



**REINGENIERÍA DEL PROCESO DE  
NÓMINA Y SERVICIOS DEL PERSONAL  
EN PAPELES VENEZOLANOS,  
PAVECA C.A.**

Autores:  
Lugo, Omar  
Santos, Luis

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio san Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
CARRERA INGENIERIA INDUSTRIAL  
ESCUELA INDUSTRIAL**

**REINGENIERÍA DEL PROCESO DE NÓMINA Y SERVICIOS DEL  
PERSONAL EN PAPELES VENEZOLANOS, PAVECA C.A.**

**Trabajo de Grado para optar al Título de  
Ingeniero Industrial**

**Autores:**

Lugo, Omar C.I.: 22.556.637

Santos, Luis C.I.: 20.708.352

**Tutor:**

Ing. Maira Farías

**San Diego, Junio 2017**



Universidad José Antonio Páez  
Facultad de Ingeniería

FI-TG-2017-1CR-015

Valencia, 13 de Enero de 2017.

Ciudadanos:

**Omar Lugo**

C.I. 22.556.637

**Luis Santos**

C.I. 20.708.352

Presente.-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 1-2017 de fecha 13/01/2017 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado **"REINGENIERIA DEL PROCESO DE NOMINA Y SERVICIOS DEL PERSONAL EN PAPELES VENEZOLANOS PAVECA C.A."** Presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación de la Ing. Maira Farias, C.I. 5.503.344 y la Ing. Alicia Pizzella, C.I. 4.598.880 como Tutotes Académicos que lo asesorarán en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,

Pro. Marlene Zambrano  
Decana (Encargada) de la Facultad de Ingeniería  
(CU 502 de fecha 11/10/2016)



e. e. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (2).  
Archivo.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ingeniero Maira Farías portador de la cédula de identidad N° 5.503.344 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos Omar Eduardo Lugo.; portador de la cédula de identidad N°22.556.637; y Luis Eduardo Santos; portador de la cédula de identidad N°20.708.352. titulado **REINGENIERIA DEL PROCESO DE NOMINA Y SERVICIOS DEL PERSONAL EN PAPELES VENEZOLANOS PAVECA C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, consideramos que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 09 días del mes de Junio del 2017

Ing. Maira Farías

C.I.: 5.503.344





UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
CARRERA INGENIERIA INDUSTRIAL  
ESCUELA INDUSTRIAL  
DECANATO

San Diego, 05 de Agosto de 2016

**Ciudadanos:**

Lugo, Omar

C.I.: 22.556.637

Santos, Luis

C.I.: 20.708.352

Presente.-

Cumplo con informarles que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 5-2016 de fecha 05/08/2016, aprobó el Proyecto de Grado titulado REINGENIERÍA DEL PROCESO DE NÓMINA Y SERVICIOS DEL PERSONAL EN PAPELES VENEZOLANOS, PAVECA C.A., presentado por ustedes como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial. Se ratifica la designación de la Ing. Maira Farías C.I. 5.503.344 y la Ing. Alicia Pizzella C.I. 4.598.880 como Tutor Académico que le asesorarán en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,

Prof. Marlene Zambrano  
Decana (Encargada) de la Facultad de Ingeniería  
(CU502 de fecha 11/10/2016)

c.c. Coordinación de Pasantía y Trabajo de Grado (2)  
Control de Estudios (2)  
Archivo.

MEZ/fr.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA INDUSTRIAL

### **ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe Ing. Maira Farías, portadora de la Cédula de Identidad V- C.I. 5.503.344, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos: Lugo, Omar y Santos, Luis, portadores de las cédulas de identidad N° C.I.: 22.556.637 y 20.708.352 respectivamente, titulado: REINGENIERÍA DEL PROCESO DE NÓMINA Y SERVICIOS DEL PERSONAL EN PAPELES VENEZOLANOS, PAVECA C.A. Presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 21 días del mes de Enero del 2017.

---

Ing. Maira Farías  
C.I. 5.503.344

## DEDICATORIA

Primeramente, a **Dios y mi Divina Pastora**, quienes guían mi camino día a día y me ayudaron a mantenerme firme en todas las dificultades que se presentaron a lo largo de mi carrera, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca el aliento ni las ganas de seguirlo intentando, y que Gracias a ti mi Dios, hoy culmino esta gran etapa de crecimiento académico y personal.

Con mi más grande respeto y profundo cariño, dedico a mis **Padres y Hermanas**, quienes este día pueden ver los frutos de este hombrecito con esfuerzo e ilusión, con amor y que en tiempos de tempestad supieron dar esperanza y protección. Pueden ver orgullosos hoy que, el hombrecito de la casa ha crecido, que quiere corresponder con este logro bajo su conocimiento y trabajo fuerte ese apoyo a quienes me ayudaron.

Ustedes que siempre sembraron mi corazón con esperanza y amor, que me enseñaron que las cosas se consiguen con esfuerzo y dedicación, por compartir mis horas grises, mis momentos felices, ambiciones, sueños e inquietudes.

Esta es la ocasión para brindarles los frutos de su esfuerzo y bendecirlos por siempre. Por ustedes y para ustedes, con cariño.

**A toda mi familia**, que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

Lugo, Omar

## AGRADECIMIENTOS

Primero que todo tengo que empezar por nuestro **Dios**, que le agradezco todas las bendiciones que me dio en este camino tenaz pero glorioso para alcanzar esta meta propuesta.

A mi **Familia**, por criarme y brindarme una buena educación desde el hogar sobretodo a esa bendición más grande que es tener a la mejor **Madre** del mundo que le agradezco TODO porque ella es TODO para mi.

Mi **Padre**, por todo su trabajo para brindarme todo los recursos y ejemplos de como ser un hombre responsable. Y ni hablar de mis tres **hermanas Anyela, Maria Laura y Karen**, todas ellas unas madres y conciencia en todo este esfuerzo que me quedo corto en agradecerle en estas líneas.

A **Johnny**, que aparte de ser mi cuñado es mi hermano, maestro y un segundo padre para mi. Que me ha enseñado el sentido de hacer las cosas bien de calidad y sobretodo con mucha disciplina.

A mi novia bella **Adeliza**, por siempre estar en esos momentos que no cualquier persona te saca adelante, sino personas como ella que son especiales y te impulsan a no rendirte, perseverar en esos momentos negativos hasta que salgas de ella. Te amo.

A mi compañero **Santos**, ¡por confiar y creer en este equipo que formamos que me demostro ser esa persona que es!, una persona serena en momentos de aprieto y fiel amigo.

A la Sra. **Lili Testa y familia**, por siempre ser bienvenido en su casa y tratarme como otro hijo mas.

A la Empresa **PAVECA**, por darnos esa oportunidad que como llegó fue una llamada bendición por todo lo aprendido, oportunidades y principal protagonismo en este trabajo de grado. Una bendición de oportunidad, muchas gracias.

A mis **Profesores**, que fueron parte fundamental en la formación nivel académico como profesional, son muchos y les agradezco a todos, en especial a esa gran **Tutora** que sobretodas las cosas siempre estuvo ahí para ayudarnos.

Y, por último, pero no menos importante porque de verdad son parte de la carrera y asi como es parte de mi vida **Mis Amigos, Mis Panas** “El gordo Peña”, Davianny, Nelson, “El guaro”, me quedo corto para todas esas grandes amistades que se fueron dando por toda la carrera.

**Lugo, Omar**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a **Dios**, por haberme dado la fuerza y voluntad en momentos de altibajos de culminar esta meta tan anhelada.

A mi **Madre**, por ser uno de los tres pilares más importante en mi vida, siempre demostrándome su cariño y su apoyo incondicional en las momentos más difíciles a lo largo de esta carrera.

A mi **Padre**, quien con sus valores y consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional.

A mi **Hermana**, quien es la luz de mis ojos.

A mi tía **Itala**, a quien quiero como una madre, por compartir momentos significativos en mi vida.

A mis **Abuelos**, por siempre demostrarme como salir adelante ante las adversidades.

A mi **Familia** en general, porque cada uno de ellos forma parte de un capítulo en mi vida.

Esta es la ocasión para premiarles el gran esfuerzo realizado y decirles a todos ¡Gracias!

Santos, Luis

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **Dios**, por protegerme durante mi camino y darme el valor para superar las dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi **Madre**, a quien admiro y considero una mujer ejemplar, la cual me ha enseñado a siempre a lograr todo lo que uno se propone y al ser mejor cada día.

A mi **Padre**, a quien respeto y admiro por el compromiso en todo lo que hace, siempre demostrándome su afecto y lo orgulloso que se siente de la persona en que me he convertido.

