Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN UN SANATORIO DE LA CIUDAD CAPITAL

Lidia Karina Corado Jiménez
Asesorado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña

Guatemala, agosto de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN UN SANATORIO DE LA CIUDAD CAPITAL

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LIDIA KARINA CORADO JIMÉNEZ
ASESORADO POR LA INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García (a. i.)
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
EXAMINADORA	Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN UN SANATORIO DE LA CIUDAD CAPITAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 de febrero de 2015.

Lidia Karina Corado Jiménez

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

Guatemala, 04 de abril de 2016

Ingeniero
Juan José Peralta Dardón
Director de la escuela mecánica industrial
Presente

Por este medio atentamente informo que he asesorado y revisado el trabajo de graduación titulado **OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN UN SANATORIO DE LA CIUDAD CAPITAL,** presentado por la estudiante universitaria de la carrera de ingeniería industrial, **Lidia Karina Corado Jiménez.**

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO,** solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente
"Id y Enseñad a Todos"

Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Ingeniería Industrial
ASESORA

Norma Ileana Sarmiento Zeceña
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADA No. [illegible]

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.074.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN UN SANATORIO DE LA CIUDAD CAPITAL,** presentado por la estudiante universitaria **Lidia Karina Corado Jiménez,** apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Alberto E. Hernández García
Ingeniero Industrial
Colegiado 8658

Ing. Alberto Eulalio Hernández García
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2016.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.125.016

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN UN SANATORIO DE LA CIUDAD CAPITAL,** presentado por la estudiante universitaria **Lidia Karina Corado Jiménez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DIRECCION
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
FACULTAD DE INGENIERIA

Guatemala, agosto de 2016.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala

Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.353-2016

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN UN SANATORIO DE LA CIUDAD CAPITAL,** presentado por la estudiante universitaria: **Lidia Karina Corado Jiménez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

DECANO
FACULTAD DE INGENIERÍA

Guatemala, agosto de 2016

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios y la Santísima Virgen María	Por ser mis guías y el centro de mi vida y carrera, estaré eternamente agradecida por tantas bendiciones otorgadas, todo esto para ustedes y gracias a ustedes.
Mis padres	Blanca Lidia Jiménez y Marco Tulio Corado, por tanto amor, apoyo y comprensión en todos estos años de mi carrera y vida.
Mis hermanos	Sayda Eunice, Marco Tulio y Boris Iván Corado Jiménez, por ser un ejemplo de éxito y perseverancia a seguir, por sus consejos y apoyo incondicional durante este proceso, mil gracias.
Mis abuelos	Francisco Jiménez Ramírez (q. e. p. d.) y Floricelda Rodríguez (q. e. p. d.), una flor sobre su tumba, hasta el cielo mi eterno agradecimiento.
Mi tía y mis primos	Julia Rodríguez (q. e. p. d.), Luis y Hugo Ávila, por ser una luz en mi vida, a ti, mi ángel, hasta el cielo la mejor sonrisa.

Mis sobrinos	Marco Corado y Cristina Ávila, por insertarle una chispa de alegría a mi vida con sus travesuras.
Mis amigos	A todos los que estuvieron y me brindaron la mano en algún curso o momento importante, en especial a Marlyn González, Decire Mejía, María Fernanda Díaz, Diana Ardón, José Pablo Sosa, Francisco Noj, Hugo Díaz, Manuel Herrera, Angel y Marco Ramírez, fueron ángeles durante mi carrera, gracias por su paciencia y amistad durante todos estos años.
Mi persona favorita	Alex Rodríguez, aunque nuestros caminos se separaron y juntos no estemos más, fuiste mi apoyo fundamental y uno de los escalones más importantes para alcanzar este sueño, gracias por tu amor, apoyo, comprensión y paciencia. Mi eterno agradecimiento hasta donde te encuentres.

AGRADECIMIENTOS A:

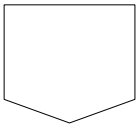
Universidad de San Carlos de Guatemala	Por haberme abierto sus puertas para superarme y alcanzar mi sueño.
Facultad de Ingeniería	Por brindarme los conocimientos necesarios para mi superación profesional.
Sanatorio Nuestra Señora del Pilar	Por haberme permitido realizar mi trabajo de graduación en sus instalaciones.
Al personal del Departamento de Talento Humano y Departamento de Planeación del Sanatorio	Carmen Lucía Solé, Jeannette Pineda y Julio Kestler, por sus consejos y apoyo incondicional durante el trabajo de investigación.
Mi asesora	Inga. Norma Sarmiento, por su paciencia, apoyo y dirección durante la elaboración del presente trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
	Actividad; describe las tareas que se deben realizar en el procedimiento.
	Conector de actividad a actividad, cuando estas se encuentran en diferentes páginas ubicadas.
4D	Cuarta dimensión
	Inicio/fin del procedimiento

GLOSARIO

Asociación	Unión de varias organizaciones con un fin en común.
BFQ	Prueba psicométrica de personalidad que es realizada a todos los candidatos en el proceso de selección del Sanatorio.
Capacitación	Procedimiento de enseñanza a los nuevos colaboradores para que se familiaricen con las tareas esenciales del puesto.
Croquis	Mapa sin escala, describe gráficamente un lugar en específico.
DA	Debilidad-amenaza.
DGNI	Diagnóstico de imágenes.
DNC	Diagnóstico de necesidades de Capacitación.
DO	Debilidad-oportunidad.
FA	Fortaleza-amenaza.

Flujograma	Representación gráfica de las distintas actividades necesarias para realizar un procedimiento, a través de símbolos y texto.
FO	Fortaleza-oportunidad.
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
IG-2	Prueba psicométrica realizada a los candidatos del Sanatorio que poseen un título a nivel universitario, da a conocer su coeficiente intelectual.
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
Inducción	Procedimiento en el que se da a conocer al nuevo colaborador la filosofía de la asociación u organización en donde laborará.
IRTRA	Instituto de Recreación de los Trabajadores.
Manual	Conjunto de procedimientos, de un proceso administrativo o de producción.
Optimización	Lograr que un procedimiento de los resultados deseados, minimizando el tiempo y los recursos.
OTIS intermedio	Prueba psicométrica de conocimiento aplicada las personas que únicamente poseen tercer grado de secundaria, midiendo su coeficiente intelectual.

OTIS superior	Prueba psicométrica realizada a candidatos que poseen título de nivel diversificado.
Personal externo	Toda aquella persona que no labora para el Sanatorio Nuestra Señora del Pilar.
Personal interno	Todo colaborador que se encuentra activo en la nómina del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar.
Procedimiento	Sucesión de actividades para llevar a cabo una tarea o un proceso en particular.
Reclutamiento	Procedimiento utilizado que tiene como objetivo atraer candidatos para ocupar una plaza vacante.
Requisición	Solicitud realizada por el jefe inmediato de la plaza vacante, para dar inicio al proceso de reclutamiento.
Rotación de personal	Indicador de la cantidad de plazas vacantes existentes en un período determinado de tiempo.
Selección	Procedimiento para elegir el candidato ideal para ocupar el puesto vacante.
Servicio	Bien intangible otorgado a clientes internos y externos en un momento dado.
SNSP	Sanatorio Nuestra Señora del Pilar.

RESUMEN

En la actualidad, la competitividad en el medio médico en cuanto a Sanatorios privados es alta. Por ende, la organización deberá seleccionar personal altamente capaz y con experiencia para brindar un servicio de calidad a los clientes internos y externos, y el área de recursos humanos es vital para cubrir dicha necesidad.

El Departamento de Talento Humano del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar presentaba desactualización y desorganización de sus procedimientos, debido a que no contaba con la documentación donde se establecieran las tareas, paso a paso que debían realizar para contratar y capacitar a sus colaboradores, lo cual afectaba la calidad del servicio.

Se llevó a cabo un análisis y diagnóstico en el Departamento con la ayuda de los empleados de las áreas involucradas. Se propuso realizar un levantamiento de procedimientos para elaborar los dos diferentes manuales de las áreas del Departamento, siendo estas Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, los cuales servirían para optimizar y actualizar los procedimientos.

Con la elaboración de los manuales, el Departamento llevará un mayor control de las tareas a realizar de una manera óptima, para proveer de personal capacitado que brinde el servicio de calidad deseado por el Sanatorio.

OBJETIVOS

General

Optimizar los procedimientos que se llevan a cabo en las dos diferentes áreas del Departamento de Talento Humano del Sanatorio para agilizar el tiempo empleado en ellos.

Específicos

1. Evaluar los tiempos empleados en los procedimientos para identificar los retrasos.

2. Diagramar y describir los procedimientos para elaborar un manual de procedimientos de cada una de las áreas del Departamento.

3. Elaborar nuevos formatos para recopilar información en el área de Reclutamiento y Selección.

INTRODUCCIÓN

El Departamento de Recursos Humanos es de importancia para el manejo de una empresa, debido a que en él se eligen y capacitan a los nuevos trabajadores, siendo el recurso humano la parte primordial de toda empresa.

El Sanatorio presenta demoras en los procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento anteriormente mencionado. Por esta razón, se realizó una optimización de los procedimientos en las áreas de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo. Se describirán puntos clave que servirán de apoyo para la investigación de la situación actual, describiendo cada uno de los procedimientos.

En el capítulo 1 se presentan las generalidades de la empresa y la distribución del Departamento de Talento Humano. En el capítulo 2, se describe el diagnóstico actual del Departamento y el análisis de sus procedimientos. En el capítulo 3 se presentan los procedimientos optimizados y el manual de procedimientos elaborado para cada una de las áreas. En el capítulo 4 se detalla el plan de acción para la implementación de los procedimientos optimizados. En el capítulo 5 se proponen las evaluaciones y seguimientos para una mejora continua.

Todo ello, con el fin de beneficiar a todas las áreas involucradas del Sanatorio, brindando manuales de procedimientos actuales y mejorados, con lo cual se logrará una mejor organización y documentación en el Departamento.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción general de la empresa

El Sanatorio Nuestra Señora del Pilar pertenece a la organización Asociación Española de Beneficencia Española, cuenta con una trayectoria de cincuenta años. Se dedica a brindar el servicio en el campo de la medicina, brindando un servicio de alta calidad a sus pacientes. En la actualidad, el Sanatorio cuenta con más de 1 500 colaboradores activos entre el personal administrativo y médico.

Figura 1. **Sala de espera del SNSP**

Fuente: SNSP.

1.1.1. Historia

El Sanatorio fue inaugurado el 12 de octubre de 1963 teniendo como objetivo primordial el prestar servicios de salud personalizados que permitan dar bienestar y brindar la mejor atención profesional a los pacientes.

Se han definido procesos asistenciales y administrativos eficientes y seguros, un sistema de comunicación en red el cual da acceso a la información y a consultas en forma instantánea.

Cuenta con personal altamente capacitado y calificado, con un staff alrededor de 600 médicos especialistas en diferentes áreas, lo último en tecnología avanzada y capacidad para 115 encamamientos en habitaciones privadas o semiprivadas.[1]

1.1.2. Misión

Brindar servicios médicos completos y con la máxima calidad, para lograr plena recuperación de los pacientes, con un trato digno a los empleados y manteniendo el prestigio y liderazgo entre las instituciones hospitalarias de Centroamérica. Dado que es un Sanatorio, la misión se resumirá en este caso, en reclutar a personal capacitado para prestar así el servicio con la máxima calidad.[2]

1.1.3. Visión

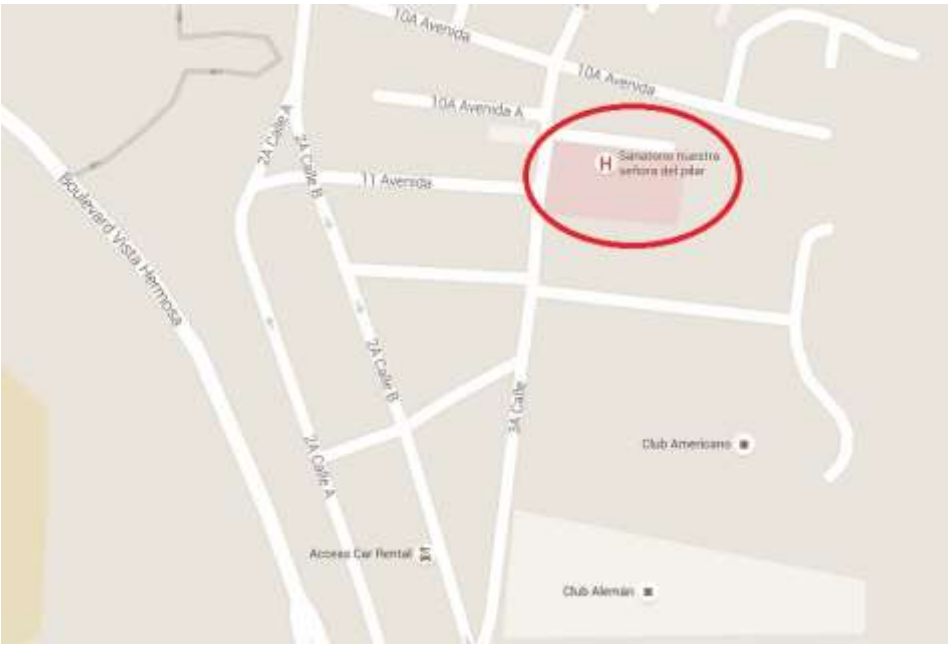
Ser el Sanatorio con servicios médicos más completo de Centroamérica, que se distinga por el servicio de su personal, la actualización de sus médicos, la tecnología de vanguardia de sus equipos, así como la comodidad y funcionalidad de todas sus instalaciones. Una vez más, se ve reflejado en la visión del Sanatorio que se necesita personal a la vanguardia y realmente capacitado para brindar un servicio innovador y eficaz.[3]

1.1.4. Ubicación

El Sanatorio está ubicado en la actualidad en la 3a. calle 10-71 zona 15, colonia Tecún Umán, ciudad de Guatemala.

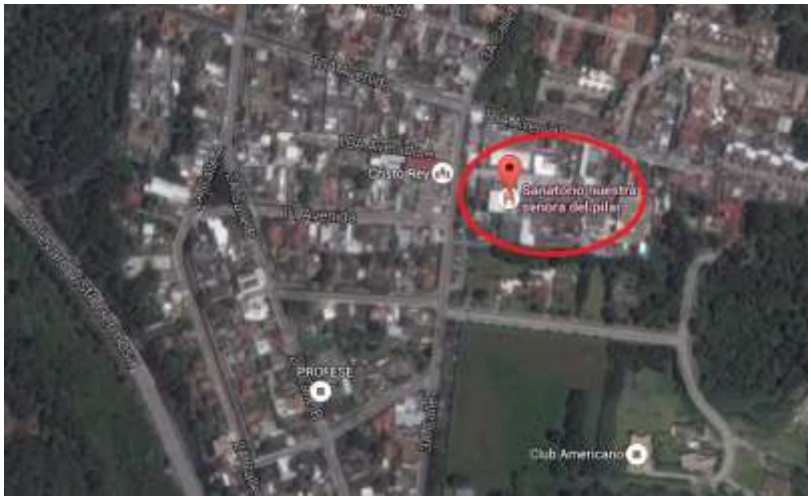
[1] Solé, C. (2014, julio). Jefe de Reclutamiento y Selección de SNSP. Entrevista personal. Guatemala.
[2] Ibíd.
[3] Ibíd.

Figura 2. **Mapa de la ubicación**



Fuente: Google Maps. https://maps.google.com.gt. Consulta: 28 de enero de 2016.

Figura 3. **Ubicación vista satelital**



Fuente: Google Maps. https://maps.google.com.gt. Consulta: 28 de enero de 2016.

1.2. Servicios

Entre el listado de servicios que brinda a sus pacientes, según sea la necesidad, se encuentran los siguientes:

- Hospitalización: el paciente ingresa al Sanatorio para tener una estadía de uno o varios días, semanas o hasta meses, según sea el caso clínico que presente. La hospitalización puede realizarse mediante dos vías, una hospitalización ya planificada, como es el caso de maternidad, o la opción de que el paciente ingrese a la emergencia y, debido al cuadro clínico presentado, se debe quedar hospitalizado.

- Intensivos: es un servicio que se presta a aquellos pacientes que presentan un cuadro clínico de un riesgo mayor, en el cual la vida del paciente está en riesgo total y, por ende, se debe llevar un mejor control y cuidados específicos para cada paciente

- Emergencia: presenta un total de doce cubículos, en los cuales son atendidos las personas por algún accidente en el cual estuvieron involucrados, o bien, alguna enfermedad que se esté presentando de manera sorpresiva.

- Diagnóstico de imágenes: son los diferentes exámenes de laboratorio que ayudarán a los médicos a dar un diagnóstico acertado y proceder a medicar adecuadamente.

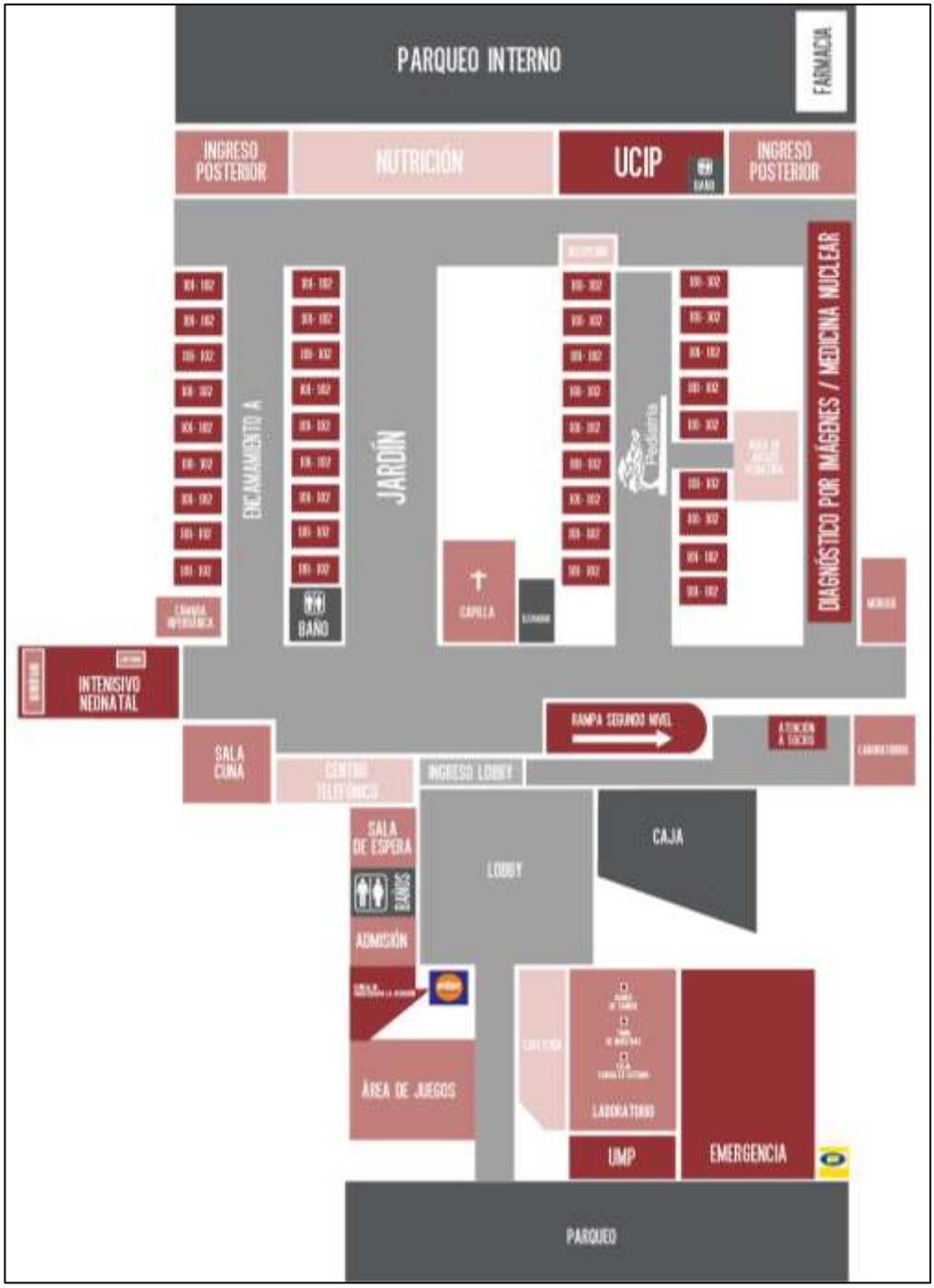
- Servicios varios: son todos aquellos se brindan a pacientes con enfermedades terminales y que no solo se enfoca el servicio al paciente sino también, para brindar ayuda psicológica a los familiares y seres

queridos del paciente terminal, como unidad de medicina paliativa, unidad de medicina preventiva, nutrición y ambulancia.

