. Indicadores de evaluación.

Para determinar los indicadores de evaluación es importante considerar los tres criterios siguientes que determinarán el enfoque de los indicadores de evaluación:

- Impacto en la satisfacción de los colaboradores
- Impacto en el funcionamiento de los procesos
- Impacto en el resultado del área

Por lo tanto, se considera que los indicadores que permitirán evaluar estos tres aspectos son los siguientes:

Figura 14. Indicadores de evaluación propuestos



Nota: Elaborado por la autora.

Satisfacción de colaboradores. Calificación del nivel de satisfacción de colaboradores en escala del 1 al 10 y cálculo de cumplimiento con 8 como objetivo inicial y 9 como ideal.

Reclamos mensuales. Medición de número de reclamos recibidos mensualmente y medición del tiempo de solución de los reclamos.

Tiempos de entrega. Cumplimiento con fechas de entrega de información, reportes y pagos.

Errores en gestión. Medición de número de errores en cálculos mensuales y medición del tiempo de corrección de los mismos.

Eficiencia de procesos. De cada proceso se llevará a cabo la medición de la eficiencia de acuerdo a los indicadores de Satisfacción, Reclamos, Tiempo de entrega y Errores.

Eficiencia del área. Se obtendrá un indicador general de eficiencia del área de acuerdo a la medición de la eficiencia de los procesos.

CONCLUSIONES

El área de compensaciones de la empresa Asiauto S.A. actualmente no maneja una estructura de los procesos que se desarrollan de manera implícita, lo cual representa una oportunidad de mejora para el área y la empresa en sí.

A través de las bases teóricas y junto con la investigación y datos recolectados se concluye que el mapa de procesos a nivel empresarial, también pudo ser aplicado a nivel de área o departamento, logrando una mayor concentración y claridad en los procesos, funciones e involucrados para determinar el mejor flujo o dirección a seguir, dando como resultado el diseño del mapa de procesos para el área de compensaciones.

Muchos errores y problemas identificados no se ocasionan solamente en el área de compensaciones sino también dependen de la información y tiempos de entrega que manejan otras áreas, lo cual se pudo identificar gracias al levantamiento de información y la estructuración de los procesos y flujogramas del área, permitiendo que posterior a la implementación de la propuesta se tenga políticas claras para su seguimiento y control.

Durante las encuestas y seguimiento realizados a los colaboradores del área se pudo observar con claridad el malestar de los colaboradores de otras áreas cuando existe un reclamo por algún error o una omisión en el cálculo de sus remuneraciones, lo cual disminuirá una vez implementada la propuesta al tener claridad en los procesos y nuevas políticas establecidas.

Si bien se pudo identificar una sobrecarga en las actividades realizadas por ciertos funcionarios del área, también se ha identificado que con una adecuada redistribución de actividades y proporcionando una guía para desarrollarlas es posible que con la propuesta se optimice tiempos y carga laboral, los cuales se verán reflejados en su productividad e indicadores de gestión.

Tanto el mapa de procesos como los flujogramas propuestos fueron elaborados en función de la realidad del área, con ayuda del levantamiento de las principales actividades y seguimiento a los colaboradores que interactúan en cada proceso, lo cual proporcionó información suficiente para considerar a la propuesta como una herramienta y guía que garantizará una gestión adecuada en cada cargo.

El equipo se encuentra comprometido con el cambio y buscan siempre opciones de mejora, eso sumado a un buen ambiente laboral del área proporcionan buenas opciones para trabajar y aplicar la propuesta planteada con lo cual se garantiza que la gestión del área mejorará.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa la aplicación del mapa de procesos propuesto, así como los flujogramas elaborados para cada proceso y subproceso identificado, ya que se considera como una herramienta necesaria para mejorar tanto la gestión del área como del departamento de Recursos Humanos y permite la alineación con la planificación estratégica.

Vincular la propuesta al mapa de procesos general de la empresa y a su vez replicarlo en las otras áreas, debido a que al ser parte de un sistema integrado se encuentran interrelacionadas entre sí, lo cual requiere de una estructura funcional y clara que permita una fácil identificación de posibles fallas o problemas.