A mi **Hermana**, por siempre formar parte de todo lo bonito en mi vida. Te amo

A mis **Abuelos**, por siempre recibirme con los brazos abiertos y compartir esas experiencias que para mi hoy y siempre formaran parte de mi futuro.

Agradezco también a todos **mis tíos**, en especial a mi **tía Itala, Cheo y Diego** que a pesar de la distancia siempre han sabido darme un buen consejo en mi formación como persona y profesional.

A todos mis **Profesores**, quienes formaron parte de esta ruta de aprendizaje y quiero destacar a la **profesora Angelica** por ser una madre dentro de la institución y la profesora – tutora **Maira Farias** por siempre prestarnos su ayuda para la culminación de este trabajo.

A la **familia Lugo**, que desde el primer momento me hicieron sentir como en casa.

A la **empresa Papeles Venezolanos**, por darnos esta maravillosa oportunidad de aprender y crecer como profesionales.

A mis hermanos de la vida, **Douglas Blanco y Alexander Sosa** por siempre brindarme su apoyo.

Para finalizar a **mis panas de la carrera y futuros colegas**, Luis Gordo Peña, Nelson Ventura, Davianny Sanchez, Andreina Alvarado y mi alto pana y compañero de tesis Omar Lugo

Santos, Luis

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	pp. vii
AGRADECIMIENTOS .....	viii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTOS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xx
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxi
RESUMEN INFORMATIVO.....	xxii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA .....	4
1.1.- Planteamiento del Problema .....	4
1.2.- Formulación del Problema.....	8
1.3.- Objetivos de la Investigación .....	8
1.3.1.- Objetivo General .....	8
1.3.2.- Objetivos Específicos.....	8
1.4.- Justificación .....	9
1.5.- Alcance .....	11
CAPÍTULO II .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1.- Antecedentes de la Investigación .....	12
2.2.- Bases Teóricas .....	16
2.2.1.- Los Procesos .....	16
2.2.2.- Reingeniería de los Procesos.....	17
2.2.3.- Recursos Humanos.....	19
2.2.4.- Sistema de Información .....	22
2.2.5.- Proceso de Nómina .....	22
2.2.6.- Auditoria de Gestión de Recursos Humanos .....	23
2.2.7.- Relaciones Laborales .....	24

2.2.8.- Técnica de Grupo Nominal .....	25
2.3.- Bases Legales .....	26
2.4.- Definición de Términos .....	31
CAPÍTULO III .....	33
MARCO METODOLÓGICO .....	33
3.1.- Tipo de la Investigación .....	33
3.2.- Nivel y Diseño de la Investigación.....	33
3.3.- Población y Muestra .....	34
3.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de Datos.....	35
3.5.- Fases de la Investigación .....	35
CAPÍTULO IV .....	64
RESULTADOS.....	64
4.1. Fase I: Diagnóstico de los procesos actuales del Pago de Nómina de Planta de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) .....	64
4.1.1. Entrevista no Estructurada.....	69
4.1.2. Observación Directa .....	70
4.1.3. Revisión Documental .....	72
4.2. Fase II: Análisis de la situación actual para identificar las no conformidades del proceso utilizando herramientas de Ingeniería Industrial en la empresa Papeles Venezolanos C.A. ....	77
4.2.1. Principios de Reingeniería.....	77
4.2.2. Resultados de la Técnica de Grupo Nominal .....	79
4.3. Fase III: Diseño de la propuesta para el control de las diferentes solicitudes que se consignan en los departamentos de Nómina y Servicios al Personal en la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA). ....	141

4.4. Fase IV: Realizar una evaluación que refleje el costo/beneficio de la propuesta de la empresa Papeles Venezolanos C.A., (PAVECA) ....	203
4.4.1. Costo de implementación de la propuesta.....	203
4.4.2. Costos relacionados con el estudio del diseño de la propuesta .....	204
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	208
Conclusiones.....	208
Recomendaciones .....	209
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	211
ANEXOS .....	213
ANEXO A: Formato F-064 .....	214
ANEXO B: Planilla 14-100 (IVSS).....	215
ANEXO C: Resultado Resumen de los procesos de Nómina.....	216

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS No		pp.
1	Procesos actuales del Pago de Nómina y Servicios del Personal de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA).	65
2	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 1.	77
3	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 2.	77
4	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 3.	78
5	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 4.	78
6	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 5.	78
7	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 6.	79
8	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 7.	79
9	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 8.	79
10	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 9.	80
11	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 10.	80
12	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 11.	80
13	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 12.	81
14	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 13.	81
15	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 14.	82
16	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 15.	82
17	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 16.	82
18	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 17.	83
19	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 18.	83
20	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 19.	83
21	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 20.	83
22	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 21.	84
23	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 22.	84
24	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 23.	84
25	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 24.	85
26	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 25.	85
27	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 26.	85
28	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 27.	86
29	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 28.	86
30	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 29.	86
31	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 30.	87
32	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 31.	87
33	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 1.	87
34	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 2.	88
35	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 3.	88
36	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 4.	88
37	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 5.	89

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS No		pp.
38	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 6.	89
39	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 7.	89
40	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 8.	90
41	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 9.	90
42	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 10.	90
43	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 11.	91
44	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 12.	91
45	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 13.	91
49	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 14.	92
47	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 15.	92
48	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 16.	92
49	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 17.	93
50	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 18.	93
51	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 1.	93
52	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 2.	94
53	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 3.	94
54	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 4.	95
55	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 5.	95
56	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 6.	95
57	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 7.	96
58	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 8.	96
59	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 9.	96
60	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 10.	97
61	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 11.	97
62	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 12.	98
63	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 13.	98
64	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 14.	98
65	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 15.	99
66	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 16.	99
67	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 17.	99
68	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 18.	100
69	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 19.	100
70	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 20.	100
71	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 21.	101
72	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 22.	101
73	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 23.	101
74	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 24.	102

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS No		pp.
75	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 25.	102
76	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 26.	102
77	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 27.	103
78	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 1.	103
79	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 2.	103
80	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 3.	104
81	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 4.	104
82	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 5.	104
83	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 6.	105
84	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 7.	105
85	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 8.	105
86	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 9.	106
87	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 10.	106
88	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 11.	106
89	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 12.	107
90	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 13.	107
91	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 14.	107
92	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 15.	108
93	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 16.	108
94	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 17.	108
95	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 18.	109
96	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 1.	109
97	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 2.	109
98	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 3.	110
99	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 4.	110
100	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 5.	110
101	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 6.	111
102	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 7.	111
103	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 8.	111
104	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 9.	112
105	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 10.	112
106	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 11.	112
107	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 12.	113
108	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 13.	113
109	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 14.	113
110	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 15.	114
111	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 1.	114

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS No		pp.
112	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 2.	115
113	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 3.	115
114	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 4.	115
115	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 5.	116
116	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 6.	116
117	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 7.	116
118	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 8.	117
119	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 9.	117
120	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 10.	117
121	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 11.	118
122	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 12.	118
123	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 13.	118
124	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 14.	119
125	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 15.	119
126	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 16.	119
127	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 17.	120
128	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 18.	120
129	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 1.	120
130	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 2.	121
131	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 3.	121
132	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 4.	121
133	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 5.	122
134	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 6.	122
135	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 7.	122
136	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 8.	123
137	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 9.	123
138	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 10.	123
139	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 11.	124
140	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 12.	124
141	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 13.	124
142	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 14.	125
143	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 15.	125
144	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 16.	125
145	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 17.	126
146	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 18.	126
147	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 19.	126
148	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 20.	127

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS No		pp.
149	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 21.	127
150	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 22.	127
151	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 23.	128
152	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 24.	128
153	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 25.	128
154	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 1.	129
155	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 2.	129
156	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 3.	129
157	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 4.	130
158	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 5.	130
159	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 6.	130
160	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 7.	131
161	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 8.	131
162	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 9.	131
163	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 10.	132
164	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 11.	132
165	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 12.	132
166	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 1.	133
167	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 2.	133
168	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 3.	133
169	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 4.	134
170	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 5.	134
171	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 6.	134
172	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 7.	135
173	Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 8.	138
174	Resultado resumen del proceso 1. Movimiento de Vacaciones.	138
175	Resultado resumen del Movimiento de Vacaciones.	142
176	Resumen del Valor de las actividades del Movimiento de Vacaciones	142
177	Resumen del Valor de las actividades del Movimiento de Vacaciones	143
178	Resumen del Movimiento de Vacaciones Propuesto	143
179	Actividades propuestas para el proceso de Movimiento de Vacaciones	145
180	Resumen del proceso de Permisos Remunerados actual	150
181	Resumen del Valor de las actividades del proceso de Permisos Remunerados actual	150
182	Ítems susceptibles a cambios del proceso de Permisos Remunerados actual	151