1.3. Croquis de instalaciones

El Sanatorio está divido dos áreas distintas, la administrativa y los encamamientos, el edificio cuenta con plantas en las cuales se encuentran distribuidas ambas áreas mencionadas.

Figura 4. **Croquis de la planta baja del Sanatorio**



Fuente: Departamento de Diseño Gráfico, SNSP.

Figura 5. **Croquis de la planta alta del Sanatorio**

Fuente: Departamento de Diseño Gráfico, SNSP.

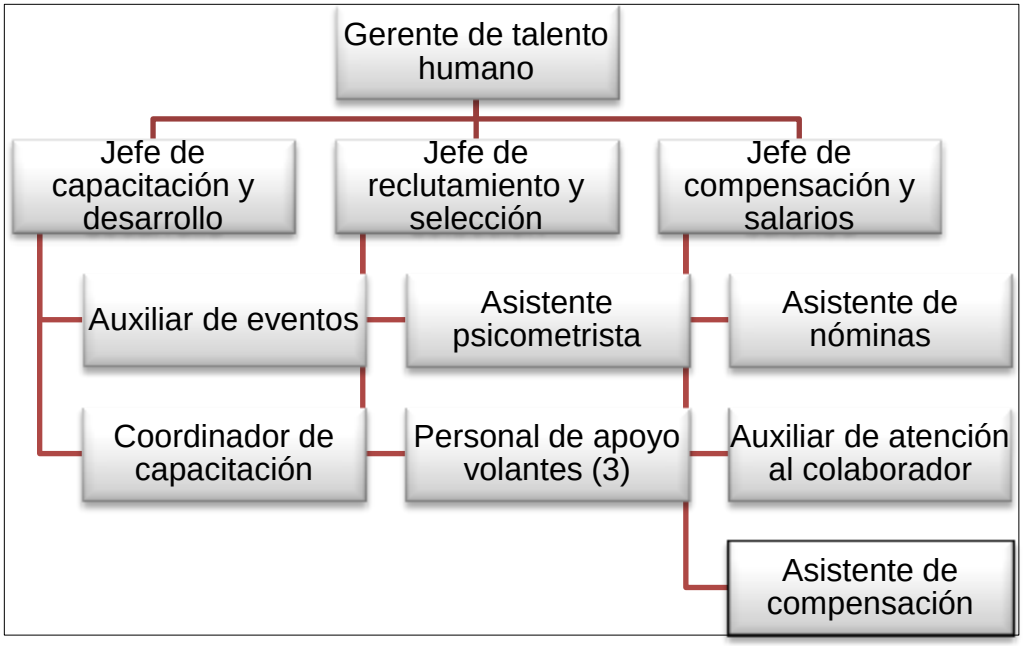
1.4. Distribución del Departamento de Talento Humano

La distribución que se maneja en el Sanatorio se basa en un principio de escalonamiento, debido a que, mediante un orden de cadena clara, están enlazados cada colaborador con otro de nivel superior, hasta llegar a la Dirección de Talento Humano.

1.4.1. Organigrama de puestos

El organigrama que se presenta es vertical y representa como está organizado el Departamento y la jerarquía, define el grado de autoridad y responsabilidad que se maneja.

Figura 6. **Organigrama del Departamento de Talento Humano**



Fuente: Departamento de Talento Humano, SNSP.

1.4.2. Descripción de puestos

Se presentan las descripciones de puestos de los jefes del Departamento de Talento Humano. Cabe mencionar que en las entrevistas personales que se sostuvieron con los jefes de las áreas, se confirmó que dichos descriptores están actualizados.

Figura 7. **Descripción del puesto del jefe de Reclutamiento y Selección**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. Información General del Puesto	
1. Nombre del Puesto: Jefe de reclutamiento y selección	**2. Código:** 46-05-43
3. Departamento: Recursos Humanos	**4. Puesto del Jefe Inmediato:** Gerente de Recursos Humanos
5. Elaborado por: Recursos Humanos	**6. Revisado por:** Gerente de Recursos Humanos
7. Fecha de Elaboración: Abril 2009	**8. Ultima Revisión:** Julio 2009

II. Objetivo General del Puesto
Proveer, de acuerdo a las requisiciones de personal, los candidatos más calificados para poder ocupar las plazas que se encuentran vacantes, así como hacer el seguimiento de los colaboradores de nuevo ingreso y de procesos administrativos asignados del área de recursos humanos

Continuación de la figura 7.

III. Funciones Específicas del Puesto

Diarias

1. Recibe y organiza los requerimientos de personal de las distintas áreas
2. Selecciona currícula de acuerdo al perfil, para iniciar proceso
3. Administra la base de datos de candidatos para ocupar las plazas disponibles
4. Evalúa candidatos, comparándolos con los perfiles establecidos
5. Entrevista candidatos
6. Elabora informe de evaluación de candidatos
7. Controlar que todos los candidatos cumplan el proceso de selección completo
8. Revisa con los jefes inmediatos el pool de candidatos preseleccionados
9. Asesora sobre las distintas contrataciones que se requieren en la institución.

Semanales

1. Actualiza el cuadro de plazas vacantes
2. Realiza entrevistas de salida
3. Asigna a las personas de apoyo administrativo para cobertura de las diferentes áreas que lo requieran.

Quincenales

1. Ingresa expedientes al Sistema Anita
2. Elabora cartas de contratación de personal
3. Traslada listados de inducción de personal de nuevo ingreso

Mensuales

1. Integra reporte mensual de Recursos Humanos
2. Integra reporte de indicadores de RRHH (índice de rotación de personal, ausentismo, costo de la rotación, costo de la contratación)

Esporádicas

1. Participa en distintos proyectos y actividades de recursos humanos
2. Coordina la asignación de los practicantes a las diferentes áreas previa autorización del jefe inmediato

IV. Requisitos

a. Escolaridad

Licenciatura en áreas afines a Recursos Humanos.

b. Experiencia

Tres años de experiencia en actividades similares.

c. Otros Conocimientos

Conocimientos y habilidades de una rama de la ciencia, para la aplicación de métodos y procedimientos correspondientes a un área de trabajo.

Continuación de la figura 7.

V. Dificultad de las Tareas
Trabajo diversificado que responde a instrucciones generales, para la realización de tareas de análisis, diagnósticos y proyecciones mediante la aplicación de conocimientos de una rama de las ciencias. Está dirigido hacia objetivos asignados previamente, adoptando o modificando procedimientos mediante la aplicación de juicios o criterios para enfrentar situaciones cambiantes.

VI. Tipo de Problemas que debe resolver
Las tareas presentan problemas específicos de la actividad de trabajo, provocados por cambios en las condiciones, razón por la cual frecuentemente deben enfrentarse situaciones imprevistas.

VII. Toma de Decisiones
El trabajo se desarrolla sobre lineamientos generales y objetivos, por lo cual faculta a tomar decisiones sobre el método y procedimientos que considere más adecuados y si fuera necesario realizar modificaciones en estos últimos.

VIII. Consecuencia Institucional del Error
Si se comete un error es necesario repetir las actividades logrando el cumplimiento de las funciones tardíamente afectando las funciones de su área funcional y de otras áreas funcionales.

IX. Responsabilidad Económica
a. Manejo de valores: No aplica
b. Detalle de equipo, instrumental, maquinaria o herramientas que utiliza en su trabajo: Equipo de oficina, computadora
c. Inventarios: No aplica
d. Manejo de documentos: Derivado de sus funciones custodia temporalmente o elabora documentos tales como vales, facturas, órdenes de compra, notas de crédito o débito, solicitudes de cheques, cheques u otros similares, que tienen o pueden convertirse en documentos con valor económico

X. Responsabilidad por Manejo de Información
Las funciones del puesto demandan responsabilidad sobre datos de tipo técnico, clientes o usuarios y/o de recursos humanos, datos financieros o comerciales, por la información que produce derivado de las funciones que realiza el puesto. El uso indebido o la divulgación no autorizada de la misma, puede traer consecuencias de importancia a nivel de la Institución.

Fuente: Departamento de Talento Humano, SNSP.

Figura 8. **Descripción del puesto del jefe de Capacitación y Desarrollo**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. Información General del Puesto

1. Nombre del Puesto: Jefe de Capacitación	**2. Código:** 46-03-43
3. Departamento: Recursos Humanos	**4. Puesto del Jefe Inmediato:** Gerente de Recursos Humanos
5. Elaborado por: Recursos Humanos	**6. Revisado por:** Gerente de Recursos Humanos
7. Fecha de Elaboración: Abril 2009	**8. Ultima Revisión:** Julio 2009

II. Objetivo General del Puesto

Promover el desarrollo integral de los colaboradores, con la finalidad de contribuir activamente al logro de los objetivos institucionales a través de coordinación de capacitaciones, programas educativos y de mejora continua, y a través de eventos extra laborales que alcancen la recreación de los trabajadores que minimicen niveles de estrés.

III. Funciones Específicas del Puesto

Diarias

1. Atiende al personal resolviendo dudas de temas de capacitaciones, y programas diversos.
2. Seguimiento de planes y programas de capacitación

Semanales

1. Supervisar, guiar y velar por el cumplimiento de eventos de capacitación solicitados por diferentes áreas.
2. Supervisar, guiar y velar por el cumplimiento de solicitudes de cheque y control de gastos y solicitudes de cheques para diferentes eventos.
3. Coordinar, y velar por el cumplimiento de las actividades de capacitación calendarizadas a través de convocatorias, logística y control de asistencia.
4. Entrevistar al personal que renuncia o es desvinculado de la institución

Quincenales

1. Elaborar el informe de entrevista de salida y plan de acción y mejora continua
2. Supervisar, guiar y velar por el cumplimiento de requerimientos de excursiones para diferentes áreas de trabajo
3. Asistir a reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato.
4. Supervisar el proceso de inducción de la organización
5. Supervisar el proceso de inducción al puesto
6. Supervisar y evaluar la cotización de capacitaciones internas y externas
7. Supervisar, guiar y velar por el cumplimiento de normativas temas de cafetería de empleados

Continuacion de la figura 8.

Mensuales

1. Impartir la inducción al personal de nuevo ingreso
2. Elaborar e integrar el reporte mensual de capacitación
3. Supervisar y guiar el control y seguimiento de cronograma de trabajo
4. Supervisar y evaluar las cotizaciones de eventos y excursiones
5. Supervisar y dar seguimiento a la ejecución y presupuesto de eventos para celebración
6. Supervisar el cumplimiento de las normativas de Imagen Profesional
7. Integrar y dar mantenimiento a los diferentes programas y planes de capacitación de la AEB
8. Integrar y dar mantenimiento al manual de Imagen profesional de la AEB

Esporádicas

1. Coordinar la confección de uniformes del personal de nuevo ingreso
2. Aplicar las diferentes técnicas de capacitación para el personal.
3. Elaborar DNC en la organización según los requerimientos del jefe inmediato y de acuerdo a las necesidades de la organización.
4. Levantar información necesaria para diseñar un plan de capacitación con instrucciones claras y precisas según los requerimientos establecidos.
5. Apoyar en la coordinación de convivios navideños
6. Controlar los requerimientos de uniformes para el personal de la institución (anual)
7. Cotiza e investiga las mejores opciones para la elaboración de uniformes (anual)

IV. Requisitos

a. Escolaridad

Licenciatura en áreas afines a Recursos Humanos.

b. Experiencia

Tres años de experiencia en actividades similares.

c. Otros Conocimientos

Conocimientos y habilidades de una rama de la ciencia, para la aplicación de métodos y procedimientos correspondientes a un área de trabajo.

d. Otros Requisitos:

No aplica

V. Dificultad de las Tareas

Trabajo diversificado que responde a instrucciones generales, para la realización de tareas de análisis, diagnósticos y proyecciones mediante la aplicación de conocimientos de una rama de las ciencias. Está dirigido hacia objetivos asignados previamente, adoptando o modificando procedimientos mediante la aplicación de juicios o criterios para enfrentar situaciones cambiantes.

VI. Tipo de Problemas que debe resolver

Las tareas presentan problemas específicos de la actividad de trabajo, provocados por cambios en las condiciones, razón por la cual frecuentemente deben enfrentarse situaciones imprevistas.

VII. Toma de Decisiones

El trabajo se desarrolla sobre lineamientos generales y objetivos, por lo cual faculta a tomar

Continuación de la figura 8.

decisiones sobre el método y procedimientos que considere más adecuados y si fuera necesario realizar modificaciones en estos últimos.

VIII. Consecuencia Institucional del Error

Si se comete un error es necesario repetir las actividades logrando el cumplimiento de las funciones tardíamente afectando las funciones de su área funcional y de otras áreas funcionales.

IX. Responsabilidad Económica

a. Manejo de valores:
No aplica

b. Detalle de equipo, instrumental, maquinaria o herramientas que utiliza en su trabajo:
Equipo de oficina, computadora

c. Inventarios:
No aplica

d. Manejo de documentos:
Derivado de sus funciones custodia temporalmente o elabora documentos tales como vales, facturas, órdenes de compra, notas de crédito o débito, solicitudes de cheques, cheques u otros similares, que tienen o pueden convertirse en documentos con valor económico

X. Responsabilidad por Manejo de Información

Las funciones del puesto demandan responsabilidad sobre datos de tipo técnico, clientes o usuarios y/o de recursos humanos, datos financieros o comerciales, por la información que produce derivado de las funciones que realiza el puesto. El uso indebido o la divulgación no autorizada de la misma, puede traer consecuencias de importancia a nivel de la Institución.

Fuente: Departamento de Talento Humano, SNSP.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. FODA del Departamento de Talento Humano

Se realizó el siguiente análisis FODA del Departamento de Talento Humano.

- Fortalezas
  - Trabajo en equipo en las áreas del Departamento
  - Personal altamente capacitado
  - Buen clima laboral
  - Estrecha y buena relación entre jefe y subordinado
  - Sanatorio con renombre a nivel nacional

- Oportunidades
  - Crecimiento en infraestructura para cubrir alta demanda.
  - Única unidad maternoinfantil en el ámbito privado totalmente independiente de los demás servicios.
  - Alianzas estratégicas con médicos líderes especialistas en cada rama.
  - Explotación de publicidad por medios digitales.
  - Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con Sanatorios del interior del país.

- Debilidades
  - Bajo presupuesto designado para la creación de nuevas plazas.
  - Sobrecarga de tareas en puestos clave.

- Documentación inexistente de los procedimientos actuales del Departamento.
- No hay evidencia de programas de inducción para los puestos.

- Amenazas
  - Alto crecimiento en los servicios hospitalarios.
  - Manejo de red de seguros exclusivos en Sanatorios.
  - Crecimiento en ofertas accesibles en hospitales privados.
  - Nuevos virus y enfermedades
  - Mayores costos para la actualización en tecnología.

2.2. Planteamiento de estrategias

El planteamiento de estrategias tiene como finalidad describir de qué manera se pretende lograr el alcance de los objetivos de una manera eficaz. A partir del análisis FODA realizado en el inciso 2.1, se plantean cuatro tipos de estrategias y sus diferentes criterios, siendo estos los siguientes:

- Fortaleza-oportunidad (FO): uso de fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.

- Debilidad-oportunidad (DO): representa usar las debilidades internas para vencer debilidades externas.

- Fortaleza-amenaza (FA): aprovechar la fortaleza interna para atenuar una amenaza externa.

- Debilidad-amenaza (DA): implica reducir al mínimo las debilidades internas y evitar así las amenazas externas.

A partir de los criterios anteriormente mencionados, se plantean como estrategias lo siguiente:

- Mediante el renombre del Sanatorio a nivel nacional, realizar alianzas estratégicas con Sanatorios del interior del país y así aumentar la demanda de servicios en todo el país.
- Aprovechar el buen clima laboral que se maneja para atraer y contratar los servicios mediante alianzas estratégicas con médicos líderes especialistas en las diferentes ramas de interés.
- Mediante el crecimiento en infraestructura, cubrir la alta demanda de pacientes y elevar el presupuesto designado para la contratación de nuevas plazas supliendo las necesidades presentadas.
- Implementar la constancia en el trabajo de equipo de todo el Departamento para disminuir la sobrecarga de tareas y tratar de cumplir con todas las tareas pendientes sin necesidad de contratar nuevas plazas, debido a la falta de presupuesto para dicho propósito.
- Aprovechar la tecnología y constante capacitación para implementar y documentar los procedimientos que se llevan en el Departamento de Talento Humano.
- Capacitar a los colaboradores de todo el Departamento para que brinden a los nuevos colaboradores un programa de inducción idóneo.
- Mantener en constante capacitación a los médicos con respecto a nuevos virus y enfermedades para contrarrestar la demanda de servicios hospitalarios.
- Aprovechar la unidad maternoinfantil para que los pacientes elijan el Sanatorio para los diversos servicios, omitiendo los seguros exclusivos que se manejan en otros hospitales privados.

- Brindar a la población en general los servicios más avanzados de medicina, supliendo las necesidades nuevas presentadas con el apoyo de los especialistas y aprovechando la tecnología de vanguardia.

2.3. Descripción de los procedimientos actuales

El Departamento de Talento Humano no posee ningún tipo de documentación acerca de los procedimientos que llevan a cabo los colaboradores, se procederá a describir de manera breve y concisa las tareas que se realizan en las áreas en estudio.

2.3.1. Área de Reclutamiento y Selección

En el Departamento de Talento Humano, el área de Reclutamiento y Selección se encarga de brindar, a todo el Sanatorio, el personal idóneo para cada plaza. El área está comprendida por 2 personas, las cuales realizan día a día cada uno de los procedimientos planteados.

2.3.1.1. Procedimiento de administración de base de datos

Este procedimiento se realiza diariamente, el analista debe ingresar a la base los datos personales de cada candidato que aplique para una plaza vacante. El archivo digital posee un registro en el que es ingresada la fecha en la que aplicó el candidato y el resultado final del proceso. Posteriormente, el analista procede a archivar los expedientes organizándolos en *folders* de tres distintos colores según el área a la que aplica.

2.3.1.2. Procedimiento de reclutamiento interno

Al existir una plaza vacante en el Sanatorio, el jefe inmediato de cada área es el encargado de entregar la requisición de personal al jefe de Reclutamiento y Selección. Este último procede a verificar que el documento cumpla con los requisitos necesarios y, de ser correcto da inicio al reclutamiento interno, brindando la oportunidad a los colaboradores activos del Sanatorio que cumplan con las especificaciones de la plaza.

2.3.1.3. Procedimiento de reclutamiento externo

El reclutamiento externo comienza de la misma manera que el procedimiento del inciso 2.3.1. La diferencia se presenta porque se busca a candidatos que no han laborado en el Sanatorio para llenar la plaza.

2.3.1.4. Procedimiento de selección de personal externo

Este procedimiento da inicio inmediatamente después del reclutamiento externo, según los siguientes pasos:

- Seleccionar los currículos de los candidatos que cumplen con los requisitos.
- Citar a candidatos y realizarles las pruebas psicométricas, además de una la entrevista con el jefe de Reclutamiento y Selección
- Agendar una entrevista con el jefe inmediato del área interesada.
- Si aprueba satisfactoriamente los pasos anteriores, enviar al candidato a una prueba de estrés de voz.

- De ser confiable la prueba, ingresa a formar parte del equipo del Sanatorio.

2.3.1.5. Procedimiento de selección de personal interno

Da inicio automáticamente al finalizar el reclutamiento interno, se realiza con colaboradores activos del Sanatorio que desean aplicar a la plaza. Los pasos que llevan a cabo son:

- Indicar al colaborador que debe presentarse con el jefe inmediato de la plaza vacante para preguntar si es de su interés que él aplique.
- De ser afirmativo el paso anterior, acudir con el jefe inmediato superior del colaborador interesado para informarle acerca del cambio de plaza.
- Si ambos jefes están de acuerdo, se procede a citar al colaborador a realizar las pruebas psicométricas.
- El candidato tiene una entrevista profunda con el jefe de Reclutamiento y Selección
- Informar al asistente de nóminas de manera escrita del cambio realizado, para que se modifiquen los datos actuales.