Se recomienda revisar la propuesta de involucrados por proceso y actividades realizadas por cada uno para realizar una redistribución de funciones que garantice una gestión más enfocada en resultados y por supuesto permita el desarrollo en tiempos y calidad esperada.

Es muy importante que el mapa de procesos y los flujogramas sean compartidos a todos los involucrados incluidos aquellos que pertenecen a otras áreas, ya que deben conocer el flujo del proceso para coordinar tiempos y qué información proporcionar, caso contrario la gestión del área de compensaciones seguirá comprometida por terceros.

La implementación de la propuesta debe llevarse a cabo en las fases establecidas y con los responsables señalados, adicional se debe dar un constante seguimiento y acompañamiento al equipo del área de compensaciones con el fin de garantizar los resultados esperados y asegurar que los cambios propuestos sean de beneficio común para todos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, A., Carballo, B., & Ríos, N. (2017). *Análisis y Diseño de Procesos. Una metodología con enfoque de madurez organizacional*. Ciudad de México, MÉXICO.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, COLOMBIA.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica*. (Segunda). Lima, PERÚ.
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección* (Primera). Madrid, ESPAÑA.
- Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos* (Primera). Castellón, ESPAÑA.
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de Procesos* (Primera).
- Martínez, A., & Cegarra, J. G. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio: Organización Horizontal* (Primera). Madrid, ESPAÑA.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (Primera). Madrid, ESPAÑA.
- Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una Investigación de Tesis* (Tercera). Ciudad de México, MEXICO.
- Pardo, J. M. (2017). *Gestión de Procesos y Riesgo Operacional* (Primera). Madrid, ESPAÑA: AENOR.
- Peña, J., & Rivera, F. (2016). *Administración de Procesos. Guía para el aprendizaje* (Primera). Ciudad de México, MÉXICO.
- Pérez, J. A. (2009). *Gestión Por Procesos* (Tercera). Madrid, ESPAÑA.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando* (Primera). Madrid, ESPAÑA.
- Tamayo, M. (2007). *Metodología de la Investigación*. Artículo diario México: Limusa. MÉXICO.

ANEXOS

Formato Encuesta

ENCUESTA	
La presente encuesta tiene como fin identificar los principales problemas del Área de Compensaciones de la empresa Asiauto S.A. y brindar la información necesaria para el planteamiento de una propuesta de mejora que permita al área realizar una gestión adecuada y estar alineada a los objetivos institucionales.	
Datos informativos	
Cargo:	Género:
Edad:	Tiempo en la empresa:
1. Los procesos y subprocesos del Área de Compensaciones son:	
<input type="checkbox"/>	Nómina
<input type="checkbox"/>	Comisiones
<input type="checkbox"/>	Beneficios Sociales
<input type="checkbox"/>	Horas Extras
<input type="checkbox"/>	Incorporaciones
<input type="checkbox"/>	Liquidaciones
<input type="checkbox"/>	Servicios al personal
<input type="checkbox"/>	Reclutamiento
<input type="checkbox"/>	Selección
<input type="checkbox"/>	Desarrollo organizacional
<input type="checkbox"/>	Trabajo Social
2. Usted interviene directamente en los procesos y subprocesos de:	
<input type="checkbox"/>	Nómina
<input type="checkbox"/>	Comisiones
<input type="checkbox"/>	Beneficios Sociales
<input type="checkbox"/>	Horas Extras
<input type="checkbox"/>	Incorporaciones
<input type="checkbox"/>	Liquidaciones
<input type="checkbox"/>	Servicios al personal
<input type="checkbox"/>	Reclutamiento
<input type="checkbox"/>	Selección
<input type="checkbox"/>	Desarrollo organizacional
<input type="checkbox"/>	Trabajo Social