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS No		pp.
183	Resumen del proceso de Permisos Remunerados Propuesto.	152
184	Actividades Actuales para el proceso de Permisos Remunerados.	153
185	Actividades propuestas para el proceso de Permisos Remunerados	156
186	Resumen Actual vs Propuesta de Sustituciones Temporales.	160
187	Actividades Actuales para el proceso de Sustituciones Temporales	161
188	Actividades propuestas para el proceso de Sustituciones Temporales	165
189	Resumen Actual vs Propuesta del Proceso de Cambio Turno/Grupo.	166
190	Actividades Actuales para el proceso de Cambio Turno/Grupo.	167
191	Actividades propuestas para el proceso de Cambio Turno/Grupo.	169
192	Resumen Actual vs Propuesta del proceso Egresos.	170
193	Actividades Actuales para el proceso Egresos.	171
194	Actividades Propuestas para el proceso Egreso	176
195	Resumen Actual vs Propuesta del proceso Prolongación de la Jornada.	180
196	Actividades Actuales para el proceso Prolongación de la Jornada.	181
197	Actividades propuestas para el proceso de Prolongación de la Jornada.	183
198	Resumen Actual vs Propuesta del proceso Promociones.	186
199	Actividades Actuales para el proceso Promociones.	187
200	Actividades Propuestas para el proceso Promociones.	191
201	Resumen Actual vs Propuesta del proceso de llamado a laborar de Emergencia	194
202	Actividades Actuales para el proceso de llamado a laborar de Emergencia	195
203	Actividades propuestas para el proceso de llamado a laborar de Emergencia.	196
204	Resumen Actual vs Propuesta del proceso de Reposos	198
205	Actividades Actuales para el proceso Reposos.	199
206	Actividades Propuestas para el proceso Reposos.	201
207	Beneficios económicos contractuales establecidos por la organización	203
208	Recursos para el estudio de la propuesta	204
209	Pagos de Sobretiempo según Convención Colectiva	204
210	Beneficios estimados con la implementación de la propuesta	205
211	Recursos materiales para la aplicación de la propuesta	206
212	Recursos de capacitación para la aplicación de la propuesta	207
213	Desembolso total para la aplicación de la propuesta	208

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS No		pp.
1	Leyenda del Formato de procesos de Movimiento de Vacaciones.	67
2	Formato de procesos de Movimiento de Vacaciones.	68
3	Esquema del método de observación directa.	70
4	Formato de procesos de Permisos Remunerados.	73
5	Formato de procesos de Reingeniería con análisis de Valor.	78
6	Valor de los procesos de Reingeniería.	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS No		pp.
1	Disminución del Proceso del Movimiento de Vacaciones.	143
2	Disminución del Proceso Permisos Remunerados.	147
3	Disminución del Proceso Sustituciones Temporales.	150
4	Disminución del Proceso de Cambio Turno/Grupo.	153
5	Disminución del Proceso Egresos.	156
6	Disminución del Proceso Prolongación de la Jornada.	159
7	Disminución del Proceso Promociones.	162
8	Disminución del Proceso de llamado a laborar de Emergencia.	165
9	Disminución del Proceso Reposo.	168



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
CARRERA INGENIERIA INDUSTRIAL  
ESCUELA INDUSTRIAL**

**REINGENIERÍA DEL PROCESO DE NÓMINA Y SERVICIOS DEL  
PERSONAL EN PAPELES VENEZOLANOS, PAVECA C.A.**

**Autores:**

Lugo, Omar C.I.: 22.556.637

Santos, Luis C.I.: 20.708.352

**Tutor:** Ing. María Farías

**Año:** Junio, 2017

**RESUMEN INFORMATIVO**

Si bien los procesos productivos en una empresa son importantes, los procesos de remuneraciones al personal tienen un carácter definitivo y protagónico en las mismas, ya que definen las relaciones entre patrono - trabajador. Es tanta la necesidad de una empresa de mantener a sus empleados motivados, que define la capacidad de producción de la misma. Y a su vez dicha relación juega un papel imprescindible en la toma de decisiones gerenciales. Estas se han ido acentuando debido a los constantes cambios que se han dado en materia de Administración de personal, aunado a la cantidad de actualizaciones que se les han dado a las leyes que rigen la materia de contrataciones, servicios, atención y seguridad laboral. Generando como consecuencia que las empresas se han afectado en cuanto a los requerimientos y velocidad que se requiere en la capacidad de respuesta al trabajador y todo lo concerniente al sistema de nómina. Papeles Venezolanos, no está exenta de todos estos cambios y modificaciones y por consiguiente ve afectado sus procesos de nóminas. Es necesario que se lleva a cabo correctamente la trazabilidad desde el momento que se genere un pago hasta que se transforma en pago efectivo, devengando pérdida de tiempo no controlable la cual verá afectado sus procesos. Por lo anteriormente expuesto, la gerencia de PAVECA ha decidido dedicar recursos para encontrar un proceso efectivo de control de nómina que permita el control de movimientos de personal, formularios, movimiento de horas, disminución de las devoluciones por cambio de usuarios y disminución de los desperdicios por desgaste del trabajador no aprovechable para el mejor funcionamiento de las gerencias.

**Descriptor:** Reingeniería – Nómina – Servicios del Personal.

## INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA), es evidente remontarse a una empresa que lleva más de cincuenta años dedicada a la elaboración de papel higiénico como su principal fuerte, así como, servilletas, faciales, toallas absorbentes y papel para envolver. Por lo que, en los últimos años ha sido protagonista de un crecimiento inminente, no solo en el aumento sostenido de las cifras de producción, sino en su desarrollo y ampliación, tanto horizontal como verticalmente, ya que cuenta con alrededor de 1.800 trabajadores, que trabajan con dedicación y esmero, desenvolviéndose bajo un ambiente sano y productivo; la misma para llegar a mantenerse tanto tiempo cuenta con rigurosos procesos de control que van desde el capital humano hasta cada uno de los procesos involucrados directa e indirectamente en la producción.

En la actualidad, en Venezuela en materia laboral, se han generado muchísimos cambios y en lapsos de tiempo muy cortos, lo que obliga a las empresas a adaptarse a los mismos en la medida de sus posibilidades, acarreado con esto que procesos queden desfasados y exista la necesidad que sean rediseñados. Es por ello que, debido a los constantes cambios que se han dado en materia de Administración de Personal, aunado a la cantidad de actualizaciones que se le han dado a las leyes que rigen la materia de contrataciones, servicios, atención y seguridad laboral; las empresas se han afectado en cuanto a la capacidad de respuesta al trabajador y todo lo concerniente al sistema de nómina.

En consecuencia, en la actualidad existen muchas empresas que presentan problemas de planificación y organización en los procesos de nómina, estos problemas a su vez afectan de manera directa al trabajador en cuanto a su productividad. Ya que en muchas ocasiones solo se busca cumplir con las órdenes de trabajo (clientes) y no en el resolver los problemas de eficiencia y efectividad en el servicio prestado a los trabajadores.

La empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA), tiene un proceso de manufactura continuo, donde sus volúmenes de producción se han incrementado de acuerdo al aumento de sus ventas, pero con el pasar de los años esto también ha incrementado el número de mano de obra que se requiere para cumplir con las metas propuestas. Es por ello que, las faltas de efectividad en los pagos derivan inconformidades en los trabajadores, generando incumplimiento al área de trabajo y por ende se ve afectado la productividad de la empresa.

El control del personal en cuanto a pagos que se derivan de horas extras, bonos de producción, incentivo a la productividad, bono por asistencia, entre otros; es una de las problemáticas que presenta la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA), este es un factor de mucha importancia debido a que, si el mismo no se lleva a cabo de forma eficiente, trae como consecuencia una pérdida elevada de tiempo que repercute en la calidad de trabajo.

Por lo anteriormente expuesto, la gerencia de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) ha decidido dedicar recursos para encontrar un proceso efectivo de control de nómina que permita el control de movimientos de personal, formularios, movimiento de horas, disminución de las devoluciones por cambio de usuarios y disminución de los desperdicios por desgaste del trabajador, no aprovechable para el mejor funcionamiento de las gerencias.

De tal manera que el propósito de la presente investigación es: Diagnosticar los métodos actuales de evaluación de movimientos del personal, mediante la observación directa de los procesos. Analizar la situación actual para identificar las no conformidades del proceso. Diseñar una propuesta para el control de las diferentes solicitudes que se consignan en los departamentos de nómina y servicios al personal.

Realizar una evaluación que refleje el costo/beneficio de la propuesta.