2.3.2. Área Capacitación y Desarrollo

En esta área se encargan de brindar a los colaboradores desde la inducción a la empresa hasta capacitaciones de manera continua en sus áreas específicas. Además, se realiza la entrevista de salida de los colaboradores para obtener información sobre el clima laboral de las áreas y del Sanatorio. El área está conformada por 3 personas. Se realizará una breve descripción de las tareas de los procedimientos del área.

2.3.2.1. Procedimiento de inducción a la organización

Este procedimiento es realizado quincenalmente, coincidiendo con las fechas que ingresan los nuevos colaboradores. En el primer día de los colaboradores nuevos se lleva a cabo a cabo la inducción a la organización, en dicha inducción se imparten talleres que abarcan diversos aspectos importantes tanto del Sanatorio como de la organización a la que pertenecen. Se detallan los beneficios y bonificaciones salariales que se brindan, ofreciendo una cordial bienvenida de parte del equipo de capacitación.

2.3.2.2. Procedimiento de inducción al puesto

Este procedimiento es realizado únicamente con médicos y enfermeras. Se limita a la creación de los usuarios en el sistema, para que los nuevos colaboradores tengan acceso a la información y las actividades sean calendarizadas con los jefes inmediatos.

2.3.2.3. Procedimiento de diagnóstico de necesidad (DNC)

El diagnóstico de necesidad (DNC) es realizado por la jefa del área de Capacitación y Desarrollo. En el procedimiento, se mide el clima organizacional y laboral mediante diferentes encuestas, posteriormente se realiza el análisis de los resultados y con base en las debilidades de cada área se programan capacitaciones.

2.3.2.4. Procedimiento de entrevistas de salida

Las entrevistas de salida se realizan con el fin de evaluar el motivo del retiro del trabajador (en caso de renuncia) y profundizar sobre la problemática interna de las áreas. De esta manera, el jefe de Capacitación y Desarrollo obtiene un informe mensual acerca de las opiniones de cada colaborador dado de baja y propone oportunidades de mejora en las áreas correspondientes.

2.4. Especificación de demoras encontradas en los procedimientos

Los puntos a evaluar fueron propuestos en las diferentes entrevistas personales que se sostuvieron con los jefes de las áreas involucradas. Además, se llevaron a cabo observaciones, en donde se visualizó, de forma directa, cada uno de los procedimientos, con la finalidad de tener una mejor perspectiva de las demoras existentes en cada tarea.

2.4.1. Área de Reclutamiento y Selección

En esta área, los procedimientos se realizan diariamente, por ende se pudo obtener un mayor número de observaciones, en las cuales se definieron las demoras en cada una de las actividades.

2.4.1.1. Procedimiento de administración de bases de datos

Se observaron tres factores importantes que no permiten que la administración de base de datos se realice de forma ordenada y sin demoras. Los factores son externos al Departamento de Talento Humano en su mayoría, siendo estos:

- Sobrecarga de tareas del asistente psicometrista, que es la persona encargada de realizar la administración, generando una acumulación de candidatos a ingresar y, en ocasiones, los candidatos que no pasan la primera entrevista no son ingresados, afectando los registros para búsquedas posteriores.
- En ocasiones, el jefe inmediato realiza la entrevista el mismo día que las evaluaciones psicométricas, lo que provoca que el expediente no pueda ser ingresado en la base de datos.
- El extenso período de devolución de los expedientes de parte del jefe inmediato que ha entrevistado al candidato, genera una demora en el ingreso de datos.

2.4.1.2. Procedimiento de reclutamiento externo e interno

Tanto en el reclutamiento interno como en el externo se observó la demora en la entrega de la requisición al jefe de Reclutamiento y Selección, lo cual afecta a al cálculo de los indicadores de tiempo de contratación, debido a que en ocasiones la requisición se entrega después de contratar al colaborador.

2.4.1.3. Procedimiento de selección de personal interno

La demora se da cuando los jefes inmediatos, tanto del colaborador que desea optar por la plaza como el jefe de la plaza vacante, no informan al Área de Reclutamiento el resultado final, para saber si el candidato llena los requisitos de dicho puesto, implicando que se inicie la selección de personal externo, sin conocer si el colaborador activo es el ideal.

2.4.1.4. Procedimiento de selección de personal externo

En este procedimiento se encontraron varias demoras tanto externas como internas. Las demoras observadas fueron las siguientes:

- La solicitud de empleo que se le da al candidato para llenar es demasiado extensa, lleva de 30 minutos a 1 hora aproximadamente para ser completada.
- La entrevista que sostiene el candidato con el jefe de Reclutamiento y Selección se realiza luego de las pruebas psicométricas, lo que genera que en ocasiones se incurra en gastos innecesarios debido a que a la persona no le interesó la plaza.
- Existen pruebas específicas de las áreas que no están actualizadas, por ejemplo el área de enfermería.
- La disponibilidad de tiempo de los jefes inmediatos de la plaza vacante para realizar entrevistas es limitada, lo que provoca un atraso en el procedimiento al no realizar continuamente las entrevistas.

2.4.2. Área de Capacitación y Desarrollo

El área tiene a su cargo 4 procedimientos claves, en los cuales se observaron diferentes demoras descritas brevemente a continuación.

2.4.2.1. Procedimiento de inducción a la organización

Este procedimiento tiene una duración de 8 horas, que engloba el primer día laboral los nuevos colaboradores. Con base en las diferentes entrevistas

sostenidas con los colaboradores del área, se concluyó que la inducción es demasiado monótona y poco dinámica, generando que los nuevos colaboradores presten poco interés en dicha actividad, afectando así los resultados obtenidos por la inducción a largo plazo.

2.4.2.2. Procedimiento de inducción al puesto

Se observó que en el procedimiento no existe ningún tipo de demora, sin embargo, es recomendable que se realicen más actividades para familiarizar al colaborador con las tareas que deberá realizar en su puesto.

2.4.2.3. Procedimiento de diagnóstico de necesidades (DNC)

Con este procedimiento se llegó a la conclusión que medir el clima organizacional para calcular el DNC es innecesario, porque consume tiempo y recursos, lo cual no genera ningún valor agregado al procedimiento.

2.4.2.4. Procedimiento de entrevista de salida

Dicho procedimiento no tiene ninguna demora, sin embargo, es necesario actualizar las preguntas realizadas y elaborar una nueva metodología para obtener información veraz acerca de los motivos del retiro y medir el clima laboral con base en la experiencia en el área.

3. OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

3.1. Estrategias a aplicar

En el planteamiento de estrategias del inciso 2.2, del presente trabajo, se pondrán en práctica las siguientes:

- Aprovechar el buen clima laboral que se maneja para atraer y contratar los servicios mediante alianzas estratégicas con médicos líderes especialistas en las diferentes ramas de interés.
- Mediante el crecimiento en infraestructura, cubrir la alta demanda de pacientes y elevar el presupuesto designado para la contratación de nuevas plazas supliendo las necesidades presentadas.
- Implementar la constancia en el trabajo de equipo de todo el Departamento para disminuir la sobrecarga de tareas y tratar de cumplir con todas las tareas pendientes sin necesidad de contratar nuevas plazas, debido a la falta de presupuesto para dicho propósito.
- Aprovechar la tecnología y constante capacitación para implementar y documentar los procedimientos que se llevan en el Área de Talento Humano.
- Capacitar a los colaboradores de todo el Departamento para que brinden a los nuevos colaboradores un programa de inducción idóneo al área.
- Evitar la constante rotación de personal, bridando a los colaboradores un clima laboral excelente como actualmente se presenta.

3.2. Manuales de procedimientos

Un manual es un conjunto de procedimientos administrativos, en este caso de recursos humanos, donde se encuentran detallados los pasos a seguir por colaborador.

Fueron elaborados dos manuales, uno para cada área del Departamento, los procedimientos contenidos fueron optimizados.

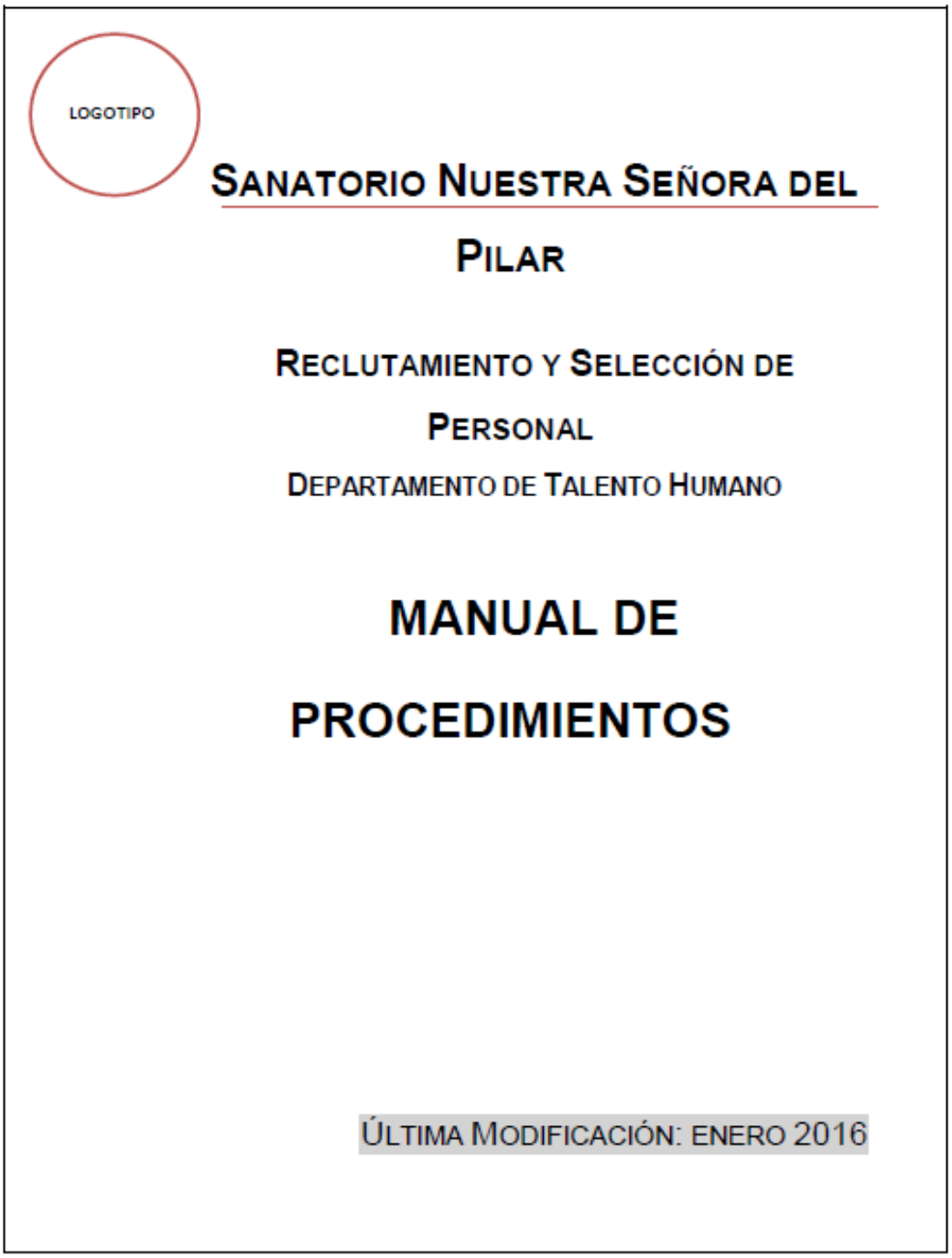
3.2.1. Área de Reclutamiento y Selección

En esta área fueron documentados cinco procedimientos, los cuales están contenidos en el siguiente manual de procedimientos, siendo estos:

- Procedimiento de reclutamiento interno
- Procedimiento de reclutamiento externo
- Procedimiento de selección de personal externo
- Procedimiento de selección de personal externo

El manual consta de carátula, índice, introducción, objetivos, procedimientos, flujogramas y conclusiones. Estos se presentan a continuación:

Figura 9. **Carátula RyS**



LOGOTIPO

SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÚLTIMA MODIFICACIÓN: ENERO 2016

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Índice RyS**

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÍNDICE

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Introducción RyS**

I. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de tener mayor control en el Departamento de Talento Humano, el Área de Reclutamiento y Selección ha elaborado el presente manual, deseando tener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta dicha Área administrativa, permitiendo alcanzar los objetivos generales y específicos del Departamento, contribuyendo a orientar al personal las actividades encomendadas, constituyendo, de tal manera, una guía de la forma como opera.

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. **Objetivos RyS**

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Establecer los lineamentos a seguir para asegurar la eficiencia en los procedimientos elaborados por los colaboradores.

- Llevar un registro de las tareas y actividades que deben realizar los colaboradores en su puesto de trabajo.

- Verificar las demoras que se presenten en los procedimientos y actualizarlos constantemente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **Procedimiento de administración de base de datos**

LOGO DE LA EMPRESA	**1. Procedimiento de Administración de Base de Datos**	**Código: TH-RYS-001** Fecha: enero 2016 Página **1** de **1**

Para llevar a cabo el proceso de administración de base de datos se debe:

1. **Asistente psicometrista**
   - **a.** Verificar la papelería que se tiene actualmente mediante la hoja "Verificación de papelería".
   - **b.** Trasladar los expedientes ordenados a la Jefatura de Reclutamiento y Selección.
2. **Jefe de Reclutamiento y Selección**
   - **a.** Revisar los expedientes y dar el visto bueno.
   - **b.** Trasladar a asistente psicometrista los expedientes de los candidatos.
3. **Asistente psicometrista**
   - **a.** Colocar los expedientes en *folders,* dependiendo del tipo de plaza para que aplica el candidato, según los siguientes colores:
     - **i.** Morado: médicos residentes
     - **ii.** Amarillo: Centro Español
     - **iii.** Verde: Sanatorio
     - **iv.** Azul: plazas con honorarios
   - **b.** Abrir la base de datos en el archivo llamado "Base de Datos AEB Candidatos 201_.xls" correspondiente al año en curso.
     - **i.** Si es un nuevo candidato, ingresar los datos: fecha de evaluación; nombre del candidato; estatus; plaza que aplica; profesión; pretensión salarial; sexo; tel. casa; móvil.
     - **ii.** Si el candidato ya se había ingresado con anterioridad, actualizar los datos necesarios.
     - **iii.** Guardar los cambios.
   - **c.** Archivar la papelería en el expediente.

Elaborado por: unidad de planeación	**Aprobado por: jefe de Reclutamiento y Selección**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. **Procedimiento de reclutamiento interno**

LOGO DE LA EMPRESA	**2. Procedimiento de reclutamiento interno**	**Código: TH-RYS-002** Fecha: enero 2016 Página **1** de **1**

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento interno se debe:

1. **Jefe de área**
   - **a.** Llenar la requisición de la plaza vacante.
   - **b.** Firmar la requisición y conseguir las firmas correspondientes según el tipo de plaza.
   - **c.** Enviar la requisición al jefe de Reclutamiento y Selección.
2. **Jefe de Reclutamiento y Selección**
   - **a.** Recibir la requisición
   - **b.** Verificar que se encuentren las firmas requeridas.
   - **c.** Dar a conocer a los colaboradores sobre la plaza vacante mediante los medios internos
   - **d.** Informar al asistente psicometrista acerca de la nueva plaza vacante.
3. **Asistente psicometrista**
   - **a.** Recibir el currículo de los colaboradores interesados en optar por la plaza
   - **b.** Iniciar el proceso de selección interno.

Elaborado por: unidad de planeación	**Aprobado por: jefe de Reclutamiento y Selección**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **Procedimiento de reclutamiento externo**

LOGO DE LA EMPRESA	**3. Procedimiento de reclutamiento externo**	**Código: TH-RYS-003** Fecha: enero 2016 Página **1** de **1**

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento externo se deben realizar los siguientes pasos:

1. **Jefe de área**
   - **a.** Llenar la requisición de la plaza vacante.
   - **b.** Firmar la requisición y conseguir las firmas correspondientes según el tipo de plaza.
   - **c.** Enviar la requisición al jefe de Reclutamiento y Selección.
2. **Jefe de Reclutamiento y Selección**
   - **a.** Recibir la requisición.
   - **b.** Verificar que se encuentren las firmas requeridas.
   - **c.** Publicar el anuncio de la plaza en los diferentes medios de comunicación externa.
   - **d.** Informar al asistente psicometrista acerca de la nueva plaza vacante.
3. **Asistente psicometrista**
   - **a.** Recibir el currículo de los interesados en optar por la plaza.
   - **b.** Iniciar el proceso de selección externa.

Elaborado por: Unidad de Planeación	**Aprobado por: jefe de Reclutamiento y Selección**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Procedimiento de selección de personal interno**

LOGO DE LA EMPRESA	**4. Procedimiento de selección de personal interno**	**Código: TH-RYS-004** Fecha: enero 2016 Página **1** de **1**

Para llevar a cabo el proceso de selección de personal interno se debe realizar:

1. **Jefe de Reclutamiento y Selección**
   - **a.** Recibir requisición autorizada de plaza vacante.
   - **b.** Indicar, al candidato que deberá presentarse con el jefe inmediato de la plaza vacante para preguntar si se está interesado en él.
     - **i.** Si procede, enviar al interesado a hablar con su jefe inmediato e informar que se quiere trasladar de área o plaza.
       - **I.** Si ambos jefes están de acuerdo con el cambio, continuar con el proceso.
       - **II.** De caso contrario, archivar.
     - **ii.** Si no está interesado el jefe, archivar en base de datos.
2. **Asistente psicometrista**
   - **a.** Citar en una fecha indicada para realizar evaluaciones.
   - **b.** Brindar al candidato, el día de la evaluación, la solicitud de empleo, para crear la nueva base de datos.
   - **c.** Realizar únicamente el examen de personalidad (BFQ).
   - **d.** Indicar al solicitante que deberá realizar la evaluación de diagnóstico de efectividad gerencial u operacional, según sea el caso.
   - **e.** Indicar al candidato la fecha y hora que debe tener una entrevista profunda con el jefe inmediato de la plaza vacante.
     - **i.** Si está interesado el jefe, trasladar al empleado y realizar carta de traslado.
     - **ii.** De caso contrario, informar al empleado que no podrá optar por la plaza, finalizar proceso.
3. **Jefe de Reclutamiento y Selección**
   - **a.** Informar al asistente de nóminas del cambio realizado para modificar datos actuales.

Elaborado por: **Unidad de Planeación**	**Aprobado por:** **jefe de Reclutamiento y Selección**	**Revisado por:** **gerente de Talento Humano**	**Autorizado por:** **director ejecutivo**

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. **Procedimiento de selección de personal externo 1**

LOGO DE LA EMPRESA	**5. Procedimiento de selección de personal externo**	**Código: TH-RYS-005** Fecha: enero 2016 Página **1** de **3**

Para llevar a cabo el proceso de selección de personal externo se debe realizar:

1. **Jefe de Reclutamiento y Selección**
   - **a.** Recibir requisición autorizada de plaza vacante.
   - **b.** Informar a asistente psicometrista
2. **Asistente psicometrista**
   - **a.** Seleccionar currículo que cumple con los requisitos.
     - **i.** Si el candidato va a dejar personalmente el currículum, realizar un breve entrevista inicial.
       - **I.** Si aplica, continuar con el proceso.
       - **II.** De caso contrario, terminar el proceso de selección.
   - **b.** Citar en una fecha indicada para realizar evaluaciones.
   - **c.** Brindar al candidato, el día de la evaluación, la solicitud de empleo, para crear la base de datos.
   - **d.** Realizar evaluaciones psicométricas en el siguiente orden:
     - **i.** Realizar el examen de personalidad (BFQ).
     - **ii.** Evaluar el coeficiente intelectual del candidato dependiendo del puesto que aplique según las siguientes especificaciones:
       - **I.** Si es un candidato que posee nivel universitario, pasar la prueba IG-2, con un tiempo máximo de duración de 20 min.
       - **II.** Si el candidato posee únicamente nivel diversificado, realizar la prueba OTIS superior, color blanco, con una duración máxima de 30 minutos.
       - **III.** Si el candidato posee únicamente 6to primario o 3ro básico, realizar la prueba OTIS intermedio, con una duración máxima de 30 min.
     - **iii.** Si el candidato aplicará para una plaza de enfermería, perito contador o instrumentista, realizar examen.
     - **iv.** Solicitar al candidato que conteste el cuestionario personal.
   - e. Indicar al candidato la fecha y hora que debe tener una entrevista profunda con la jefe de Reclutamiento y Selección

Elaborado por: unidad de Planeación	**Aprobado por: jefe de Reclutamiento y Selección**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. **Procedimiento de selección de personal externo 2**

LOGO DE LA EMPRESA	**5. Procedimiento de selección de personal externo**	**Código: TH-RYS-005** Fecha: enero 2016 Página **2** de **3**

3. Jefe de Reclutamiento y Selección

- **a.** Imprimir formato de entrevista.
- **b.** Saludar y llenar los datos básicos del formato de la entrevista.
- **c.** Verificar los datos colocados en la solicitud de empleo de manera verbal con el candidato.
- **d.** Llenar el formulario paralelamente.
- **e.** Explicar al candidato todos los aspectos de la plaza a la que está aplicando y que, de ser contratado, será por medio de la Asociación Española.
- **f.** Plantear el horario laboral y si el sueldo que se ofrecerá en un futuro se encuentra dentro del rango de pretensión salarial colocada.
- **g.** Explicar al candidato que debe proceder a contestar un examen de nivel gerencial u operacional según sea el caso.
- **h.** Preguntar si tiene alguna pregunta o comentario.
- **i.** Indicar al candidato que debe pasar a la oficina del asistente psicometrista para que se le brinde información.