3. Mencione los procesos internos o externos, con los cuales usted considera que sus actividades y procesos están relacionados directamente.	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
4. Los procesos se encuentran establecidos de manera que permiten:	
<input type="checkbox"/>	Una gestión eficiente y eficaz
<input type="checkbox"/>	Una gestión con fallas y errores
<input type="checkbox"/>	No existen procesos establecidos para una adecuada gestión
5. Enumere las 5 principales actividades o tareas que usted realiza:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6. Enumere las 5 actividades o tareas secundarias o complementarias que usted realiza:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
7. Las actividades que actualmente desarrolla en su puesto de trabajo las aprendió:	
<input type="checkbox"/>	A través de perfiles de cargos y manuales de funciones
<input type="checkbox"/>	Traspaso de conocimientos
<input type="checkbox"/>	Con las exigencias del trabajo diario
<input type="checkbox"/>	Autoconocimiento
8. Considera que las actividades de su puesto de trabajo repercuten o son necesarias para:	
<input type="checkbox"/>	Las actividades de otros compañeros de su misma área
<input type="checkbox"/>	Las actividades de otros compañeros de diferentes áreas
<input type="checkbox"/>	No tienen mayor incidencia
<input type="checkbox"/>	Desconoce
9. Las diferentes actividades de su puesto de trabajo están estructuradas en:	
<input type="checkbox"/>	Su perfil profesional
<input type="checkbox"/>	Manual de funciones
<input type="checkbox"/>	Ningún documento

10. Considera que las actividades que realiza actualmente están:	
<input type="checkbox"/>	Acorde a su cargo o puesto de trabajo
<input type="checkbox"/>	No están acorde al cargo
<input type="checkbox"/>	Desconoce
11. Su perfil personal y profesional:	
<input type="checkbox"/>	Le proporciona los suficientes recursos para desarrollar su cargo
<input type="checkbox"/>	Cumple con ciertos requerimientos del cargo
<input type="checkbox"/>	Necesita de capacitación para llevar a cabo ciertas actividades
<input type="checkbox"/>	No está acorde a su cargo
12. Considera que el perfil de los miembros del equipo del área:	
<input type="checkbox"/>	Proporciona los suficientes recursos para un adecuado desarrollo
<input type="checkbox"/>	Cumple con ciertos requerimientos del equipo
<input type="checkbox"/>	Necesita de capacitación para solventar ciertas deficiencias
<input type="checkbox"/>	No aportan al desarrollo del equipo y del área
13. Cree usted que los problemas del área se deben a:	
<input type="checkbox"/>	Sobrecarga laboral, se debe contratar más personal
<input type="checkbox"/>	Distribución de funciones y actividades
<input type="checkbox"/>	Calidad de conocimientos y aptitudes, se debe analizar perfiles
<input type="checkbox"/>	Desactualización de conocimientos, se requiere capacitación
14. La información y recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades:	
<input type="checkbox"/>	La genera usted o tiene acceso a ella
<input type="checkbox"/>	Depende de otras áreas o departamentos
<input type="checkbox"/>	Depende de otros colaboradores
15. Califica a la calidad de la información que recibe y los tiempos de entrega como:	
<input type="checkbox"/>	Buena calidad y entrega a tiempo
<input type="checkbox"/>	Buena calidad, pero no se respetan los tiempos de entrega
<input type="checkbox"/>	Mala calidad y entrega a tiempo
<input type="checkbox"/>	Mala calidad y no se respeta los tiempos de entrega
16. Considera que la información que usted genera en su proceso es:	
<input type="checkbox"/>	Confiable, de calidad y libre de errores
<input type="checkbox"/>	En ocasiones existen errores y reprocesos
<input type="checkbox"/>	No es confiable
17. Los tiempos de entrega de información, reportes o resultados son:	
<input type="checkbox"/>	Puntuales
<input type="checkbox"/>	Aún no se cumple con horarios y plazos en ciertas ocasiones
<input type="checkbox"/>	Impuntuales

18. ¿Dentro de su área, incluyendo su puesto de trabajo, se cometen errores que provocan posteriores reclamos?
<input type="checkbox"/> Sí, aún existen procesos o subprocesos que no están controlados <input type="checkbox"/> Los errores son mínimos <input type="checkbox"/> No existen errores en la gestión del área
19. Considera que los reclamos de clientes internos o externos a su área son:
<input type="checkbox"/> Constantes <input type="checkbox"/> En Ocasiones <input type="checkbox"/> No existen reclamos
20. Si su respuesta anterior fue Constantes o En Ocasiones, considera que los reclamos son fundamentados por errores de:
<input type="checkbox"/> El área de compensaciones <input type="checkbox"/> Otras áreas <input type="checkbox"/> No tienen fundamentos
¡Muchas gracias por su tiempo y sinceridad!