Partiendo de la condición expuesta y valorizando las circunstancias antes mencionadas, se consideró pertinente realizar este estudio a fin de Proponer una

reingeniería del proceso del departamento de nómina y Servicio al Personal en la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), con el fin de mejorar las operaciones y eliminar los tiempos de demora.

Cabe destacar, que todo este trabajo de investigación, se presenta en cuatro (4) capítulos:

Capítulo I, El Problema, donde se muestra el Planteamiento del Problema, en el se explica la problemática, luego los objetivos y la justificación.

El Capítulo II, Marco Teórico, basado en primer lugar por los antecedentes de la investigación, en segundo lugar por las bases teóricas, legales y definición de términos básicos.

El capítulo III, relativo al marco metodológico, se define el tipo y diseño de investigación y acá se presentan las fases metodológicas en donde se describe claramente las técnicas e instrumentos para obtener información y la manera cómo se realiza el análisis e interpretación de la información obtenida a través de los instrumentos diseñados.

Seguidamente, se describe el capítulo IV donde se hace un esbozo específico del desarrollo de cada fase anteriormente descrita y la propuesta en sí misma, finalizando este trabajo con las referencias bibliográficas además de los anexos pertinentes.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.- Planteamiento del Problema**

Las organizaciones están siendo reinventadas. Los viejos modelos ya no dan para más. El mundo está cambiando. Los países están cambiando. Las organizaciones públicas y privadas están cambiando. Y los cambios están sucediendo con tal velocidad e intensidad que los viejos modelos organizativos ya no dan para más. Los cambios organizativos son tan variados, profundos y originales que se puede decir que las organizaciones están siendo inventadas de nuevo. Las organizaciones están siendo revisadas para orientarse más al servicio de sus clientes y usuarios, para brindar productos y servicios de una calidad superior, que garanticen su competitividad en mercados y ambientes más exigentes y abiertos.

Los procesos de trabajo deben ser mejorados. No basta con controlar la calidad en el punto de salida, es preciso asegurarla en todo momento, desde los proveedores hasta los clientes finales. Se insiste en que la calidad ahora debe ser total. Se busca el mejoramiento continuo. Pero muchas veces ni siquiera esto basta porque el tiempo apremia y no hay posibilidad de esperar que una nueva filosofía de vida dé sus frutos. Es por ello, que surge la reingeniería como una respuesta a la necesidad de mejoras drásticas (y rápidas) de los procesos de trabajo, apelando a los recursos tecnológicos más modernos.

Así y debido a los constantes cambios que se han dado en materia de Administración de Personal, aunado a la cantidad de actualizaciones que se les han dado a las leyes que rigen la materia de contrataciones, servicios, atención y seguridad laboral, las empresas se han afectado en cuanto a los requerimientos y velocidad que se requiere en la capacidad de respuesta al trabajador y todo lo

relacionado al sistema de nómina. Es por ello que en la actualidad, existen empresas que presentan problemas de planificación y organización en los procesos de nómina, estos problemas a su vez afectan de manera directa al trabajador en cuanto a su productividad. Ya que en muchas ocasiones solo se busca cumplir con las ordenes de trabajo (clientes) y no en el resolver los problemas de eficiencia y efectividad en el servicio prestado a los trabajadores.

Cabe mencionar que la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), tiene un proceso de manufactura continuo, donde sus volúmenes de producción se han incrementado de acuerdo al aumento de sus ventas, pero con el pasar de los años esto también ha incrementado el número de mano de obra que se requiere para cumplir con las metas propuestas. Es por ello que, por las faltas de efectividad en los pagos se derivan inconformidad en los trabajadores, generando incumplimiento en el área de trabajo y por ende se ve afectando las rutinas de trabajo de los grupos en cada turno.

Además, el control del personal en cuanto a pagos que se derivan de horas extras, bonos de producción, incentivo a la productividad, bono por asistencia, entre otros, es una de las problemáticas que presenta la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), siendo este un factor de mucha importancia debido a que, si el mismo no se lleva a cabo de forma eficiente, trae como consecuencia una pérdida elevada de tiempo que repercute en la calidad de trabajo.

Asimismo, el procedimiento para el control de nómina en la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), está documentado y tiene una serie de normativas explicadas de forma detallada para los trabajadores que laboren esta función, estos procedimientos y normativas en pro de este control es un buen avance para realizar esta investigación, ya que muestra el proceso actual del proceso de nómina. Este proceso consiste, en la forma como se procesan los pagos tanto ordinarios como extraordinarios. Basándose tanto en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012) como en la convención colectiva de la misma.

Actualmente, en la empresa el proceso de control y revisión de todas aquellas transacciones referidas al movimiento del personal de nómina diaria, quincenal y confidencial, pasa por el departamento de servicios al personal, talento humano, compensación, para poder llegar al proceso de nómina, que es quien emite finalmente el pago. Generándose una cantidad de procesos para el llenado de un formulario donde se involucra varios departamentos, requiriendo de revisión, autorización y aprobación, de cada uno de ellos (Conversión – Producción – Logística – Laborales – Planta de Pulpa – Mantenimiento – Servicios Industriales – Salud Ocupacional – Talento Humano – Crédito y cobranza – Generación de energía – Tesorería – Contabilidad – Compras – Presupuesto – Contraloría Interna – Servicio al Personal – Nómina).

Este trayecto acarrea pérdida de tiempo significativa y sumando la cantidad de movimiento de personal que se tienen que elaborar para cada caso, aunado al porcentaje de personal que requiere de dicho pago, entonces el desperdicio de tiempo es más significativo. Las causas de devolución de dichos formularios son, errores en fechas, fichas del personal, nombres, departamento y mal vaciado del concepto en el formulario.

Igualmente, se presenta un porcentaje estimado de pérdida de tiempo del 60%, dicha estimación es visualizada por el supervisor en su gestión mensual validando que las mismas se dan por error en vaciado de los formularios, (ficha del trabajador, numero de cedula, cláusulas indebidas, fechas de ingreso, entre otros), acarreando pérdida de tiempo y retrabajo. La causa de este tipo de devolución, es el exceso de documentos que tiene que emitir el supervisor para poder cumplir con el requerimiento de nómina en sus lapsos de tiempo para procesar el pago. En el caso de las devoluciones de la documentación, este proceso está involucrado el departamento de servicio al personal, el cual determina si el formulario está debidamente lleno. Es importante resaltar que no se llevan controles de las devoluciones de los formularios.

Además, la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA) cuenta con el sistema TEMPUS, este sistema le proporciona a la empresa la facilidad de tener un control de asistencia, observar los marcajes del trabajador, verificar su periodo vacacional, calcular las horas trabajadas, almacenar cada transacción para alimentar el sistema de nómina, observar las ausencias y aprobar las horas extras de los trabajadores nomina diaria y quincenal, exceptuando la nomina confidencial, por medio de lectores de código de barra.

Este sistema tiene límites en cuanto a movimientos extraordinarios que se puedan generar. No obstante, la falta de interés y en muchas ocasiones el exceso de trabajo a los que se ven sometidos los trabajadores del servicio al personal y departamento de nómina, aumentan las cantidades de fallas conseguidas y generadas debido a la dinámica del proceso mismo.

Estas causas de exceso de documentación, mal pago y devolución de documentos, traen como consecuencia que no se pueda visualizar eficazmente la pérdida de tiempo, originando gran malestar tanto en el trabajador que causa el pago como en el trabajador que lo procesa. De allí la importancia, de contar con un proceso efectivo de control ya que, por lo constante de la generación de pagos, inevitablemente se perderá tiempo si no se lleva a cabo correctamente la trazabilidad desde el momento que se genere hasta que se transforma en pago efectivo, devengando pérdida de tiempo no controlable.

Por lo anteriormente expuesto, la gerencia de la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA) ha decidido dedicar recursos para encontrar un proceso efectivo de control de nómina que permita el control de movimientos de personal, formularios, movimiento de horas, disminución de las devoluciones por cambio de usuarios y disminución de los desperdicios por desgaste del trabajador no aprovechable para el mejor funcionamiento de las gerencias.

## **1.2.- Formulación del Problema**

Tomando en consideración el planteamiento expuesto anteriormente, se formula la principal interrogante de la investigación: ¿De qué manera se puede llevar a cabo un proceso de reingeniería en el departamento de nómina y servicios al personal de Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), para disminuir las pérdidas de tiempo generadas por la recepción, validación y aprobación en cada uno de los departamentos?

## **1.3.- Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1.- Objetivo General**

Proponer una reingeniería del proceso del departamento de nómina y Servicio al Personal en la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), con el fin de mejorar las operaciones y eliminar los tiempos de demora.