4. Asistente psicometrista

- **a.** Brindar al candidato la hoja de instrucciones con la que debe realizar la evaluación de diagnóstico de efectividad.
- **b.** Revisar la papelería que posee actualmente el candidato
- **c.** Indicar qué papelería debe ser entregada en caso sea contratado mediante una pequeña hoja en donde indique la papelería faltante.

5. Jefe de Reclutamiento y Selección de personal externo

- **a.** Analizar los resultados del diagnóstico de efectividad gerencial u operacional.
- **i.** Si cumple con las cualidades requeridas, continuar con el proceso e indicar al jefe que solicita al candidato sobre los resultados obtenidos.

Elaborado por: unidad de Planeación	**Aprobado por: jefe de Reclutamiento y Selección**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. **Procedimiento de selección de personal externo 3**

LOGO DE LA EMPRESA	**5. Procedimiento de selección de personal externo**	**Código: TH-RYS-005** Fecha: enero 2016 Página **3** de **3**

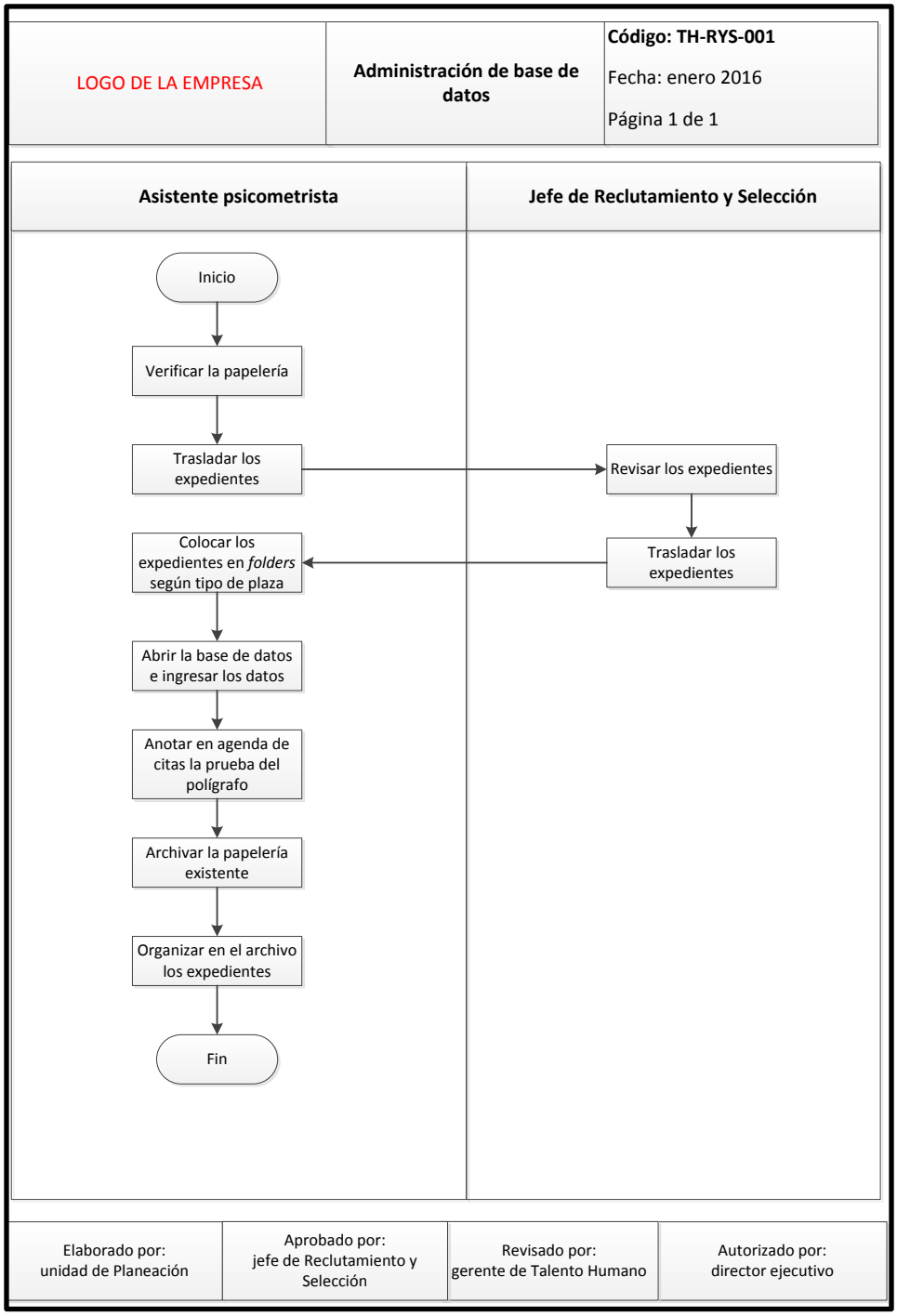
i. De caso contrario, archivar el expediente en la base de datos.

6. **Asistente psicometrista**
   - **a.** Llamar al candidato.
   - **b.** Informarle que tiene que presentar un examen del polígrafo según sea el caso:
     - **i.** Si la persona tiene un nivel universitario:
       - **I.** Llamar a la empresa Expertos VSA para confirmar la fecha y hora de la cita para realizar el diagnostico.
       - **II.** Informar al candidato a qué hora y en qué lugar deberá presentarse para realizar la prueba.
   - **c.** Solicitar resultados a las empresas Coesein o Expertos VSA según sea el caso
     - **i.** De ser positivo, continuar el proceso.
     - **ii.** De caso contrario, informar al candidato que no ha pasado.
7. **Jefe de Reclutamiento y Selección de personal externo**
   - **a.** Informar al jefe, inmediato del área solicitante de la plaza que el candidato ha cumplido preguntar qué fecha le puede brindar entrevista.
   - **b.** Indicar a la asistente psicometrista la fecha y hora de la cita para entrevista con jefe inmediato.
8. **Asistente psicometrista**
   - **a.** Llamar a candidato para citarlo en fecha y hora indicada en el paso anterior.
   - **b.** Solicitar al candidato que lleve, en esa misma fecha, su papelería faltante para completar expediente.
   - **c.** Solicitar a jefe inmediato si procede o no el candidato a la plaza.
     - **i.** Si procede, llamar a candidato e indicar la fecha de inicio
     - **ii.** En caso contrario, finalizar el proceso y archivar

Elaborado por: unidad de Planeación	**Aprobado por: jefe de Reclutamiento y Selección**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

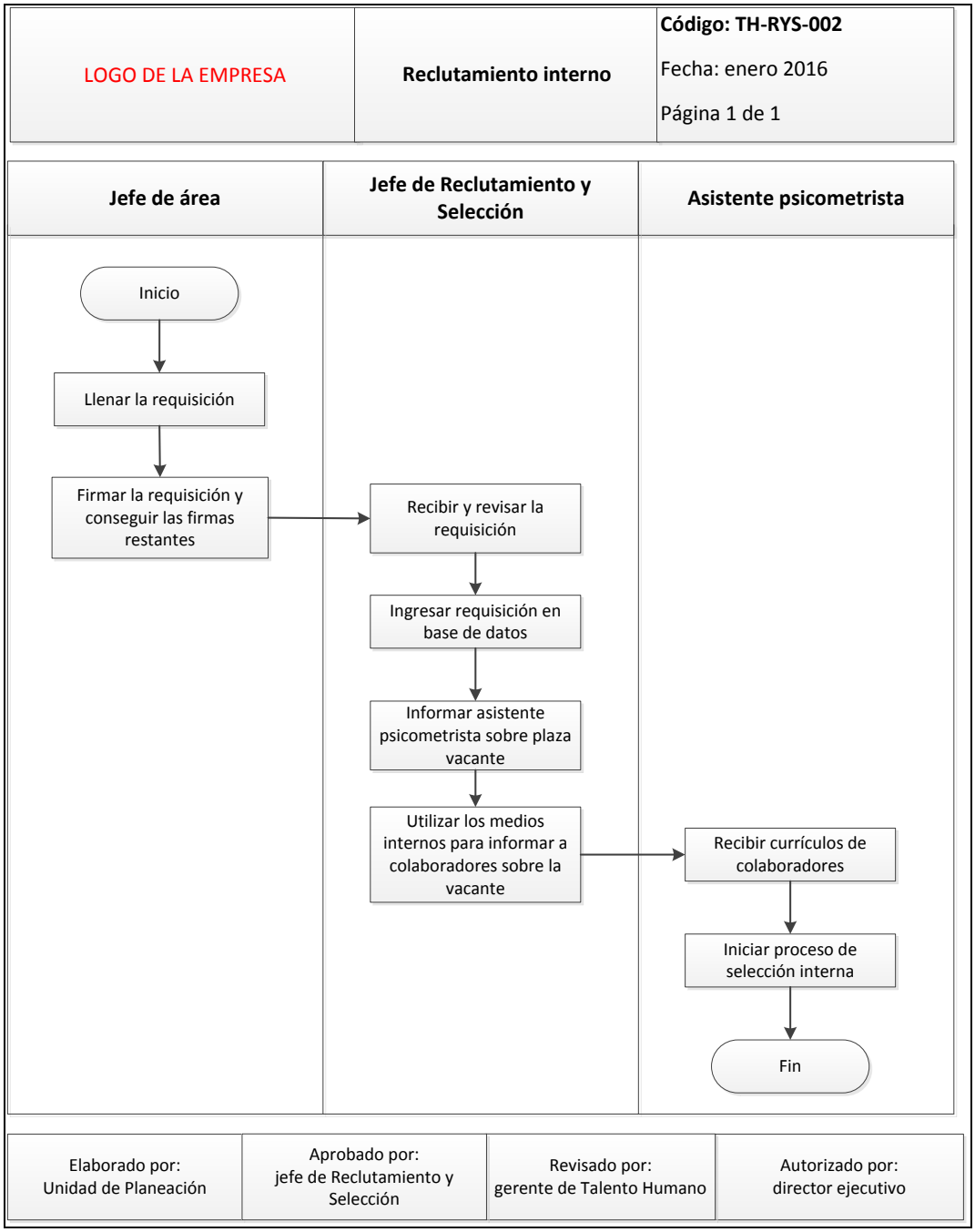
Fuente: elaboración propia.

Figura 20. **Flujograma de administración de base de datos**



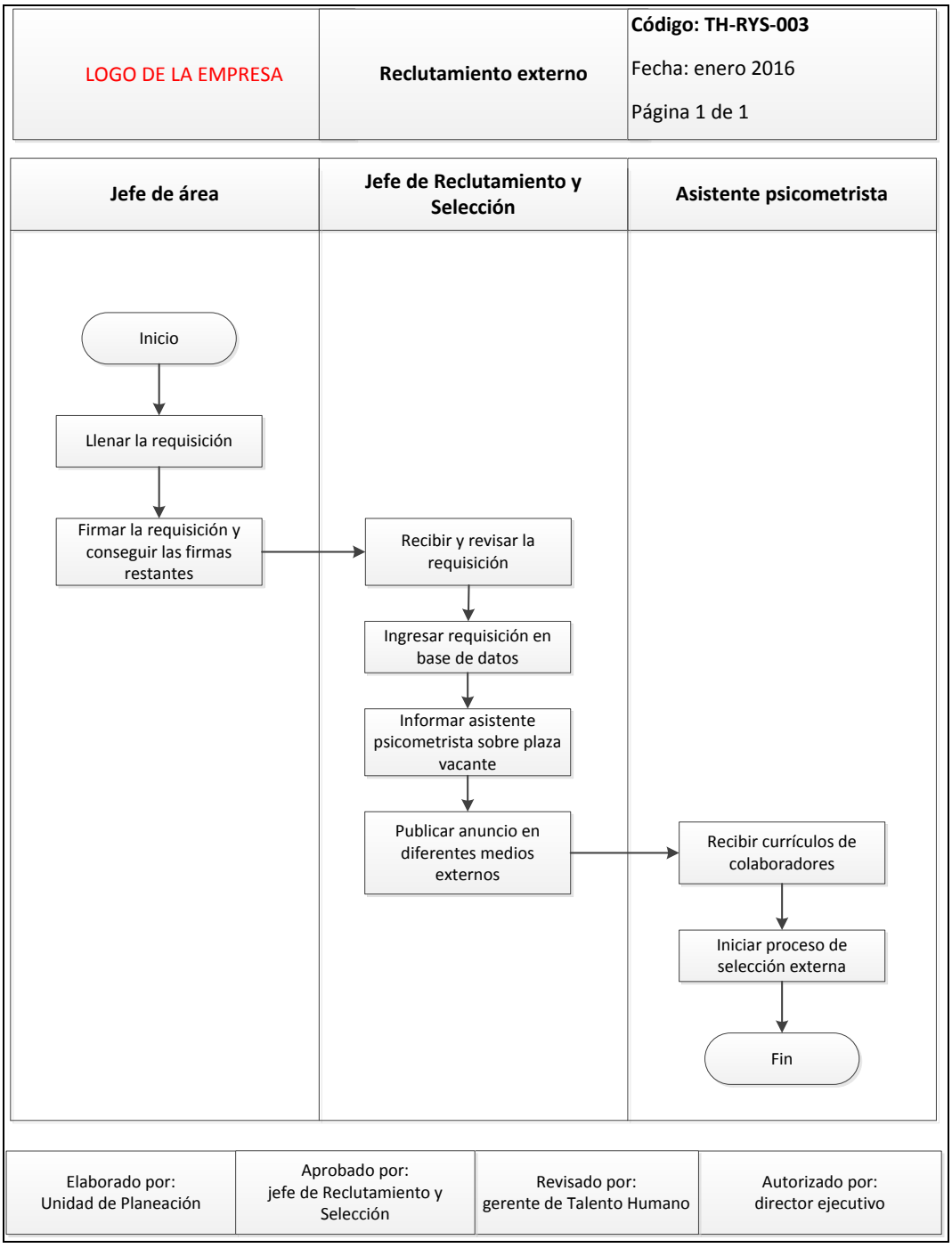
Fuente: elaboración propia.

Figura 21. **Flujograma de reclutamiento interno**



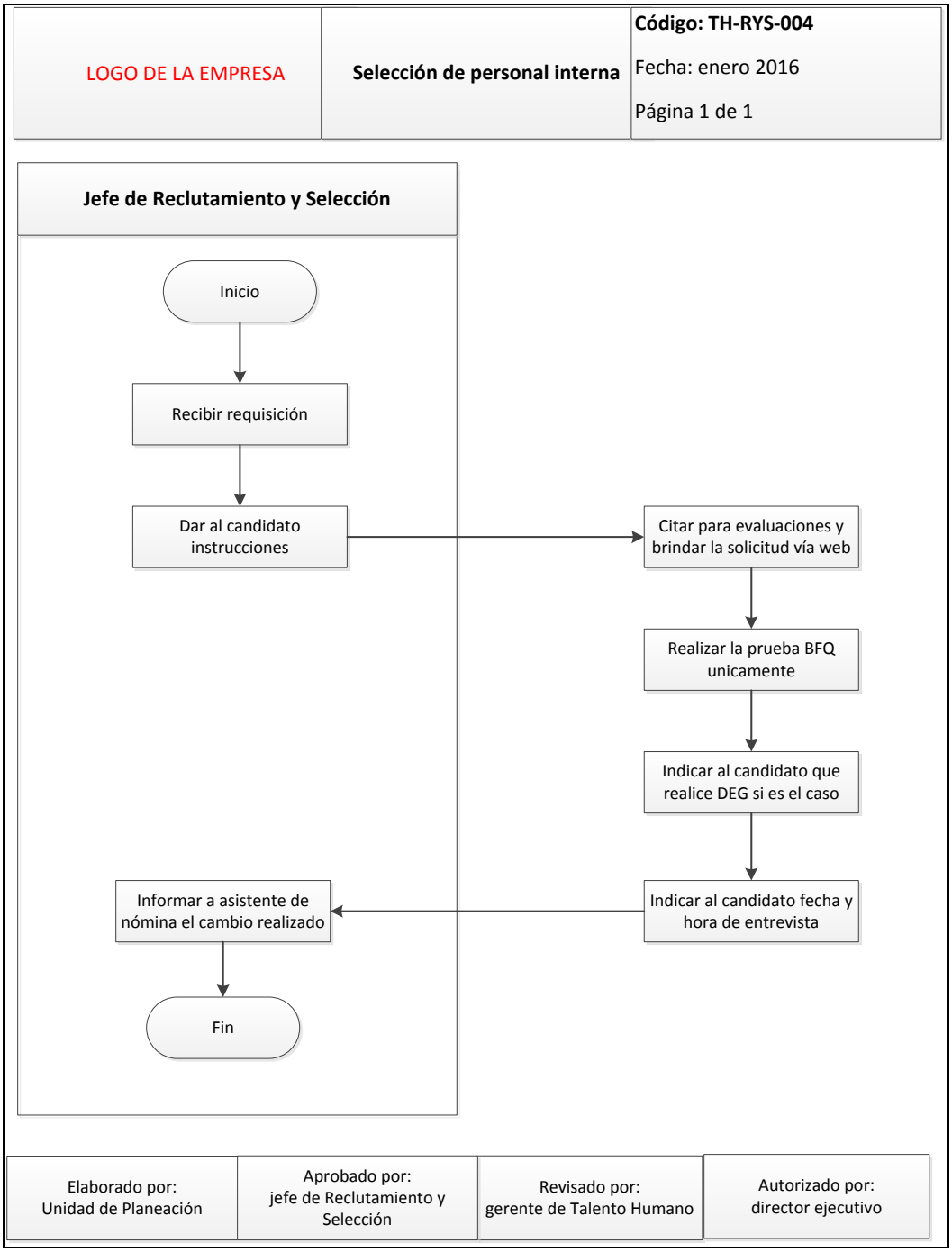
Fuente: elaboración propia.