### **1.3.2.- Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los procesos actuales del Pago de Nómina de la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA).
- Analizar la situación actual para identificar las no conformidades del proceso de nómina y Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA).
- Diseñar una propuesta para el control de las diferentes solicitudes que se consignan en los departamentos de nómina y servicios al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA).
- Realizar una evaluación que refleje el costo/beneficio de la propuesta para el control de las diferentes solicitudes que se consignan en los departamentos de nómina y servicios al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA).
- Venezolanos C.A. (PAVECA).

#### **1.4.- Justificación**

La empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA) durante sus sesenta años de servicio, se ha comprometido con su capital humano en dar mejoras contractuales que sean sustentables a través del tiempo, asegurándose de que cada uno de sus trabajadores obtenga los beneficios tanto de ley como contractuales y esmerándose en conseguir la mayor receptividad, para ello necesita la comercialización de los productos que fabrica. Esto se logra siendo una fuente generadora de empleo y elaborando productos con la mejor calidad que son utilizados en el país. Por lo que, la empresa debe permanecer constantemente en la búsqueda de mejorar sus procesos para disminuir los costos operacionales y aumentar la productividad.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto y considerando la gran competencia existente en la industria papelera, en donde la calidad de los productos es la punta de lanza de la empresa para con sus clientes, ésta se ve direccionada a mejorar su proceso de pagos a sus trabajadores logrando con ello aumentar la disponibilidad de los mismos al servicio de la productividad de la empresa; es por ello, que se considera importante Proponer una reingeniería del proceso del departamento de nómina y Servicio al Personal en la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), con el fin de mejorar las operaciones y eliminar los tiempos de demora. En consecuencia y ante este propósito, surge esta investigación, la cual basa su justificación desde diferentes criterios, a saber:

Socialmente, la comunidad en general se beneficia de este estudio, ya que existe una diversidad de retos y de dificultades que apenas se están encarando puesto que las organizaciones están comprometidas a la búsqueda de mejoras que se identifiquen plenamente con los procesos servicios al personal, ya que ante un mundo tan cambiante como en el que se vive es importante la competitividad y la constante mejora de métodos y procesos. Por ello, la mejor forma que las empresas tienen para atraer a personas competitivas es la aplicación de procesos altamente calificados y de

calidad, que garanticen a la empresa su competitividad en mercados y ambientes más exigentes y abiertos.

Desde un punto de vista Institucional, el estudio proporciona información valiosa a la empresa en estudio, acerca de las actuales explicaciones concisas de la importancia que tiene el proceso de nómina y servicio al personal y sobre todo en el pago de resoluciones contractuales, que hoy día adquiere gran importancia entre los trabajadores. También, contribuye a la empresa a través de recomendaciones en cuanto a orientar en los correctivos pertinentes, que en un futuro inmediato deban asumir, estableciendo aquellas estrategias y normativas que garanticen un mejor o mayor desempeño.

Visto desde una perspectiva práctica, incrementa el conocimiento sobre el proceso y sería un paso muy positivo para la empresa, trayendo beneficios, motivando al personal en cada puesto de trabajo, incentivándolo y generando un ambiente idóneo entre la nómina diaria, quincenal y el departamento al que pertenece. Y a su vez, reduciendo el tiempo perdido, en el departamento del servicio al personal y nómina. Es por esto que, queda claramente justificada la importancia que tiene el resolver este problema, además en la investigación se analizan las teorías, preceptos y marco legal relacionados con el tema, que le dan el fundamento para mejorar los procesos de nómina y se hagan revisiones a los demás procesos, con el fin de poner al día sus contenidos y consideraciones.

Desde el punto de vista Metodológico, se pretende lograr que la investigación sea un apoyo referencial para futuras investigaciones que se realicen en relación a la reingeniería del proceso del departamento de nómina y Servicio al Personal en una empresa, además que sea una herramienta útil para cualquier lector, convirtiéndose en un material valioso que ayude al manejo de este tipo de información.

Desde el punto de vista del interés del investigador, la realización de la misma es requisito para optar el título de Ingeniero Industrial. Y a su vez, permitir demostrar

que los investigadores son capaces de aplicar los conocimientos adquiridos en el lapso de su preparación académica – profesional en relación a los procedimientos investigativos, así como el uso de técnicas, métodos y herramientas de carácter científico, sirviendo de guía para futuros estudios del tema.

### **1.5.- Alcance**

El estudio se realiza en los departamentos de Producción de la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), se analiza la situación actual, se evalúa la etapa del proceso en la que se debe aplicar la mejora y se hace una propuesta para automatizar los procesos de Nómina y Servicios al Personal. De esta manera, se busca eliminar el retrabajo y los tiempos de demora en los mismos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es la fase de la investigación en donde se detallan, describen y dan a conocer los aspectos teóricos y antecedentes relacionados con la investigación, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada. De allí pues, indica Arias, F. (2004), que su estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como orientar la búsqueda de otros datos relevantes.

En consecuencia, cualquiera que sea el punto de partida para la delimitación y el tratamiento del problema, se requiere de la definición conceptual y la ubicación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación. Por lo cual, en la misma se presenta todo lo relacionado con proponer la reingeniería del proceso de Nómina y Servicios del Personal en Papeles Venezolanos PAVECA, C.A. en Guacara – San Joaquín estado Carabobo, con el fin de mejorar las operaciones y eliminar los tiempos de demora.

#### **2.1.- Antecedentes de la Investigación**

Para llevar a cabo la investigación planteada, se consideró necesaria la revisión de trabajos realizados por otros investigadores, con la finalidad de profundizar y apoyar las bases del estudio. En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, los cuales pueden contribuir a determinar el enfoque metodológico y las conclusiones de este estudio. Para este trabajo de grado se utilizaron como guía las siguientes investigaciones:

Rodríguez, N. (2012) con su trabajo “**Aplicación de Reingeniería de Procesos al Sistema de Atención a Usuarios de Servicios para una Empresa Dedicada a la Explotación Petrolera**”. Este proyecto fue desarrollado como un requerimiento de la

gerencia de servicio logístico, distrito social San Tome PDVSA Oriente Gerencia de Automatización Informática y Telecomunicaciones (AIT), con el principal objetivo de realizar un estudio de los procesos llevados a cabo en la superintendencia de transporte y de los procesos que se siguen para la generación de casos en el Servicio de Atención a Usuarios de Servicios, todo ello, con la única finalidad de incorporar al sistema, el control y seguimiento del mantenimiento de la flota vehicular de PDVSA. El aporte de este trabajo fue el de suministrar un estudio en los procesos llevados a cabo actualmente, los cuales servirán como guía de referencia para este proyecto, como ideas para el control y seguimiento de los procesos administrativos.

Acosta, V. y Guararima, Y. (2012) realizaron un trabajo especial de grado titulado **“Aplicación de la Reingeniería de Procesos al Departamento de Enfermería del Anexo Pediátrico ‘Rafael Tobías Guevara’ del Estado Anzoátegui”**. En esta investigación se aplicó la reingeniería de procesos al Departamento de Enfermería del Anexo Pediátrico Dr. Rafael Tobías Guevara, para ello se utilizaron herramientas estratégicas. Debido a los resultados arrojados por las auditorias se procedió a implementar el concepto de reingeniería, para ello se modeló el proceso administrativo actual, en el cual se detectaron problemas y se procedió a proponer un nuevo modelo, el cual consistió básicamente en la implementación de un sistema de información que ayuda al mejor funcionamiento administrativo del Departamento.

Por lo antes descrito, este trabajo especial de grado, fue tomado en consideración, ya que determina puntos claves a la hora de generar y ejecutar un plan de mejora para la buena gestión de los procesos administrativos de nómina y servicios al personal actuales, en este caso la automatización sería el objeto de estudio para minimizar los procesos.

Rodriguez, O. (2012) realizó un estudio titulado **“Aplicación de reingeniería de procesos bajo un enfoque sistemático que mejore el desempeño del recurso humano de la gerencia de producción de la empresa Oriconsult, C.A. Ubicada en**

**Maturín estado Monagas”**, investigación realizada en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. La presente investigación se basó en la aplicación de una reingeniería de procesos bajo un enfoque sistemático de producción de la empresa Oriconsult, C.A.

Para el logro de este proyecto se aplicaron diversas técnicas de recolección de datos, como observación directa, entrevista, encuesta y revisión documental, que sirvieron como apoyo a las metodologías implementadas de reingeniería de procesos de negocios y enfoque sistemático, que fueron fusionadas para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, además para el diseño de los nuevos procesos se utilizó la metodología de Diagrama De Procesos (BAM). Los resultados obtenidos están basados en la reducción de los tiempos de diseños de los productos, así como también la de mejorar u optimizar la información para la toma de decisiones.