Figura 22. **Flujograma de reclutamiento externo**



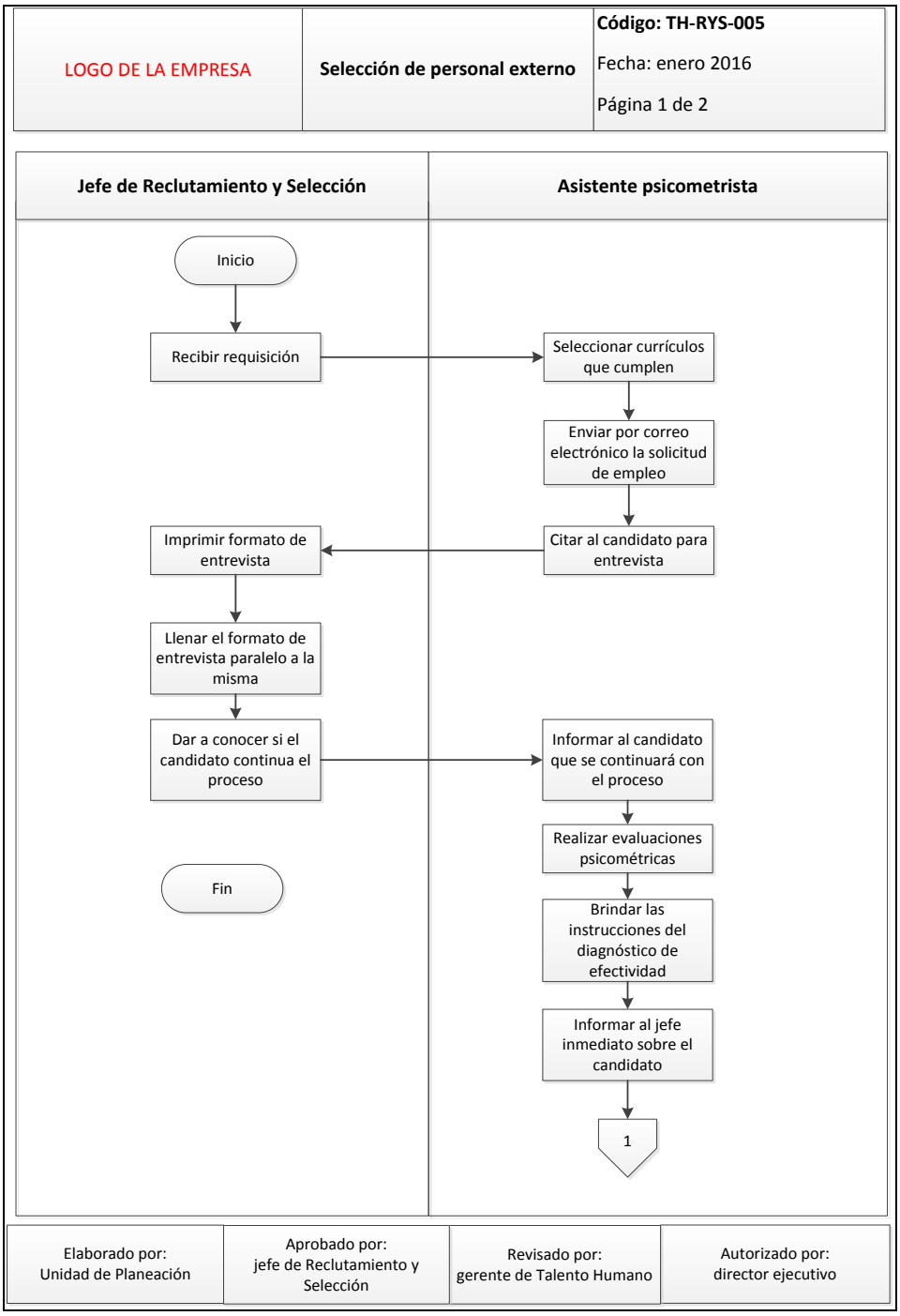
Fuente: elaboración propia.

Figura 23. **Flujograma de selección de personal interno**



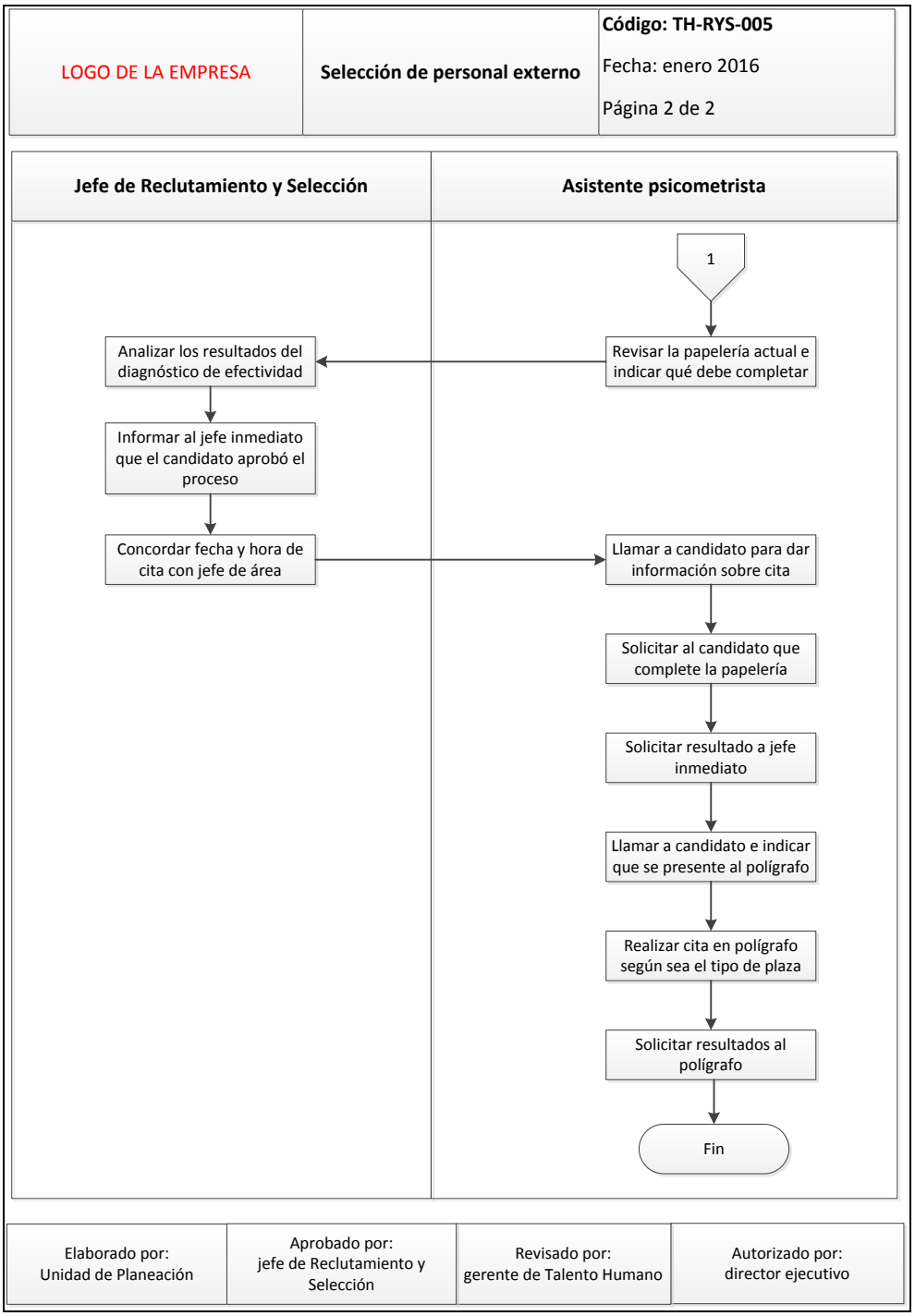
Fuente: elaboración propia.

Figura 24. **Flujograma de selección de personal externo 1**



Fuente: elaboración propia.

Figura 25. **Flujograma de selección de personal externo 2**



Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Área de Capacitación y Desarrollo

Se documentaron cuatro procedimientos claves optimizados, teniendo como objetivo aumentar la calidad de capacitación de los colaboradores. El manual contiene los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de inducción a la organización
- Procedimiento de inducción al puesto
- Procedimiento de diagnóstico de necesidad (DNC)
- Procedimiento de entrevista de salida

Figura 26. **Carátula CyD**


LOGOTIPO

SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL PILAR

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÚLTIMA MODIFICACIÓN: ENERO 2016

Fuente: elaboración propia.

Figura 27. **Índice CyD**

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÍNDICE

Fuente: elaboración propia.

Figura 28. **Introducción CyD**

I. INTRODUCCIÓN

La creación del manual de procedimientos está basada en el compromiso de obtener mayor control en el Departamento de Talento Humano. El Área de Capacitación y Desarrollo ha elaborado el presente deseando tener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta dicha área administrativa, permitiendo alcanzar los objetivos generales y específicos del Departamento, contribuyendo a orientar al personal las actividades encomendadas, constituyendo de tal manera, una guía de la forma como opera.

Fuente: elaboración propia.

Figura 29. **Objetivos CyD**

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Establecer los lineamientos para asegurar la eficiencia en los procedimientos elaborados por los colaboradores.

- Llevar un registro de las tareas y actividades que deben realizar los colaboradores en su puesto de trabajo.

- Verificar las demoras que se presenten en los procedimientos y actualizarlos constantemente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 30. **Procedimiento de inducción a la organización 1**

LOGO DE LA EMPRESA	**1. Procedimiento de inducción a la organización**	**Código: TH-CYD-001** Fecha: enero 2016 Página **1** de **2**

Todo colaborador, antes de iniciar sus labores, debe recibir el programa de inducción, como se indica a continuación:

1. **Jefe de Reclutamiento y Selección**
   - **a.** Citar tres días hábiles antes de la fecha de ingreso al colaborador, para notificar de su elección, de la siguiente manera:
     - **i.** Fecha de inicio relación laboral
     - **ii.** Salario anual y mensual
     - **iii.** Título del cargo
     - **iv.** Tipo de jornada laboral y horario
     - **v.** Nombre y puesto del jefe inmediato
   - **b.** Notificar al jefe de capacitación para el desarrollo del plan de inducción a la organización y al puesto, la tarde anterior al inicio de la capacitación.
2. **Jefe de Capacitación**
   - **a.** Elaborar el plan de inducción al puesto de trabajo.
3. **Jefe de área**
   - **a.** Validar el plan de capacitación al puesto
   - **b.** Asignar tutor
4. **Coordinador de capacitación**
   - **a.** Contar a los colaboradores la historia de AEB, historia del Sanatorio, visión, misión y valores.
   - **b.** Informar a los colaboradores sobre las prestaciones y beneficios que ofrece el Sanatorio.
   - **c.** Explicar a los colaboradores la cultura de servicio al cliente del Sanatorio y el protocolo de servicios
   - **d.** Explicar los estándares generales y específicos de la institución
   - **e.** Informar y dar a conocer a los colaboradores el Manual de imagen.
   - **f.** Mostrar la estructura organizacional del Sanatorio.

Elaborado por: **Unidad de Planeación**	**Aprobado por:** **jefe de Capacitación y Desarrollo**	**Revisado por:** **gerente de Talento Humano**	**Auto** **direc**

Fuente: elaboración propia.

Figura 31. **Procedimiento de inducción a la organización 2**

LOGO DE LA EMPRESA	**1. Procedimiento de inducción a la organización**	**Código: TH-CYD-001** Fecha: enero 2016 Página **2** de **2**

g. Explicar las obligaciones de los colaboradores:
- **i.** Normas de conducta
- **ii.** Código de Trabajo
- **iii.** Reglamento interior

h. Realizar un recorrido por las áreas del Sanatorio

5. **Jefe de Nosocomiales**
   - **a.** Dar a conocer toda la información que necesiten saber los nuevos colaboradores sobre el manejo de desechos sólidos hospitalarios
6. **Reclutamiento y Selección**
   - **a.** Firmar los contratos de cada colaborador
   - **b.** Aperturar cuenta monetaria
7. **Compensación y Salarios**
   - **a.** Tomar fotografía al colaborador para la emisión de un carné.
   - **b.** Explicar trámite de los carnés del IGSS e Irtra.
8. **Jefe de Capacitación**
   - **a.** Crear código y tomar la huella para el marcaje de entrada y salida del Sanatorio
   - **b.** Verificar la asistencia de los nuevos colaboradores.
   - **c.** Informar al jefe de Reclutamiento y Selección si algún colaborador no asistió.
     - **i.** Si un colaborador no asiste, se inicia de nuevo con el proceso de selección.

Elaborado por: Unidad de Planeación	**Aprobado por: Jefe de Capacitación y Desarrollo**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

Fuente: elaboración propia.

Figura 32. **Procedimiento de inducción al puesto 1**

LOGO DE LA EMPRESA	**2. Procedimiento de inducción al puesto**	**Código: TH-CYD-002** Fecha: enero 2016 Página **1** de **2**

Durante el primer mes es planificada la capacitación, de la siguiente manera:

1. **Coordinador de capacitación**
   - **a.** Brindar al nuevo colaborador la capacitación acerca de las tareas más importantes del puesto.
   - **b.** Planificar con el capacitador de sistemas, el día y hora de la capacitación
   - **c.** Preguntar al jefe de área a la cual pertenece el colaborador, si está de acuerdo con la planificación hecha por la Coordinación de Capacitación
     - **i.** Recalendarizar la capacitación, si el jefe de área no aprueba la fecha o el horario establecido de la capacitación.
2. **Jefe de Área del colaborador**
   - **a.** Aprobar la capacitación del colaborador.
3. **Coordinador de capacitación**
   - **a.** Crear una solicitud de capacitación en donde se detalla la siguiente información, de los colaboradores:
     - **i.** Área a la que pertenece
     - **ii.** Departamento al que pertenece
     - **iii.** Número de participantes
     - **iv.** Persona que dará la capacitación
4. **Capacitador de sistemas**
   - **a.** Desarrollar la capacitación
   - **b.** Pasar lista de asistencia, en donde llenan los siguientes campos:
     - **i.** Nombre completo
     - **ii.** Firma
   - **c.** Verificar que los colaboradores estén aptos para recibir su usuario.
   - **d.** Certificar a los colaboradores para que se les cree su usuario.
   - **e.** Llenar la boleta de datos**,** con los siguientes campos:
     - **i.** Nombres
     - **ii.** Apellidos
     - **iii.** Contraseña deseada para el usuario

Elaborado por: Unidad de Planeación	**Aprobado por: jefe de Capacitación y Desarrollo**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

Fuente: elaboración propia.

Figura 33. **Procedimiento de inducción al puesto 2**

LOGO DE LA EMPRESA	**2. Procedimiento de inducción al puesto**	**Código: TH-CYD-002** Fecha: enero 2016 Página **2** de **2**

5. **Coordinador de capacitación**
   - **a.** Crear la boleta de datos en digital, con los datos de los colaboradores.
   - **b.** Elegir los sistemas que va a utilizar el colaborador para que se le cree un usuario.
   - **c.** Enviar por correo a informática las boletas de datos.
6. **Informática**
   - **a.** Crear los usuarios
   - **b.** Notificar a la Coordinación de Capacitación, cuando los usuarios hayan sido creados.
7. **Coordinador de Capacitación**
   - **a.** Informar al colaborador cuando el usuario esté creado.

Elaborado por: Unidad de Planeación	**Aprobado por: jefe de Capacitación y Desarrollo**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

Fuente: elaboración propia.

Figura 34. **Procedimiento de diagnóstico de necesidad (DNC)**

LOGO DE LA EMPRESA	**3. Procedimiento de diagnóstico de necesidad (DNC)**	**Código: TH-CYD-003** Fecha: enero 2016 Página **1** de 1

Para realizar este procedimiento los siguientes pasos:

1. **Jefe de Capacitación**
   - **a.** Realizar una entrevista con el jefe del área para analizar el desempeño de los colaboradores.
   - **b.** Recibir la necesidad de la capacitación.
   - **c.** Revisar la descripción del puesto de trabajo.
   - **d.** Revisar las áreas de efectividad que cubre la capacitación.
   - **e.** Hablar con el jefe inmediato para mostrarle las debilidades del colaborador.
   - **f.** Realizar una encuesta a los trabajadores del área a analizar.
   - **g.** Crear formatos de encuesta según la necesidad de cada trabajador.
   - **h.** Cotizar los cursos a los que se van a mandar los trabajadores
   - **i.** Revisar el programa de los cursos que se cotizan en por lo menos tres empresas diferentes.
   - **j.** Determinar un plan de acción para cubrir la necesidad detectada
   - **k.** Validar la capacitación con el jefe inmediato y con el director de área.
   - **l.** Aprobar en conjunto con el jefe inmediato y el director de área la capacitación.
   - **m.** Programar la capacitación.
   - **n.** Enviar a los colaboradores a la capacitación.
   - **o.** Recibir informe del colaborador sobre la capacitación
   - **p.** Realizar informe mensual
   - **q.** Medir las capacidades de los colaboradores nuevamente para sacar un nuevo DNC

Elaborado por: Unidad de Planeación	**Aprobado por: jefe de Capacitación y Desarrollo**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

Fuente: elaboración propia.

Figura 35. **Procedimiento de entrevista de salida 1**

LOGO DE LA EMPRESA	**4. Procedimiento de entrevista de salida**	**Código: TH-RYS-004** Fecha: enero 2016 Página **1** de **2**

Cuando el colaborador es dado de baja en el Sanatorio, se debe llevar a cabo lo siguiente:

En caso de renuncia

1. **Secretaria de Talento Humano**
   - **a.** Informar al jefe de Capacitación que el colaborador ha renunciado a la plaza con quince días de anticipación
2. **Jefe de Capacitación/coordinador de capacitación**
   - **a.** Contactar al colaborador
   - **b.** Citar al colaborador a una entrevista en el Área de Talento Humano.
   - **c.** Realizar la entrevista en donde se trata de:
     - **i.** Tomar los datos de la persona que está dejando la institución
     - **ii.** Evaluar aspectos del Departamento al que pertenecía.
     - **iii.** Examinar como es el ambiente laboral del equipo de trabajo en donde estuvo.
     - **iv.** Preguntar ¿Qué opina de la Asociación?, ¿qué opina de la atención y el apoyo que le brindo su jefe directo?, ¿Recomendaría trabajar en la Asociación a un amigo?
     - **v.** Definir las características de su empleo, relaciones interpersonales, Capacitación y Desarrollo, ambiente de trabajo en cuatro categorías diferentes:
       - **I.** Superior con excelencia
       - **II.** Muy bueno
       - **III.** Regular
       - **IV.** Malo
   - **d.** Archivar las hojas de entrevista
3. **Jefe de Capacitación**
   - **a.** Realizar informe mensual
4. **Secretaria de Talento Humano**
   - **a.** Entregar el cheque de las prestaciones

Elaborado por: Unidad de Planeación	**Aprobado por: jefe de Capacitación y Desarrollo**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

Fuente: elaboración propia.

Figura 36. **Procedimiento de entrevista de salida 2**

LOGO DE LA EMPRESA	**4. Proceso de entrevista de salida**	**Código: TH-RYS-004** Fecha: enero 2016 Página **2** de **2**

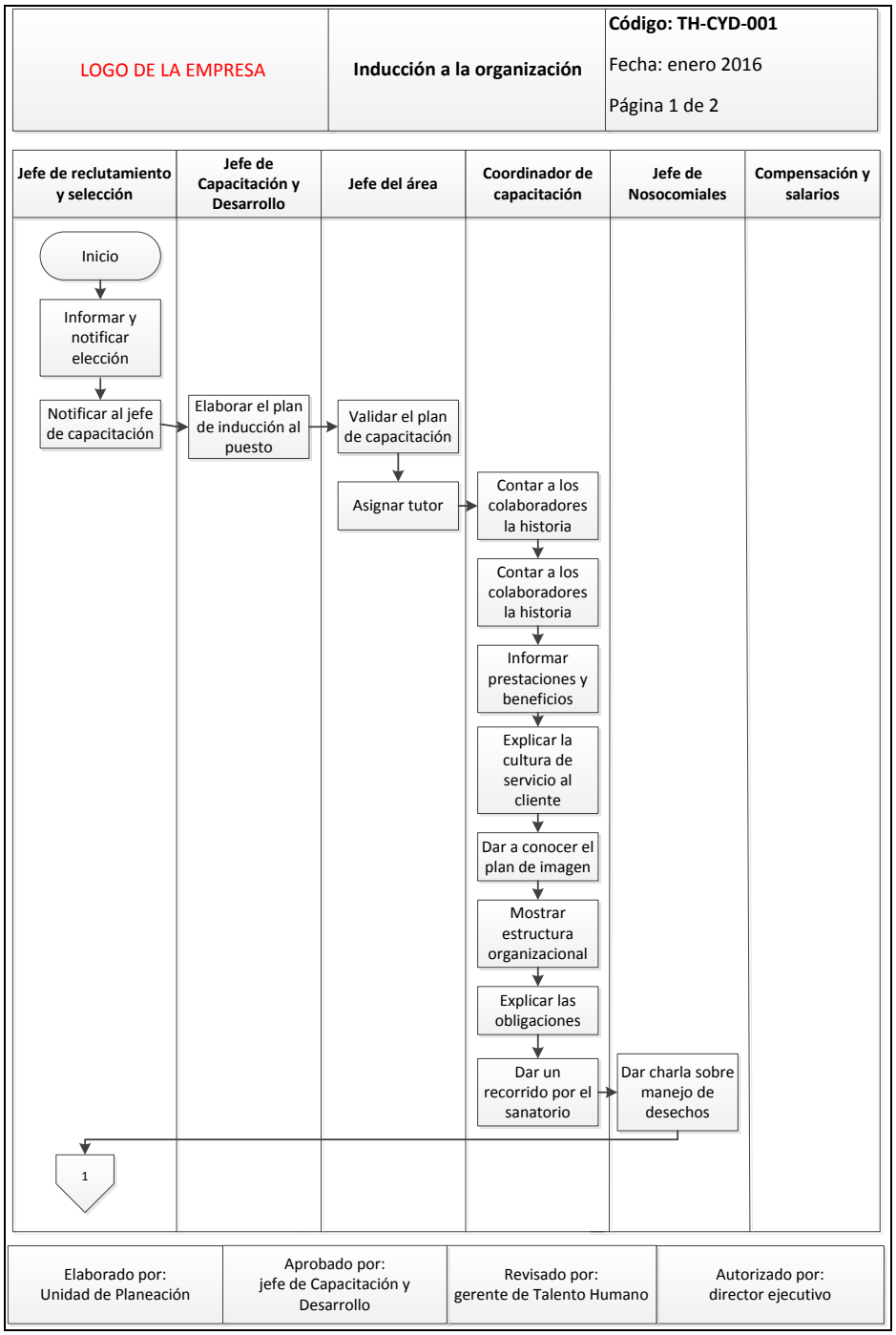
En caso de despido

1. **Secretaria de Talento Humano**
   - **a.** Informar al jefe de Capacitación que fue efectuado un despido.
   - **b.** Dar carta del Ministerio de Trabajo con fecha de entrega de prestaciones
   - **c.** Calendarizar entrevista de salida según la fecha de entrega de cheque de prestaciones.
2. **Jefe de Capacitación**
   - **a.** Calendarizar entrevista de salida
   - **b.** Realizar la entrevista de salida, de la siguiente manera:
     - **i.** Tomar los datos de la persona despedida
     - **ii.** Evaluar aspectos del Departamento al que pertenecía
     - **iii.** Examinar como es el ambiente laboral del equipo de trabajo en donde estuvo
     - **iv.** Preguntar ¿qué opina de la Asociación?, ¿qué opina de la atención y el apoyo que le brindo su jefe directo?, ¿recomendaría trabajar en la Asociación a un amigo?
     - **v.** Definir las características de su empleo, relaciones Interpersonales, Capacitación y Desarrollo, ambiente de trabajo en cuatro categorías diferentes:
       - **I.** Superior con excelencia
       - **II.** Muy bueno
       - **III.** Regular
       - **IV.** Malo
   - **c.** Notificar a Talento Humano que la entrevista fue realizada
3. **Secretaria de Talento Humano**
   - **a.** Entregar el cheque de las prestaciones
4. **Jefe de Reclutamiento y Selección**
   - **a.** Realizar y enviar un informe mensual sobre los despidos y renuncias.
5. **Jefe de Capacitación y Desarrollo**
   - **a.** Hacer una presentación final a cerca del informe que recibió del jefe de Reclutamiento.

Elaborado por: Unidad de Planeación	**Aprobado por: jefe de Capacitación y Desarrollo**	**Revisado por: gerente de Talento Humano**	**Autorizado por: director ejecutivo**

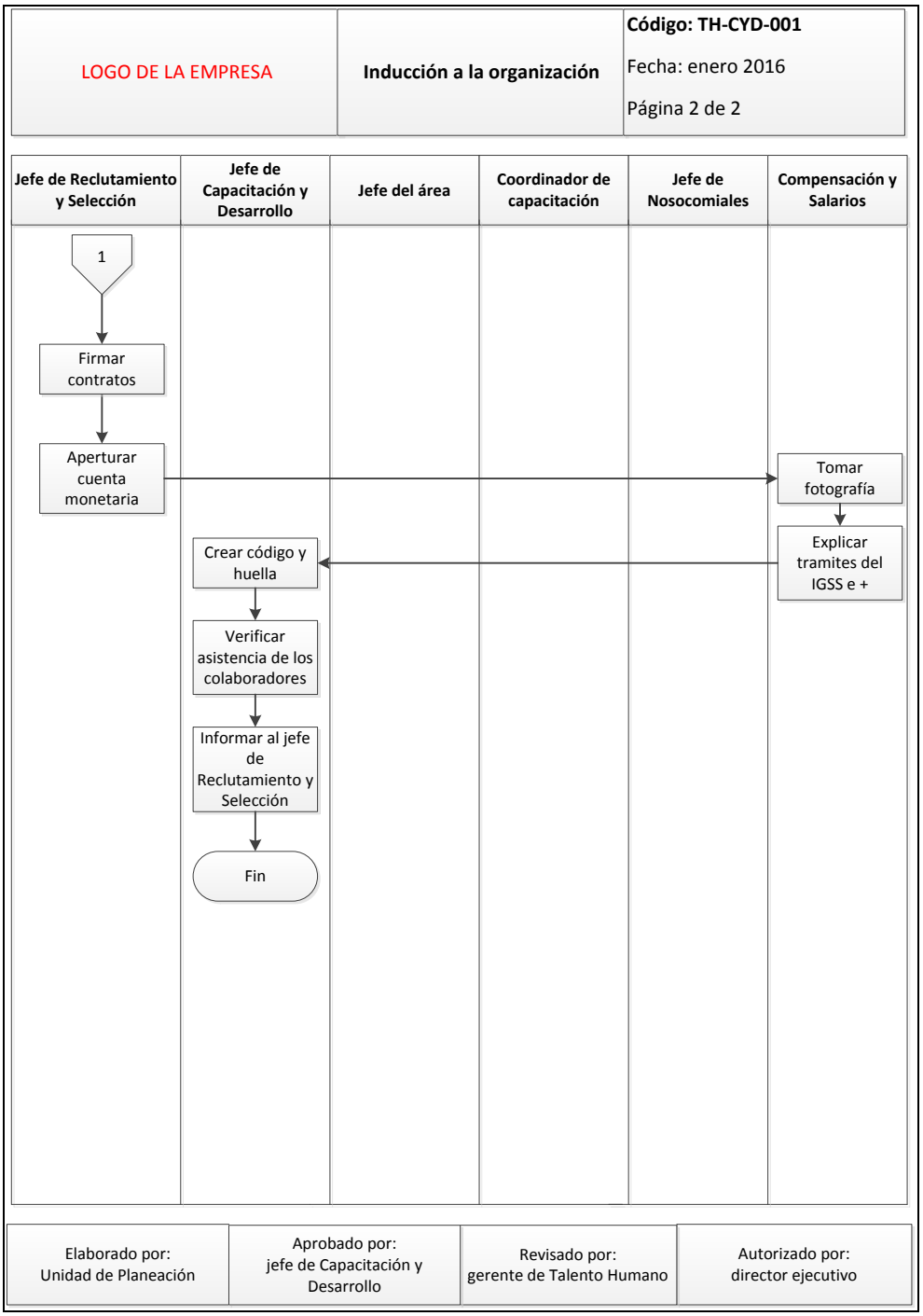
Fuente: elaboración propia.

Figura 37. **Flujograma de inducción a la organización 1**



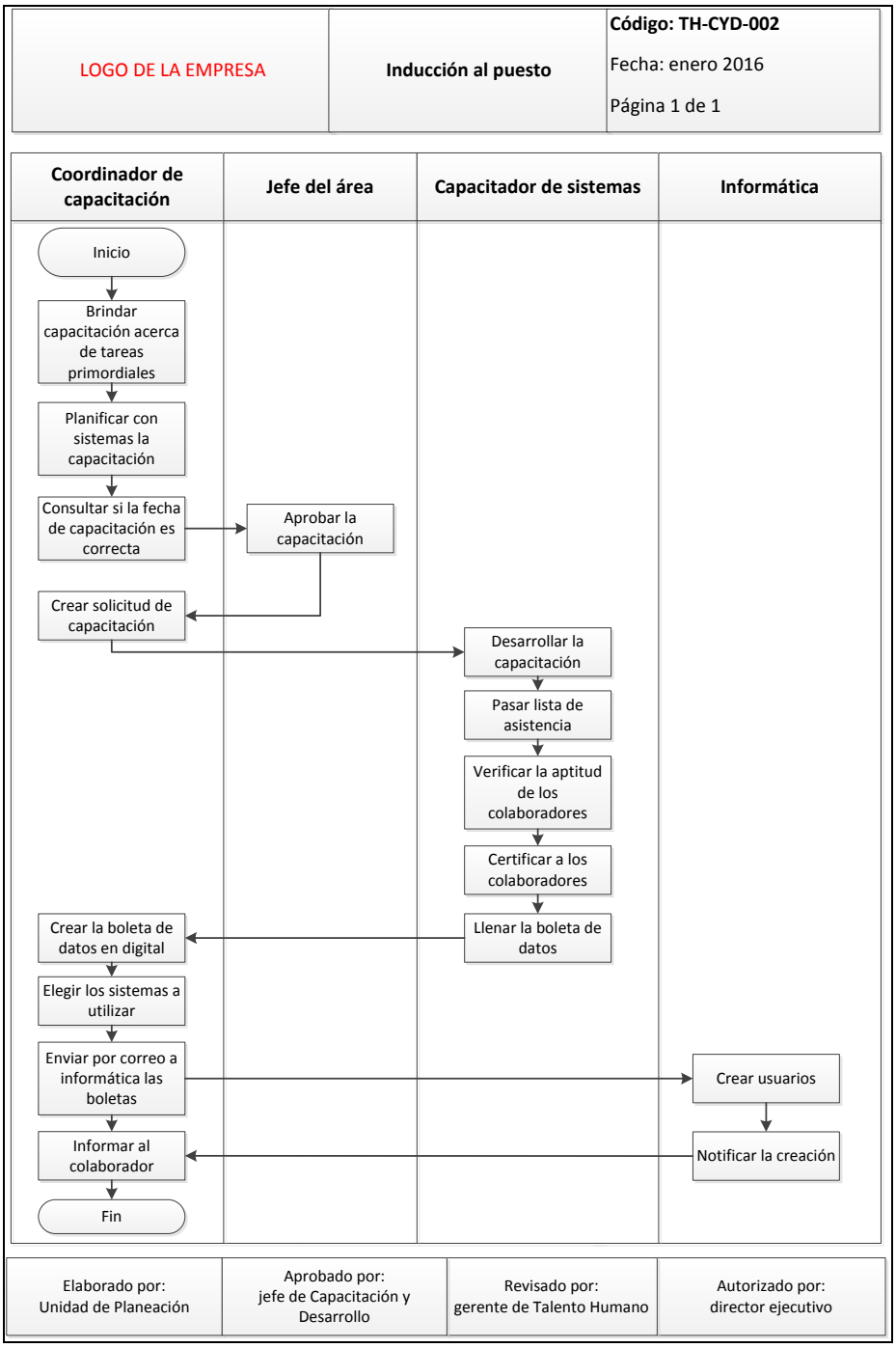
Fuente: elaboración propia.

Figura 38. **Flujograma de inducción a la organización 2**



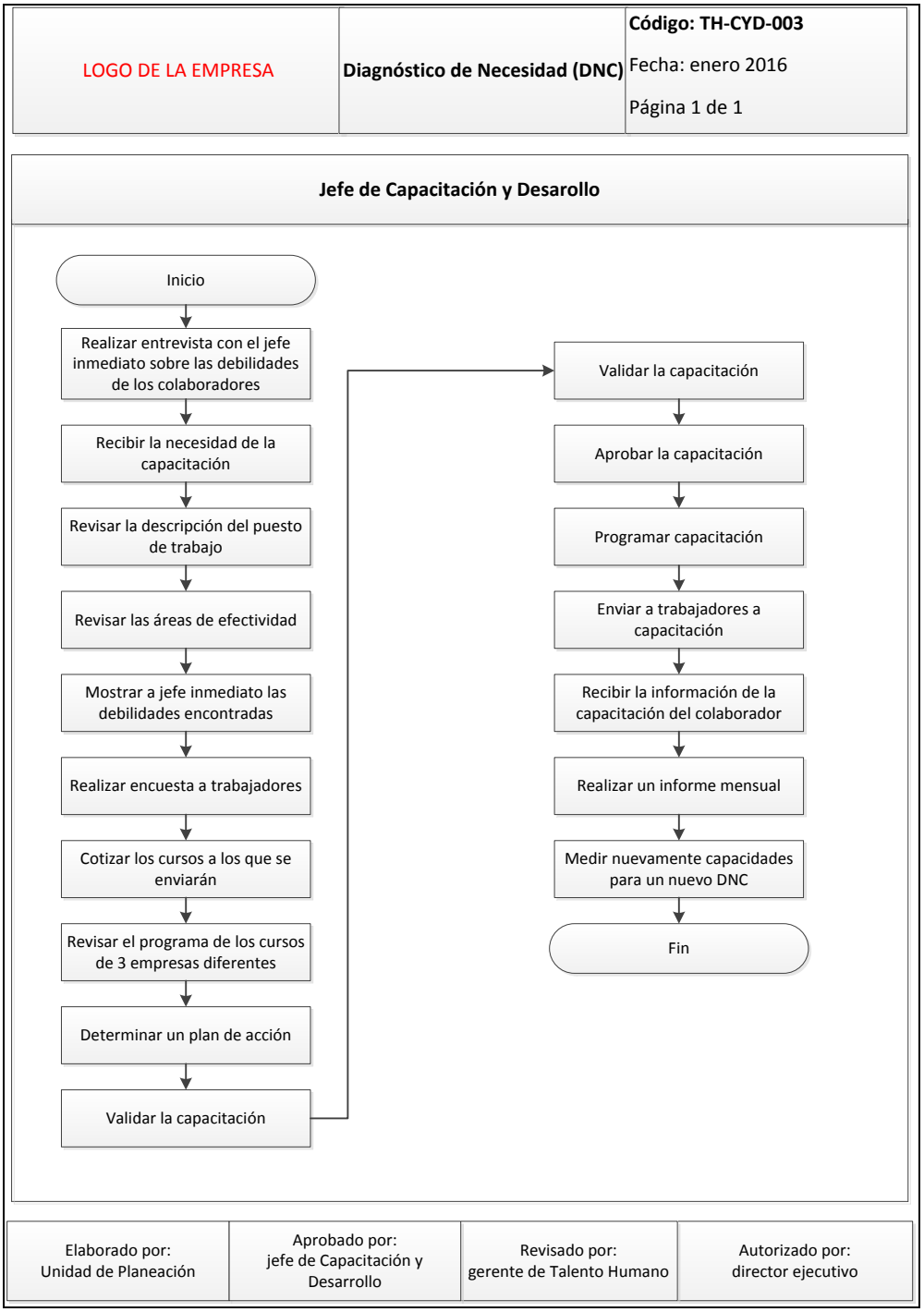
Fuente: elaboración propia.

Figura 39. **Flujograma de inducción al puesto**



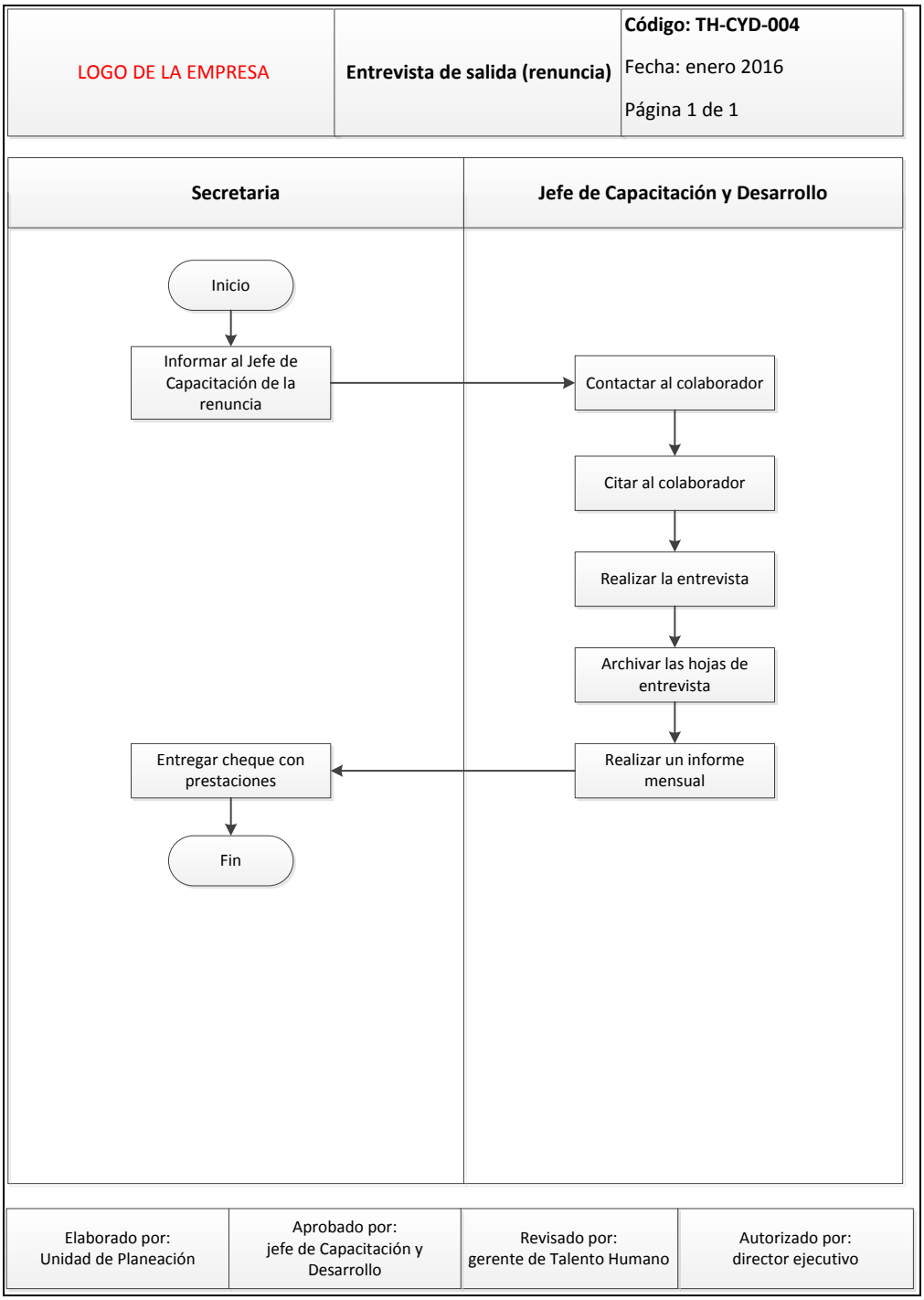
Fuente: elaboración propia.