Por consiguiente, este trabajo especial de grado, fue utilizado como apoyo para la aplicación de diversas técnicas de recolección de datos como la entrevista no estructurada, observación directa, revisión documental. Las mismas sirvieron para obtener resultados y realizar la propuesta de reingeniería de los procesos.

Cedeño, A. (2013) presento una investigación titulada **“Aplicación de la reingeniería de procesos al sistema de manejo y control de documentos: ‘Procedimientos Operacionales’ en una planta de Fraccionamiento de gas ubicada en México D.F.”**, investigación realizada en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Av. Universidad 3000, Delegación Coyoacán. La problemática presentada era que el control existente no abarcaba el proceso completo por el que tenía que atravesar un procedimiento operacional antes de estar disponibles a los usuarios, originando retrasos que afectan directamente la disponibilidad de la información para la ejecución segura de tales procedimientos.

Se utilizó un conjunto de metodologías enmarcadas en un proceso de Reingeniería, lo cual constituye un nuevo modelo de sistema que permite establecer un auténtico control sobre los procedimientos operacionales. El presente trabajo especial de grado, fue utilizado para el desarrollo de la propuesta dada, ya que incorpora consigo una serie de elementos que deben ser atendidos al momento de generar una propuesta de reingeniería en los procedimientos de nomina y servicios al personal, para un mayor control, tanto de la parte documental como de capital humano. Visualizando el valor que puede tener dicha propuesta.

Salcedo, E. (2013) realizó un trabajo titulado **“Reingeniería de procesos para la empresa distribuciones vega de la ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos ubicada en Ecuador”**. El presente trabajo fue desarrollado en atención a la problemática que atravesaba la mencionada entidad, puesto que en ella se evidencia procesos con deficiencias que dan lugar a duplicar el trabajo operativo; a la vez, los costos se incrementan y el servicio se hace ineficiente lo que pone en desventaja la competitividad en la entidad.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados se inició con la identificación de los procesos actuales, los cuales fueron representados gráficamente a través de diagramas de flujo, seguidamente se priorizaron los procesos que necesitaban ser redefinidos; los cuales fueron graficados a fin de facilitar su interpretación; además se procedió a definir los responsables de la ejecución de cada proceso, esto con el fin de garantizar su adecuada aplicación; finalmente se procedió a determinar el impacto que provoca la aplicación del rediseño propuesto, el cual permitirá una reducción significativa de tiempo. Esta investigación fue tomada como modelo para visualizar los procesos actuales, los cuales están siendo representados a través de diagramas de flujo; donde se priorizan las actividades que necesitan ser redefinidas, finalizando con determinar el impacto que provocará la propuesta.

## **2.2.- Bases Teóricas**

Esta sección comprende una serie de conceptos y proposiciones que constituyen enfoques determinados, encaminados a explicar el problema planteado, a través de una exhaustiva revisión bibliográfica de textos que se relacionan con el tema estudiado. A lo que Arias, F. (2004), afirma que las bases teóricas:

Comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que contribuyen en el punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán actualizadas. (p. 39)

Con el fin primordial de contar con una fundamentación teórica en esta investigación, se recabó la bibliografía necesaria inherente a la temática planteada; para lo cual se realizó una clasificación y ordenamiento riguroso de la misma, seleccionando aquellos aspectos relacionados directamente con las variables de investigación, basadas en Proponer una reingeniería del proceso del departamento de nómina y Servicio al Personal en la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), con el fin de mejorar las operaciones y eliminar los tiempos de demora.

### **2.2.1.- Los Procesos**

Según, Amaru, A. (2009). “El proceso es la forma en que sus integrantes interactúen para realizar la actividad y poder trabajar con más organización”. (p. 332). La Dirección de la empresa, debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, entre otros) en resultados (otras informaciones,

servicios) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos.

Un proceso es la forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración, como un proceso para enfatizar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñen ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que deseen. Es más fácil, entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas. Este tipo de descripciones o modelos, es una descripción usada para representar relaciones complejas, en términos fáciles de entender.

### **2.2.2.- Reingeniería de los Procesos**

En el presente siglo con organizaciones que se fusionan y además con nuevos diseños administrativos, se requiere algo distinto. Actualmente surgen nuevos paradigmas de administración, entre los cuáles está la reingeniería, que se fundamenta en la premisa de que no son los productos, sino los procesos los que crean valor y, llevan a la larga a las empresas. Según Hindle T. (2008) la reingeniería “Es un enfoque novedoso para el cambio de la organización, es decir es la reconsideración fundamental y un rediseño radical de los procesos para lograr mejoras sorprendentes en algunas mediciones cruciales de rendimiento, como costo, calidad, servicio y velocidad”. (p. 187)

Conviene tener en cuenta que los buenos productos no hacen ganadores, sino que los ganadores hacen buenos productos, por tanto las empresas u organizaciones, deben organizarse en torno al proceso. Muchos gerentes consideran que la reingeniería ya no está vigente, algunas organizaciones la emprendieron y han alcanzado éxitos. Se han concentrado en los preceptos básicos considerados por Hammer y Champy. Se dejó el énfasis que inicialmente se planteó, especialmente en lo relacionado con la reducción de personal. Como bien señala Hammer en el libro “Beyond Reengineering”, el problema de las organizaciones y empresas son los procesos, en la actualidad se reconoce como uno de los principios en ISO 9001:2000, Lean Manufacturing, Balanced Scorecard y otros enfoques que se hacen desde la Gerencia.

#### **2.2.2.1.- Principios de Reingeniería**

A nivel empresarial se han establecido doce principios claves en los que se basa la reingeniería:

1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la reingeniería.
3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización, que se obtendrá tras el proceso de reingeniería.

6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción, son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se está cumpliendo los objetivos.

7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de reingeniería y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.

8. Cada programa de reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.

9. Se requiere el establecimiento de correctores, sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.

10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o a menos retrasos en el programa.

11. La reingeniería no debe ser vista como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización, sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.

12. La comunicación se constituye en un aspecto esencial, o solo a todos los niveles de la organización, traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, entre otros).

### **2.2.3.- Recursos Humanos**

Una de las definiciones acerca de la administración de recursos humanos dice que la administración de recursos humanos consiste en mejorar el desempeño y las aportaciones del personal de una organización, con una actividad ética y socialmente

responsable (Werther, W.B., K., Davis, 1995). Según los mismos autores, la administración de recursos humanos tiene cuatro objetivos fundamentales: sociales, corporativos, funcionales y personales.

Se presentaran ejemplos de estas aproximaciones teóricas, primero lo social, esto está relacionado con la convivencia social del trabajador en el medio laboral, también con el impacto en la sociedad por parte de la empresa; el administrador de recursos humanos, es pieza importante para el cumplimiento de los objetivos funcionales de la empresa, ya que de esta manera permite que los trabajadores logren sus objetivos personales siempre y cuando vayan de acuerdo con los de la compañía; con la finalidad de mantener, retener y motivar al trabajador. Por lo tanto, la administración de recursos humanos, tiene como principal tarea, ayudar a que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales, para que sean más productivos.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados, contribuyan a su funcionamiento adecuado. Galiando y Martínez (1985) indican que estos recursos se dividen en cuatro tipos que son: 1. Los físicos. 2. Los financieros. 3. Tecnológicos. 4. Los humanos.

Dentro de los recursos humanos de una organización se puede encontrar términos de gran relevancia como es la satisfacción de las necesidades individuales, las cuales llevan una vez más al importante papel que desempeña la calidad de vida en las personas que se puede ver reflejado en su desempeño laboral.

### **2.2.3.1- Administración de Recursos Humanos**

Para dar inicio a este tema, se hace importante conocer ciertos aspectos históricos de los Recursos Humanos, en primer lugar, se ha comentado el origen de la administración, para luego referirse al derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas, como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, al fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los

preceptos legales, pero las relaciones que se establecían requieren estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica del mismo.

Consecutivamente surge el trabajo en grupo, existe la diferencia de sexos y se cataloga el trabajo como algo valioso, posteriormente se utiliza por primera vez el termino relaciones industriales que da paso a la administración de recursos humanos, llegando a su madurez al establecer áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios, contratación y empleo, y más recientemente el desarrollo organizacional.

Al principio, Taylor y Fayol propusieron las bases de la administración a través de la coordinación y dirección como la mejor manera de emplear los recursos humanos. Taylor creo las “oficinas de selección”. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de finanzas y producción, luego empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en mano de expertos, una función importante de elaboración de nómina.