Figura 40. **Flujograma de diagnóstico de necesidad (DNC)**



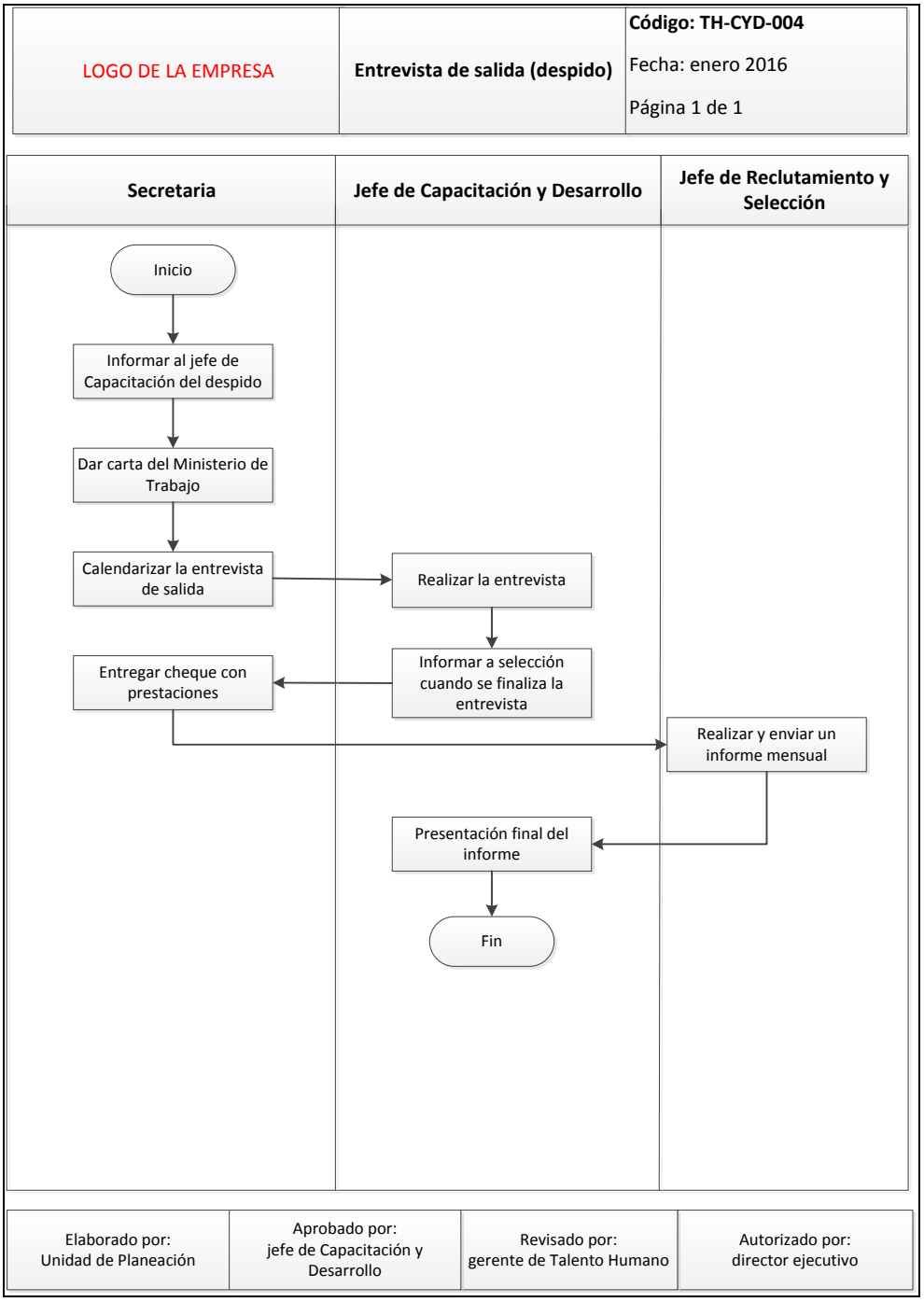
Fuente: elaboración propia.

Figura 41. **Flujograma entrevista de salida (renuncia)**



Fuente: elaboración propia.

Figura 42. **Flujograma entrevista de salida (despido)**



Fuente: elaboración propia.

3.3. Mejoras de formatos de Área de Reclutamiento y Selección

En el Área de Reclutamiento y Selección se utilizan tres formatos para realizar los procedimientos ordenadamente, se realizaron mejoras con el fin de facilitar la administración y manejo de la información, tanto de las plazas vacantes como de los candidatos que aplican a ellas. Los formatos mejorados fueron:

- Verificación de papelería
- Requisición de personal
- Rotación de personal

3.3.1. Formato de verificación de papelería

Formato utilizado en el procedimiento de administración de base de datos, se modificó a fin de brindar una mejor visibilidad para encontrar cada requisito de papelería a llenar por parte del nuevo colaborador del Sanatorio, optimizando el tiempo que conlleva buscar cada uno de ellos.

Figura 43. **Formato de verificación de papelería**

VERIFICACIÓN DE PAPELERÍA Talento Humano Reclutamiento y Selección	LOGO DE LA EMPRESA

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

PUESTO: _____

ORDEN	PAPELERÍA	VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Solicitud de empleo		
2	Prueba de veracidad		
3	Currículo		
4	Fotocopia DPI (3 copias)		
5	Evaluaciones psicométricas		
6	Entrevista		
7	Antecedentes penales		
8	Antecedentes policíacos		
9	Tarjeta de sanidad		
10	Tarjeta de manipulación alimentos		
11	3 cartas personales		
12	3 cartas laborales		
13	Fotocopia de diploma o título		
14	Fotocopia de técnico de laboratorio		
15	Fotocopia de título aux. enfermería		
16	Fotocopia de título médico y cirujano		
17	Fotocopia NIT		
18	Fotocopia carné IGSS		
19	Fotocopia Irtra		
20	Núm. de cuenta bancaria		
21	Contrato de trabajo		
22	Fotografía		
23	Colegiado activo		
24	Recibo agua, luz o teléfono		
25	Licencia de conducir		

Observación:

Vo. Bo. Nombre y firma área a contratar **Vo. Bo. Nombre y firma área a contratar**

Fuente: elaboración propia.

3.3.2. Formato de requisición de personal

Con el fin de optimizar el tiempo en llenar la requisición por los jefes de cada área de plaza solicitante, y brindar mayor comodidad al área de Reclutamiento y Selección, se planteó el siguiente formato:

Figura 44. **Formato de requisición de personal**

REQUISICIÓN DE PERSONAL Talento Humano Reclutamiento y Selección	Logo de la empresa

Núm. Requisición

Fecha

Nombre del puesto

Departamento

Nombre del jefe de área

Empresa

Horario:

Tipo de plaza

- Nueva ○
- Sustitución ○
- Temporal ○

Nombre de la persona sustituida

Razón de sustitución

Núm. de punto de acta

Fecha de punto de acta

Período de plaza temporal

Continuación de la figura 44.

Enviar a candidato a entrevista con

Breve descripción del perfil del puesto

Autorizaciones

Solicitado por:	Puesto:	Firma	Fecha:
Aprobado por:	Puesto:	Firma	Fecha :
Plaza nueva Autorizada por:	Puesto:	Firma	Fecha :

PARA USO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Sueldo

Puntos hay

Nombre del contratado

Fecha de inicio

Proceso aprobado por

Fecha

Firma de aprobación

Fuente: elaboración propia.

3.3.3. Formato de rotación de personal

Este formato brindará mayor comodidad al jefe de Reclutamiento y Selección de personal, teniendo claros los motivos de la nueva plaza vacante.

Figura 45. **Formato de rotación de personal**

LOGO DE LA EMPRESA	Reporte de Cambios al Departamento de Talento Humano

Nombre:			Empresa:	Fecha:
Traslado	Del Departamento de:	Del puesto de:	Salario inicial mensual	A partir del día
			Q._____	
	Al Departamento de:	Al puesto de:	Salario nuevo mensual	A partir del día
			Q._____	
Promoción	Del Departamento de:	Del puesto de:	Salario inicial mensual	A partir del día
			Q._____	
	Al Departamento de:	Al puesto de:	Salario nuevo mensual	A partir del día
			Q._____	
Ajuste Salarial	Departamento:	Puesto:	Salario actual mensual	A partir del día
			Q._____	
			Salario nuevo mensual	
			Q._____	

Continuación de la figura 45.

	Fecha	Hora entrada	Hora salida	Total horas 1,5	Total horas 1,7	Total
Horas Extras						

	Departamento:	Puesto:	Salario actual mensual	Último día de trabajo
Desvinculación			Q._____ __	

Motivo de la Desvinculación	Marcar con una X
Renuncia	
Despido	
No confirmado	
Otro:	

Observaciones relacionadas:

Solicitada por:	Puesto:	Firma:	Fecha:

Aprobada por:	Puesto:	Firma:	Fecha:

Ajuste salarial aprobado por:	Puesto:	Firma:	Fecha:

Fuente: elaboración propia.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

4.1. Capacitación a colaboradores del Departamento de Talento Humano

La capacitación impartida fue planificada para cinco días, se presentaron las mejoras realizadas a los diferentes procedimientos y la creación de los manuales, explicando al equipo de Talento Humano las razones por las cuales se realizaron los cambios. Los colaboradores que recibieron la capacitación fueron:

- Gerente de Talento Humano
- Jefe de Reclutamiento y Selección
- Jefe de Capacitación y Desarrollo

Dado que los tres puestos son jefaturas, únicamente se procedió a explicar, de manera teórica, los cambios realizados, lo beneficios que se obtendrán para el Departamento y el Sanatorio. Los jefes deben trasladar la información recibida en la capacitación a sus subordinados.

Figura 46. **Agenda de capacitación**

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
12:00 a 17:00 horas	Presentación de reporte de hallazgos encontrados en los procedimientos del Departamento	Comparativa de los procedimientos actuales con los procedimientos optimizados	Explicación del manual de Reclutamiento y Selección y los cambios realizados	Explicación del manual de Capacitación y Desarrollo y los cambios realizados	Taller de elaboración y actualización de manuales de procedimientos

Fuente: elaboración propia.

4.1.1. Plan de acción

En plan de acción comprende la entrega física de los diferentes manuales de procedimientos a ambas áreas Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, haciéndose la recomendación que se actualicen cada año como mínimo, para controlar continuamente los cambios que se presenten.

Esta actividad debe estar a cargo de los jefes de sección de las áreas involucradas, manteniendo la calidad en los procedimientos optimizados. A continuación se presenta la planificación elaborada para llevar a cabo el plan.

Figura 47. **Plan de acción, Reclutamiento y Selección**

SEMANA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Entregar una copia digital e impresa al asistente psicometrista	Gerente de Talento Humano
2	Explicar, de manera detallada, los cambios realizados en los procedimientos optimizados	Jefe de Reclutamiento y Selección
3	Poner en práctica los procedimientos con las mejoras planteadas	Analista psicometrista
4	Realizar observaciones y recomendaciones acerca del uso y manejo del manual de procedimientos	Gerente de Talento Humano
26	Revisar cada uno de los procedimientos, comparándolos con el manual, si se ha dado algún cambio o se está presentando algún atraso y realizar los cambios pertinentes	Jefe de Reclutamiento y Selección

Fuente: elaboración propia.

Figura 48. **Plan de acción, Capacitación y Desarrollo**

SEMANA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Entregar una copia digital e impresa al auxiliar de eventos y coordinador de capacitación	Gerente de Talento Humano
2	Explicar, de manera detallada, los cambios realizados en los procedimientos optimizados	Jefe de Capacitación y Desarrollo
3	Poner en práctica los procedimientos con las mejoras planteadas	Coordinador de capacitación y auxiliar de eventos
4	Realizar observaciones y recomendaciones acerca del uso y manejo del manual de procedimientos	Gerente de Talento Humano
26	Revisar cada uno de los procedimientos, comparándolos con el manual, si se ha dado algún cambio o se está presentando, algún atraso y realizar los cambios pertinentes	Jefe de Capacitación y Desarrollo

Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Colaboradores involucrados

En la capacitación estuvieron involucrados los colaboradores de las áreas del Departamento de Talento Humano, capacitando en dos diferentes jornadas para cada una de las áreas, siendo los horarios de 8:00 a 12:00 horas y de 2:00 a 5:00 horas, respectivamente.

Los colaboradores involucrados en la capacitación fueron:

- Asistente psicometrista
- Auxiliar de eventos
- Coordinador de capacitación

Las capacitaciones se impartieron de una manera dinámica, aclarando cualquier duda o comentario acerca de los cambios realizados.

4.2. Beneficios de la implementación

La implementación de las mejoras a los procedimientos, traerá consigo diferentes beneficios, tanto a corto como largo plazo, siendo estos:

- Disminución en el tiempo empleado para evaluar a los candidatos en el procedimiento de selección externo.
- Con la nueva modalidad de enviar por vía web la solicitud de empleo a los candidatos, se optimizará tanto recursos de materiales como tiempo.
- Al entrevistar a los candidatos, como paso anterior a la realización de las pruebas psicométricas, se disminuirá los gastos del área de Reclutamiento y Selección, al no emplear recursos en las personas que no llenen los requisitos de la plaza.

- El nuevo formato de verificación de papelería le permitirá al asistente psicometrista una mejor percepción para ingresar a la base de datos del candidato que está aplicando.
- La mejora de la nueva requisición de personal beneficiará tanto el área de Reclutamiento y Selección como para el resto de jefaturas del Sanatorio en general.
- Con la implementación en la mejora del procedimiento de inducción a la organización, se espera que esta se realice de manera amena, tanto para los nuevos colaboradores como para los talleristas.
- En la inducción al puesto es primordial y de beneficio mutuo, brindar información respecto a las tareas más frecuentes del puesto.
- Con las entrevistas a los jefes de cada área, cuando se elabora el diagnóstico de necesidades (DNC), aumentará la efectividad de las diferentes capacitaciones a las cuales serán enviados los colaboradores.

4.3. Guía para la creación de manuales de procedimientos

La creación de un documento que agrupe todos los procedimientos de una unidad o área administrativa para conocer su operación, teniendo un mejor control y orden en el Departamento, significó para las áreas de Talento Humano la elaboración del Manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos están considerados, a nivel administrativo, como elementos fundamentales para llevar una coordinación, dirección, evaluación y control de un área en específico, facilitando la relación entre cada una de las áreas del Departamento y del Sanatorio. A la vez, sirven como medios valiosos para la comunicación, ayudando para registrar y transmitir a los colaboradores información de importancia.

La guía para la creación de manuales de procedimientos es definida con el fin de ayudar a los colaboradores para futuras creaciones o actualizaciones los manuales, teniendo una base de las características principales que deben de contener.

Saber elaborar un manual de procedimiento es de importancia, debido a que es un instrumento de apoyo a la labor administrativa que agrupa procedimientos precisos con un objetivo en común, describiendo una secuencia lógica de las distintas actividades que se realizan en cada uno de ellos, señalando quién, cómo, dónde y cuándo debe hacerse.

Es recomendable que los manuales de procedimientos sean elaborados o actualizados con la participación de los colaboradores de las áreas involucradas, ya que son estas personas las que están mayormente familiarizadas con cada una de ellas. Se recomienda también:

- Enumerar cada una de las páginas que integra el manual.
- Elaborar los manuales de acuerdo a los formatos incluidos en esta guía.
- Someter a revisión final, una vez terminado de actualizarlo o crearlo, verificando que la información sea la correcta y está completa.
- Definir la cantidad de ejemplares necesarios que se deben reproducir, para conocer el número de copias autorizadas existentes.
- Capacitar a los colaboradores responsables de las actividades del manual para implementarlo adecuadamente.
- Mantener permanente actualizados los manuales, verificando la veracidad de la información que contengan, mediante revisiones periódicas.

Para crear o actualizar un manual de procedimientos se deben seguir los siguientes pasos:

- Análisis y diseño de procedimientos

  - Delimitación del procedimiento: en este paso el analista debe definir cuál es el procedimiento que se va a analizar, dónde inicia y dónde termina. Con esto se fijará un objetivo, sirviendo como guía para la investigación, análisis y propuesta del procedimiento.

  - Recolección de la información: se deben recabar datos y documentos diversos que permitan conocer cómo operan cada uno de los procedimientos, para luego proponer los ajustes que se consideren de conveniencia. Dicha recolección se puede realizar mediante tres métodos: investigación documental, observación de campo o entrevista directa con los colaboradores.

  - Análisis de la información obtenida y diseño del procedimiento: esta parte es la primordial del estudio, debido a que se debe analizar a detalle las actividades de los procedimientos, definiendo quién, cómo, cuándo, dónde y por qué se hace, teniendo como propósito obtener un diagnóstico que refleje la realidad actual de la realización de las tareas.

  - Análisis del procedimiento: cuando se hayan realizado todos los análisis respectivos acerca de la información obtenida, se debe proceder a optimizar el procedimiento, tratando de mejorar o rediseñar el mismo, ya sea eliminando, combinando o cambiando tareas.

- Elementos que integran el manual

  - Identificación: esta es la primera página o portada del manual, en la cual deben aparecer los datos siguientes:

    - Logotipo del Sanatorio
    - Nombre del Sanatorio
    - Nombre del área a la que pertenece
    - Título del manual
    - Fecha de elaboración o actualización

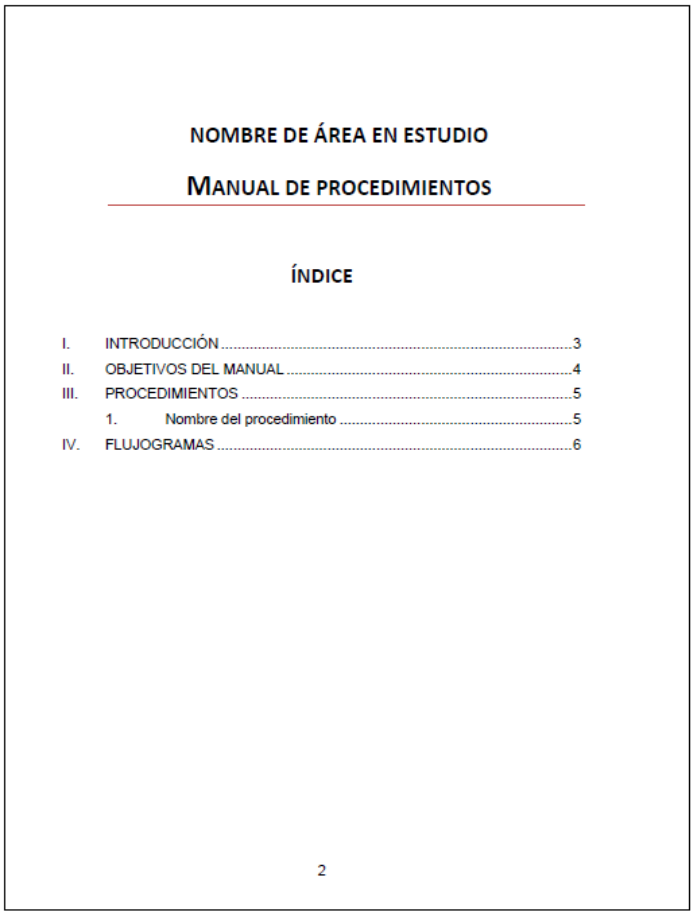
Figura 49. **Formato de la carátula del manual**

Fuente elaboración propia.

- Índice: se presenta, de manera ordena, cada apartado principal que contiene el manual, unificando la presentación del documento, siguiendo el siguiente orden:

  - Introducción
  - Objetivos del manual
  - Nombre de los procedimientos desarrollados
  - Flujogramas

Figura 50. **Formato de índice del manual**



NOMBRE DE ÁREA EN ESTUDIO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÍNDICE

2

Fuente: elaboración propia.

- Introducción: en esta parte deberá señalarse el objetivo del documento, incluyendo información acerca del ámbito de aplicación del mismo, siendo la introducción lo más breve y entendible posible.

Figura 51. **Formato de la introducción del manual**

I. INTRODUCCIÓN

La creación del manual de procedimientos está basada en el compromiso de obtener mayor control en el departamento de talento humano. El área de xxxxxxx ha elaborado el presente deseando tener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta dicha área administrativa, permitiendo alcanzar los objetivos generales y específicos del departamento, contribuyendo a orientar al personal las actividades encomendadas, constituyendo de tal manera, una guía de la forma en que operan.

3

Fuente: elaboración propia.

- Objetivos del manual: se debe incluir una explicación breve del propósito con el cual se pretende cumplir el manual de procedimiento, especificando con claridad la finalidad del documento, se debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Figura 52. **Formato de los objetivos del manual**

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Establecer los lineamentos para asegurar la eficiencia en los procedimientos elaborados por los colaboradores.
- Llevar un registro de las tareas y actividades que deben realizar los colaboradores en su puesto de trabajo.
- Verificar las demoras que se presenten en los procedimientos y actualizarlos constantemente.

4

Fuente: elaboración propia.

- Procedimientos: constituye la parte central y primordial del manual de procedimientos, debido a que en esta parte se integran el nombre y la descripción de forma clara y sencilla. Es importante que no se mezclen los procedimientos entre sí. En el encabezado debe llevar el logo del Sanatorio, nombre del procedimiento, código, fecha de actualización y número de páginas.

Figura 53. **Formato de procedimientos del manual**

III. PROCEDIMIENTOS

1. Nombre del procedimiento

LOGO DE LA EMPRESA	**Nombre del procedimiento**	**Código: TH-CYD-001** Fecha: mes y año Página **1** de **2**

Breve descripción del procedimiento, para llevar a cabo se debe:

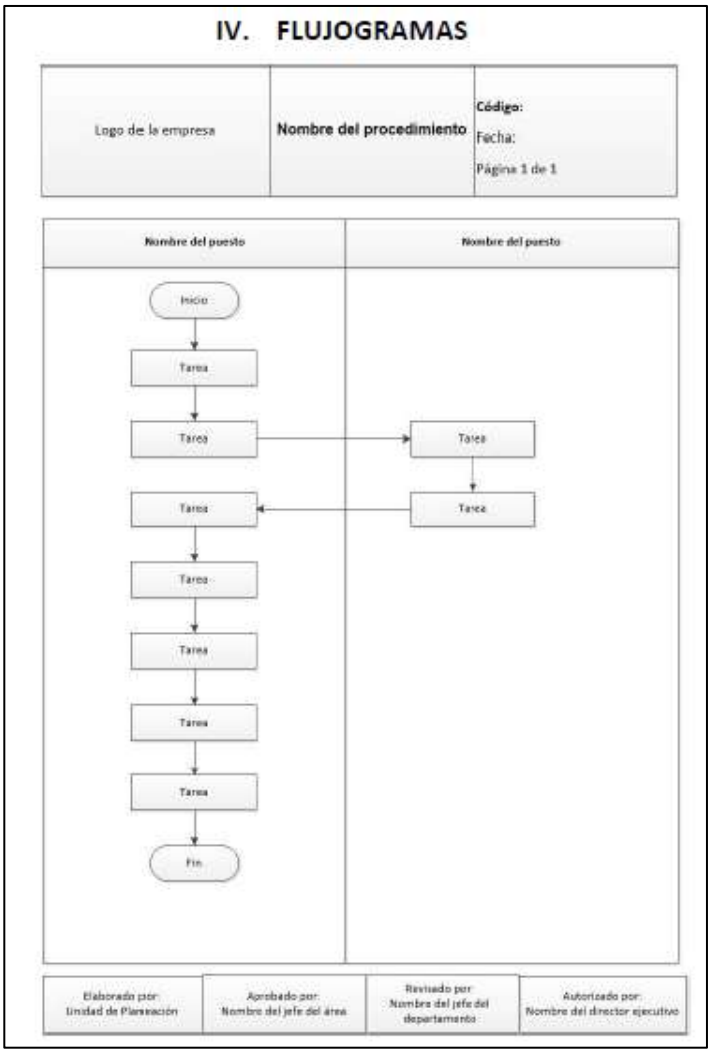
9. **Nombre del puesto**
   - **c.** Tarea a llevar a cabo
     - **vi.** Incisos de la tarea
     - **vii.** Incisos de la tarea
   - **d.** Tarea a llevar a cabo
10. **Nombre del puesto**
   - **b.** Tarea a llevar a cabo

Elaborado por: Unidad de xxxxxxx	Aprobado por: jefe de xxxxxxxx	Revisado por: gerente de xxxxxxxx	Autorizado por: director ejecutivo

Fuente: elaboración propia.

- Flujogramas: el diagrama de flujo, o flujograma, es la manera gráfica en la que se observa el desarrollo de una actividad del procedimiento determinado. En este caso se debe iniciar cada actividad con un verbo en infinitivo, poseer encabezado y pie de página como se muestra en la figura 54.

Figura 54. **Formato de los flujogramas del manual**



Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO O MEJORA CONTINUA

5.1. Evaluación de la duración de los procedimientos mejorados

La evaluación se refiere al estudio y análisis de cada procedimiento, valorando de manera semestral, las demoras, analizando los datos obtenidos en este trabajo contra los datos que se obtendrán en cada estudio realizado. De esta manera, se concluirá si la optimización en el área se realiza adecuadamente o, por el contrario, si se tiene alguna demora.

Si se observara que los procedimientos optimizados, están generando atrasos, es recomendable que se realice una actualización del manual de procedimientos efectuado cambios donde fuese necesario, logrando mantener la mejora continua que se requiere en el Departamento de Talento Humano.

Para actualizar los manuales de procedimientos de ambas áreas es recomendable que se utilice la guía de creación o actualización de procedimientos sugerida en el capítulo 4.

Para llevar a cabo la evaluación semestral planteada, es recomendable que se sigan las siguientes etapas para obtener un mejor resultado y llevar una verificación y control adecuado en el Departamento de Talento Humano.

- Planificar la evaluación: el colaborador que llevará a cabo el estudio debe agendar, al menos con un mes de anticipación, las fechas en las que se estará realizando el estudio de cada uno de los procedimientos de las áreas involucradas. Se recomienda que dicha agenda sea presentada al

menos con 15 días de anticipación al gerente de Talento Humano para verificar la disponibilidad de los dueños de procedimientos. En la tabla presenta una propuesta de plan para llevar a cabo dicha evaluación.

Figura 55. **Plan de evaluación de procedimientos**

Hora	**Actividad**	**Involucrados**
Día 1		
8:00	Reunión de apertura con los colaboradores del Departamento	Todos los dueños de procedimientos
8:30	Revisión de los manuales de procedimientos	Jefes de área
9:00	Procedimiento de administración de base de datos	Analista de Reclutamiento y Selección
10:30	Procedimiento de reclutamiento interno y externo	Jefe de Reclutamiento y Selección
14:30	Procedimiento de selección de personal interno y externo	Jefe y analista de Reclutamiento y Selección
Día 2		
8:00	Procedimiento de inducción a la organización	Jefe de Capacitación y Desarrollo
10:30	Procedimiento de inducción al puesto	Jefe de Capacitación y Desarrollo
11:30	Procedimiento de diagnóstico de necesidad (DNC)	Jefe de Capacitación y Desarrollo
14:30	Procedimiento de entrevista de salida	Jefe de Capacitación y Desarrollo

Fuente: elaboración propia.

- Verificación de procedimientos: con base en los manuales de las áreas del Departamento de Talento Humano, el colaborador encargado de realizar el estudio de evaluación debe verificar, cada uno de los procedimientos con su debido dueño, con el fin de verificar si el colaborador a cargo está realizando cada uno de los pasos del procedimiento con base en el manual, o si algo ha cambiado, ya sea en aumentar o disminuir pasos.

- Elaboración del informe: con ayuda de los hallazgos encontrados durante la evaluación de los procedimientos, el colaborador encargado de la optimización debe realizar un estudio de análisis de la información, determinando si los procedimientos están presentando demoras, de no ser así, debe hacer recomendaciones de mejoras que se podrían realizar en el Departamento, con el fin de mantener una mejora continua en las áreas.

- Presentación del informe evaluación y verificación de procedimientos: se debe presentar al gerente de Talento Humano el informe elaborado con los resultados obtenidos de la evaluación de los procedimientos tanto en el área de Reclutamiento y Selección, como en el área de Capacitación y Desarrollo, planteando las mejoras propuestas para llevar el control adecuado de la mejora continua y con el fin de mantener los procedimientos debidamente optimizados.

- Realizar los cambios necesarios en los manuales de procedimientos: si en la evaluación y verificación se encontraron mejoras u optimizaciones en alguno de los procedimientos de las áreas, el colaborador del Departamento de Planeación debe actualizar el manual, cambiando de versión y brindando la capacitación a los colaboradores con las mejoras.

5.2. Informes mensuales a la Gerencia de Talento Humano

Los informes mensuales son aquellos que son elaborados por cada jefe de área para presentar los resultados mensuales obtenidos ante la Gerencia del Departamento de Talento Humano. En dichos informes se verán reflejados los resultados, tanto a mediano como a largo plazo, de la optimización realizada y el impacto final que dicho estudio ha tenido.

Se debe plantear el índice de rotación de personal del mes en curso, analizando mediante indicadores, si el Departamento está brindando una adecuado procedimiento de Reclutamiento y Selección. De la misma manera, se debe presentar el reporte de las entrevistas y material psicométrico utilizado, realizando un análisis financiero de los gastos del mes.

Con respecto al área de Capacitación y Desarrollo, se debe realizar un análisis estadístico sobre los resultados de las entrevistas de salida, obteniendo la causa del índice de rotación de personal y de esta manera unir los resultados de los informes de ambas áreas y brindar el informe a nivel del Departamento.

Con esto se desea lograr que mes a mes se realice un análisis de las causas y efectos de las actividades que se realizan, previniendo incurrir en errores y obtener la efectividad deseada, brindando un servicio de calidad a los clientes internos y externos.

Cabe mencionar que el gerente de Talento Humano, debe comparar, mes a mes, los resultados obtenidos por cada una de las jefaturas, con el fin de analizar el avance y que la mejora se esté dando, de lo contrario debe solicitar al Departamento de Planeación que realice un nuevo estudio de optimización, para verificar a qué se deben los resultados presentados.

5.3. Mejora continua del círculo de Deming

El círculo de Deming es una metodología creada por Deming para brindar diferentes beneficios de calidad a las empresas e industrias. La metodología se basa en realizar cuatro diferentes actividades que forman un ciclo para obtener la mejora continua: planificar, hacer, verificar y actuar, cuando se llega a esta última actividad se vuelve a empezar con la primera y de esta manera se crean nuevas mejoras en cada ciclo.

Brinda una solución que permite mantener la competitividad de los servicios, mejora la calidad, reduce los costos y aumenta la rentabilidad de la empresa. Esta herramienta será útil para llevar un mejor control en cuanto a los avances que está teniendo las optimizaciones que se realicen y el tiempo de vida de los manuales de procedimientos.

Figura 56. **Definiciones del ciclo PHVA**

ETAPA	DEFINICIÓN
Planificar	Establecer los objetivos y procedimientos necesarios para conseguir los resultados, evaluando paso a paso, las herramientas necesarias a mejorar para mantener la mejora continua
Hacer	Implementar los procedimientos con base en las mejoras y capacitar a los colaboradores con las nuevas mejoras planteadas
Verificar	Realizar el seguimiento y la medición de procedimientos y servicios de cada una de las áreas del Departamento.
Actuar	Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procedimientos del Departamento, con el fin de no presentar demoras.

Fuente: elaboración propia.

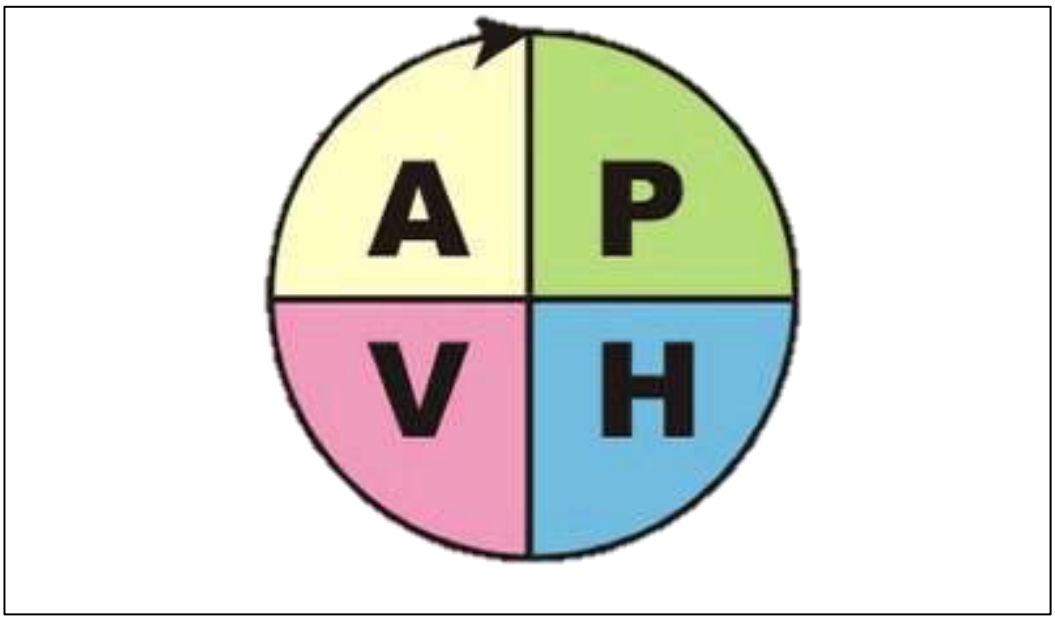
Al círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas que cuando se acaba el proceso vuelve a empezar con la primera etapa y así ir incorporando nuevas mejoras. Algunas actividades que engloban el ciclo en cada una de las etapas son las siguientes:

Figura 57. **Actividades del ciclo PHVA**

ETAPA	ACTIVIDAD
Planear (P)	• Determinar objetivos y metas • Revisar las prácticas actuales con las que se llevan a cabo los procedimientos • Definir las responsabilidades; contestando preguntas como por ejemplo: ¿Por qué? ¿Qué? ¿Cómo?
Hacer (H)	• Instruir e implementar • Organizar capacitaciones • Implementar las mejoras sugeridas para el área y el procedimiento • Reconocer el aporte de los colaboradores para el estudio de evaluación realizado
Verificar (V)	• Evaluar y validar • Evaluar el esquema del plan de acción • Verificar que los objetivos y metas hayan sido logrados • Retroalimentar los manuales
Actuar (A)	• Corregir y estandarizar • Revisar la retroalimentación y realizar las correcciones pertinentes

Fuente: elaboración propia.

Figura 58. **Gráfica del ciclo PHVA**



Fuente: *Totalqualidade.* http://www.totalqualidade.com.br/2012/09/herramientas-de-calidad-el-ciclo-phva.html. Consulta: enero de 2016.

5.3.1. Planificar

- Planificar nuevas observaciones: realizar auditorías a los procedimientos para verificar el tiempo que se tardan en realizarlos.

- Planificar la actualización de procedimientos: con base en el estudio realizado, designar a una persona que realice la nueva optimización para mejorar los procedimientos.

- Capacitar: implementar capacitaciones para los colaboradores del Departamento para que realicen las tareas y actividades de manera óptima.

- Planificar la metodología para cumplir las metas mensuales: realizar grupos de trabajo, se recomienda utilizar un círculo de calidad, en el cual estén involucrados todos los colaboradores del Departamento, con el fin de que brinden sus opiniones acerca de posibles mejoras.

- Planificar las evaluaciones de duración de los procedimientos: llevar a cabo la evaluación mencionada en el inciso 5.1 del presente capítulo.

5.3.2. Hacer

- Realizar un informe de evaluación con los resultados obtenidos y las propuestas de mejoras para cada una de las áreas involucradas.

- Implementar las mejoras propuestas en las actualizaciones de los procedimientos y evitar futuras demoras.

- Actualizar constantemente las bases de datos, documentando cada una de las acciones realizadas en el Departamento.

- Brindar a cada colaborador el nuevo manual de procedimiento actualizado de su área respectiva.

- Capacitar al personal del Departamento de Talento Humano con los manuales actualizados, con el fin de brindar una atención personalizada y resolver las dudas necesarias. El plan de capacitación se encuentra detallado en el inciso 4.1 del capítulo 4 del presente trabajo.

5.3.3. Verificar

- Verificar las demoras eliminadas: definir mediante mediciones de tiempo si las demoras que se estaban provocando han desaparecido y los procedimientos se están llevando a cabo de manera correcta.

- Verificar los informes: con los informes mensuales a la gerencia, analizar si los cambios realizados han sido efectivos para mejorar el Departamento y el Sanatorio.

- Verificar los procedimientos mediante las evaluaciones: describir en los informes obtenidos de la evaluación de duración de los procedimientos si se está llevando un control y manejo adecuado de la información de cada tarea, en comparación con lo planteado en los diferentes manuales de cada una de las áreas.

- Verificar la satisfacción de los colaboradores: con los grupos de trabajo planteados, realizar diferentes reuniones para conocer las opiniones de cada colaborador con respecto a los cambios y mejoras realizadas a los procedimientos, conociendo así el impacto que se está teniendo en el Departamento.

5.3.4. Actuar

- De haber eliminado las mejoras, se procederá a documentar los nuevos procedimientos conforme vayan siendo implementados y creados, al igual, implementar nuevas plazas para evitar futuros atrasos.

- Tener, al menos de manera semestral, una evaluación de la duración de los procedimientos, verificando y controlando que se lleve un adecuado manejo de la documentación y que no se esté presentando ninguna desactualización del Departamento de Talento Humano y el Departamento de Planeación.

- Poner en marcha el plan de acción para implementar las nuevas mejoras, se deberá realizar la planificación nuevamente para realizar los estudios y evaluaciones necesarias de los diferentes procedimientos de las áreas involucradas.

- Aplicar, a mediano o largo plazo, la metodología del círculo de Deming, para que los colaboradores puedan analizar si es necesario una nueva optimización en el Departamento.

CONCLUSIONES

1. Se realizó un trabajo de campos, que permitió observar cada uno de los procedimientos del Departamento, se detectaron distintas deficiencias por las que pasa cada uno de ellos, obteniéndose una retroalimentación para brindar las mejoras que permitieron alcanzar la optimización de los procedimientos, al agilizar el tiempo empleado por cada colaborador para llevar a cabo sus actividades.

2. Se evaluaron los tiempos empleados en cada uno de los procedimientos, logrando identificar la existencia de procedimientos con un tiempo excesivo, calificándolos como puntos de demora y evaluando las diferentes causas y consecuencias, determinando qué procedimientos necesitaban mayor atención y debían ser optimizados.

3. Se elaboraron dos manuales de procedimientos con el fin de brindar a cada área una guía que permitió a todos los empleados conocer el procedimiento. Además, en un futuro se podrá continuar con su optimización, creando así una herramienta base que los colaboradores sean capaces de comprender y aplicar. Dichos manuales contienen carátula, objetivos, introducción, descripciones y diagramas de cada procedimiento.

4. Se elaboraron 3 formatos nuevos con base en la investigación realizada: verificación de papelería, requisición de personal y rotación de personal; debido a que se identificó que los formatos anteriores carecían de orden y no eran adecuados para seguir un procedimiento de selección

adecuado entre las distintas áreas. Se brindaron formatos más organizados y entendibles para el personal del Sanatorio.

RECOMENDACIONES

1. Para el Departamento de Talento Humano: revisar, modificar y actualizar continuamente la documentación de los procedimientos para que estén actualizados continuamente.

2. Al jefe de Reclutamiento y Selección: verificar que sus subordinados implementen de manera correcta las mejoras, manteniendo una comunicación constante de los cambios propuestos por los colaboradores.

3. Al jefe de Capacitación y Desarrollo: llevar el control del clima laboral del Sanatorio, verificando si las inducciones a la asociación están dando resultados positivos.

4. Al gerente de Talento Humano: solicitar informes mensuales acerca de las mejoras de las áreas, comparando los resultados de meses anteriores con los actuales y verificar si se ha logrado el objetivo deseado.

5. Al coordinador de capacitación: realizar la inducción amena y dinámica, provocando que los nuevos colaboradores se sientan identificados con la filosofía institucional del Sanatorio mediante folletos ilustrativos, presentaciones, películas y otros.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALDANA PINEDA, Heidi Jacqueline. *Manual sobre técnicas de Reclutamiento y Selección de personal.* Tesis de Lic. en Psicología. Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, 1999. 176 p.

2. ARIAS GALICIA, Fernando. *Excelencia de la capacitación.* 2a ed. México: Prentice Hall, 2001. 435 p.

3. CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, German. *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill, 2002. 996 p.

4. *Diagnóstico y soluciones*. [en línea]. <http://www.diagnosticoysoluciones.com/esia/j>. [Consulta: enero de 2016].

5. *Economía.* [en línea]. <http://www.economia48.com/spa/d/optimizacion/optimizacion.htm>. [Consulta: enero de 2016.].

6. KESTLER REBULI, Julio Rodolfo. *Procedimiento para disminuir demoras durante la reposición de la moldura en la fabricación de envases de vidrio en Vidriera Guatemalteca, S.A.* Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2012. 70 p.

7. LARISO HERNÁNDEZ, Johanna Madalitt. *Diseño de un manual de procedimientos contables en el área de nóminas de una empresa distribuidora de productos y suplementos vitamínicos*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2013. 159 p.

8. LÓPEZ MARTÍNEZ, Luis Fernando. *Plan de mejoramiento en el desarrollo organizacional del personal, medición del trabajo y optimización de los procesos productivos de premezclas vitamínico minerales para la alimentación animal en la empresa Trouw Nutrition Guatemala, S.A.* Guatemala. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2010. 148 p.

9. REYES BARRERA, Xiomara Odeth. *La gestión de un plan de compensaciones como herramienta para mantener el nivel de satisfacción del personal*. Trabajo de graduación de Maestría en Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Ecónomicas, 2004. 78 p.

10. STRICKLAND, Thompson. *Dirección y administración estratégicos*. 2a. ed. México: Prentice Hall. 2000. 320 p.

11. VIDES NAVARRO, Marta Susana. *Estandarización de los procesos de recursos humanos para los gerentes de ventas de Centroamérica de Farma, S.A.* Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2006. 136 p.