Tal y como se evidencia en las definiciones anteriores, la utilización de la expresión “Recurso Humano”, no es siempre objeto de una manifestación unánime, pues hay quienes opinan que las personas no son recursos, sino que tienen recursos, tales como el conocimiento, la capacidad y la experiencia, definidas también como aspectos cualitativos; no obstante, la mayoría de los autores concuerdan con el hecho de que estos son los recursos indispensables de toda organización.

Esta es un área de estudios relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización, tiene como una de las tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

#### **2.2.4.- Sistema de Información**

Los sistemas de información se han ido convirtiendo con el tiempo, en otra área funcional de la empresa, tal como el departamento de contabilidad, finanzas, mercadeo, recursos humanos, producción, entre otros. En la actualidad toda organización que ha logrado ser exitosa, ha debido concientizarse sobre la importancia del manejo de las tecnologías de información, como elemento que brinda ventajas comparativas con respecto a la competencia.

Para Seen (1992, p. 98), un sistema de información es una entidad abstracta por el cual los datos fluyen de una persona o departamento hacia otros. De igual forma, el sistema de información debe lograr cubrir aspectos como la calidad y sus atributos, la eficiente operación del sistema en un ambiente de restricciones y el grado de satisfacción de los objetivos y necesidades que pueda proporcionar el sistema. Laudon y Laudon (1998), definen a “un sistema de información técnicamente como un conjunto de componente interrelacionado que permite capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control de la institución” (p. 176).

Es decir, un sistema de información es un conjunto de elementos y/o componentes (usuarios, datos, procesos, actividades, departamentos, herramientas de trabajo, entre otros) que interactúan entre sí, para lograr un objetivo que es la disminución de procesos manuales a través de la automatización de estos. Además, tiene como finalidad capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar las actividades y toma de decisiones de una organización o empresa.

#### **2.2.5.- Proceso de Nómina**

Una nómina es una lista o un catálogo de nombres de personas o cosas. Según explica el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2015), el procedimiento de nómina, en definitiva, consiste en determinar el valor bruto devengado por cada trabajador, efectuar las deducciones correspondientes, calcular el valor neto a pagar,

preparar los cheques de pago y llevar adelante el registro individual de lo devengado por cada empleado. Es por ello, que las empresas requieren de un resumen de nómina para cada periodo. También suelen necesitar de una distribución de los costos de nómina por departamento, por producto o por clasificación, en función de los diferentes procesos productivos. Aunque en cada empresa puede variar el mecanismo para contabilizar la nómina, existen ciertos pasos comunes en todas, como la preparación de la nómina con los nombres y las remuneraciones de los trabajadores.

#### **2.2.5.1.- Procedimientos de Nómina**

Según Melinkoff, R. (2003) “Los procedimientos de nómina consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”. Gómez F. (1998), señala que: “El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero”.

#### **2.2.6.- Auditoría de Gestión de Recursos Humanos**

La auditoría de gestión de recursos humanos es el resultado de un proceso de cambio en la filosofía de control del sistema de gestión del recurso humano, ésta se evalúa desde las perspectivas de efectividad, de eficiencia y de eficacia. Algunos autores como Harper y Linch (1992), Werther y Davis (1991) y Chiavenato (1993) plantean la auditoría de gestión de recursos humanos como una vía eficaz para obtener retroalimentación que conduzca a un adecuado funcionamiento.

Harper y Linch (1992, p. 98), define la auditoría de gestión de recursos humanos como un análisis de las políticas y sistema de gestión y/o desarrollo de los recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual, con el fin de elaborar una opinión profesional sobre, si las acciones llevadas a cabo, en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas, además de seguir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad. Los autores Werther y Davis (1991, p

98) plantean que la evaluación continua de la actividad de recursos humanos, la investigación con miras a identificar mejores procedimientos, adquieren relevancia creciente años tras años, por tres razones fundamentales:

1. El trabajo de los recursos humanos tiene gran importancia por las implicaciones legales que conllevan para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes o dilatados trámites ante los tribunales.

2. Los costos que generan las actividades son muy significativos. Las compensaciones y servicios al personal, unido a los sueldos y los salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales prácticamente en cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en este renglón pueden incluso llegar a ser fatales para la organización.

3. Las actividades de los recursos humanos guardan una relación directa con la productividad y calidad de la organización.

### **2.2.7.- Relaciones Laborales**

El término relaciones laborales, hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, apunta al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Además, para Lucena (2007) “su aparición es consecuencia de la revolución industrial, dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas” (p. 72). El término relaciones laborales, se emplea asimismo en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, puede referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito.

La variación en la utilización del término es considerable, lo que refleja la evolución de este campo de estudio en el tiempo y en el espacio. No obstante, existe un acuerdo generalizado respecto a la consideración en el mismo de la negociación colectiva, las diversas formas de participación de los trabajadores (como los comités de empresa, y los comités de salud y seguridad, entre otros) y los mecanismos de resolución de conflictos colectivos e individuales. La amplia gama de sistemas de relaciones laborales existentes en el mundo ha dado lugar a la necesidad de ajustar los estudios comparativos y de la identificación de características de las mismas.

### **2.2.8.- Técnica de Grupo Nominal**

La Técnica de Grupo Nominal fue introducida por Delbecq y Van de Ven (Delbecq y Van de Ven, 1971) y desarrollada posteriormente por los mismos autores. Es una técnica creativa empleada para facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas. Este análisis se lleva a cabo de un modo altamente estructurado, permitiendo que al final de la reunión se alcancen un buen número de conclusiones sobre las cuestiones planteadas. La Técnica de Grupo Nominal hace posible alcanzar un consenso rápido con relación a cuestiones, problemas, soluciones o proyectos, haciendo posible generar y priorizar un amplio número de elementos, evitando los términos de perdedores y ganadores entre los miembros del grupo.

Son tres los objetivos centrales de esta técnica: 1- Asegurar diferentes procesos en la aplicación de cada fase de la técnica. 2- Equilibrar la participación entre las personas participantes. 3- Incorporar técnicas matemáticas de votación en el proceso de decisión del grupo.

#### **2.2.8.1.- Método Delphi**

El método Delphi es una técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método de predicción sistemático interactivo, que se basa en un panel de expertos. Es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro.

Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos mediante un proceso interactivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por cada experto. Una vez analizados los resultados globales, se vuelve a realizar otro cuestionario para ser contestado de nuevo por los mismos expertos, tras darles a conocer los resultados obtenidos en la anterior consulta. El proceso puede repetirse varias veces hasta alcanzar cierto nivel de consenso. Finalmente, el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

La metodología de previsión Delphi utiliza juicios de expertos en tecnología o procesos sociales considerando las respuestas a un cuestionario para examinar las probables orientaciones del desarrollo de tecnologías específicas, meta-tipos de tecnologías o diferentes procesos de cambio social. El resumen de los juicios de los expertos (en las formas de evaluaciones cuantitativas y comentarios escritos) es provistos como retroalimentación a los mismos expertos como partes de una ronda siguiente de cuestionario (next-round). A continuación, los expertos reevalúan sus opiniones a la luz de esta información, y un consenso de grupo tiende a emerger. Bright cree que la previsión tecnológica, incluyendo previsión Delphi, es una forma de análisis lógico que conduce a conclusiones sobre el futuro de atributos tecnológicos (Scott, 2001). La técnica delphi se basa en conceptos firmes para sacar conclusiones con argumentos soportados.

### **2.3.- Bases Legales**

El articulado de leyes que se presentan a continuación representa la justificación y norma legal de la cual se derivan todos los procedimientos que están involucrados en la investigación, al hacer referencia al aspecto legal se hace necesario mencionar en principio a la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** del año 1999, la cual contiene las directrices en materia jurídica respecto a

todos los ámbitos de la vida nacional, incluido en estos los relacionados con el ambiente laboral.

Al respecto el artículo 83 establece “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras...”

Para garantizar el cumplimiento de este y otros artículos de la carta magna, se dispone de una serie de herramientas legales, tales como la **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras** (LOTTT, 2012), actividades y tareas realizadas dentro de la Sección de servicio al personal de la Coordinación de Recursos Humanos y Nómina.

Dicha ley representa la base fundamental para la regulación de las condiciones, características y situaciones de las relaciones laborales o de trabajo. Esta ley establece una serie de artículos que deberán ser considerados al momento de la elaboración de las nóminas para el pago de los trabajadores; de ella se deriva la forma de cómo deben ser calculadas las horas extraordinarias tanto diurnas como nocturnas; los días feriados, domingos y de descanso trabajados, así como también el respectivo cálculo de las vacaciones y bonos vacacionales. Por otra parte, al momento de realizar la nómina también se realizan una serie de deducciones, como es el hecho de la cuota para los grupos sindicales, en el caso de los trabajadores asociados a los mismos; regulada también por la LOTTT en base a los estatutos creados y acuerdos aprobados por el consejo del gremio.

También es importante destacar algunas cláusulas de la **Convención Colectiva de los Trabajadores (CCT)** de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA, 2016 – 2018), que tienen relación directa con la investigación. La Convención Colectiva de Trabajo es aquella que se celebra entre uno o varios sindicatos o federaciones o confederaciones sindicales de trabajadores, de una parte, y uno o varios patronos o sindicatos o asociaciones de patronos, de la otra, para establecer las

condiciones conforme a las cuales se debe prestar el trabajo y los derechos y obligaciones que correspondan a cada una de las partes.

La convención colectiva tiene por finalidad la regulación de las condiciones de trabajo en sentido amplio y demás aspectos vinculados con las relaciones laborales, el establecimiento de medios para la solución de los conflictos y, en general, la protección de los trabajadores y sus familias, en función del interés colectivo y del desarrollo económico y social de la nación. En el Manual de Conducta de la Empresa, se describen las responsabilidades que tienen sus trabajadores en el cumplimiento de las Normas, Leyes y Reglamentaciones de la misma. Las Normas de Conducta se aplican a todos los trabajadores, incluidos aquellos que conforman las diferentes oficinas y depósitos de nuestro país.

La Empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) constituye una organización comprometida con los valores morales de la sociedad. Tiene la convicción de que estos son los que permiten que el hombre desarrolle sus actividades en un ambiente de orden y respeto. Quienes forman parte de esta empresa deben estar comprometidos con ello, aplicarlos en ese pequeño mundo laboral, asumiendo que la superación personal y económica se logra a través del trabajo eficiente, tesonero y honrado y no a través del facilismo, el delito, las influencias o cualquier otra conducta distorsionada.

En esta convención colectiva, se define la Clausula N° 8, relativa al Cambio de Turno, indicando que la Entidad de Trabajo conviene en notificar a sus Trabajadores los cambios de turno con al menos veinticuatro (24) horas de anticipación. No obstante, a ello, el término aquí fijado podrá omitirse cuando el cambio de turno se imponga al Trabajador en caso de emergencia por ausencias no previstas, enfermedad o accidente de algún Trabajador que debe ser sustituido con la brevedad del caso.

Cuando este cambio de turno se haga a un Trabajador que labore turnos rotativos, se verificará la cantidad de domingos turno rotativo que correspondían a

dicho Trabajador durante el tiempo de la sustitución en su turno original, y se contrastará con la cantidad de domingos turno rotativo que le corresponderá trabajar en el lapso de la sustitución en el nuevo turno, y en caso de que tales cantidades de domingos turno rotativo sean menores a los que le hubiera correspondido laborar al Trabajador en su rotación original, la Entidad de Trabajo pagará al Trabajador esa diferencia en domingos turno rotativo.

Así mismo, cuando el Trabajador, de acuerdo a su rotación, viene laborando un primer turno de trabajo, y por el cambio de turno solicitado por la Entidad de Trabajo pase a otro grupo de trabajo en el que le corresponderá laborar igualmente un primer turno de trabajo a continuación del anterior, la Entidad de Trabajo le reconocerá los pagos que se causarían de haber mantenido su rotación, hasta que pase a laborar en el tercer turno de trabajo en ese nuevo grupo al que fue cambiado de turno.

También se refiere la Clausula N° 9 en relación al cambio de Turno del primero para el tercero, señalando la Entidad de Trabajo conviene en que, cuando un Trabajador que labore turnos rotativos de cuatro (4) grupos en los departamentos de proceso continuo de la Entidad de Trabajo, rote del primero al tercer turno de trabajo y en esa semana labore seis (6) días, calculará y pagará el descanso semanal legal dividiendo el devengado de los días hábiles de trabajo de la respectiva semana entre cinco (5).

Igualmente, para estos trabajadores y de conformidad con la parte final del artículo 176 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, las semanas que contemplen seis (6) días de trabajo, a partir del siete (7) de mayo de dos mil trece (2013), deberán ser compensadas con un día adicional de disfrute en el periodo vacacional correspondiente a ese año, con pago de salario y sin incidencia en el bono vacacional.

Los dos (2) beneficios contemplados en esta cláusula no se causan en aquellas semanas en que se laboran cinco (5) días de acuerdo a la rotación.

De la misma forma, es conveniente referenciar la Clausula N° 11 de la convención colectiva de la empresa, en relación al llamado a laborar de emergencia: donde la Entidad de Trabajo conviene en otorgar al Trabajador, una bonificación equivalente a dos (2) días de salario básico cuando el Trabajador preste sus servicios por haber sido llamado a laborar de emergencia, una vez que se haya retirado de la Entidad de Trabajo por haber concluido su jornada de trabajo.

En ese sentido, las partes acuerdan que la bonificación otorgada por este medio tendrá carácter salarial a todos los efectos legales. El pago acordado en esta cláusula es adicional al salario devengado, quedando entendido que en caso que la emergencia se realice en día de descanso, le corresponderá el descanso compensatorio en la siguiente semana de conformidad con lo establecido en el artículo 188 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

Así mismo, cuando el Trabajador sea llamado a laborar en los términos contenidos en esta cláusula, y no disponga de medio de transporte para trasladarse a la Entidad de Trabajo, ésta conviene en pagarle el taxi que lo traslade, así como también para el retorno a su residencia, cuando el trabajador finalice la actividad por la que fue llamado de emergencia, y eso no coincida con el transporte de salida de planta de la Entidad de Trabajo.

Conviene también hablar de la Clausula N° 12, basada en la Prolongación excepcional de la jornada:

De conformidad con lo establecido en el artículo 179 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, cuando un Trabajador que haya culminado su jornada ordinaria de trabajo conforme a su turno, deba excepcionalmente laborar en forma inmediata y continua a su jornada ordinaria de trabajo (esto es, horas extraordinarias), o de manera anticipada a dicha jornada, cuatro (4) o más horas, se le pagará una bonificación equivalente a un (1) día de salario básico, adicional a lo que actualmente le corresponda por laborar durante ese

tiempo de trabajo, como es el pago previsto en la Cláusula de esta Convención denominada “Pago por trabajo en tiempo extraordinario”. En ese sentido, las partes acuerdan que la bonificación otorgada en esta cláusula equivalente a un (1) día de salario básico tendrá carácter salarial a todos los efectos legales. El supuesto de procedencia del beneficio previsto en esta cláusula es diferente al previsto en la Cláusula de esta Convención denominada “Llamado a Laborar de Emergencia”; por tanto, se pagará una sola cláusula.

#### **2.4.- Definición de Términos**

**AS/400:** Plataforma utilizada por la empresa para hacer funcionar los sistemas (Tempus y SPI).

**Devengado:** Es el reconocimiento y registro de un ingreso o un gasto en el periodo contable a que se refiere, a pesar de que el desembolso o el cobro pueda ser hecho, todo o en parte, en el periodo anterior o posterior.

**Manufactura:** Es el Proceso de fabricación de un producto que realiza con las manos o con ayuda de máquinas.

**Objetivos y Metas:** Un objetivo es simplemente un resultado deseado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes. De tal manera que, para que los objetivos sean alcanzables y valgan la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos: han de ser claros y específicos; deben tomarse por escrito; deben ser ambiciosos pero realistas; congruentes entre sí; en lo posible, deben ser susceptibles de una medición cuantitativa; han de realizarse en determinado período.

**Organización de la Empresa:** Está estructurada por departamentalización o especialización de las funciones, por tanto, responde al sentido tradicional de la jerarquía cadenas de mando.

**Pantalla Verde:** Menú que enlaza a todas las aplicaciones y sistemas de la empresa de gestión operativa, finanzas y Mantenimiento.

**Planificación Estratégica:** Es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta ópera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

**Planificación:** Implica que los gerentes piensen en sus metas y acciones de antemano. Los planes permiten a la organización obtener los recursos que requieren para alcanzar sus objetivos. Además, permite dar el seguimiento, así como medir el progreso hacia las metas, de modo que se puedan tomar medidas correctivas si ese progreso no es satisfactorio.

**Reingeniería:** Es establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en procesos administrativos y regulatorios.

**Retrabajo:** Esfuerzo adicional necesario para la corrección de una inconformidad de algún producto.

**Sistema TEMPUS:** Es el encargado de manejar el acceso y la presencia del personal en la planta.

**SPI (Sistema de Personal Integrado):** Es una herramienta práctica y eficiente desarrollada con la finalidad de proporcionarle a la empresa la Administración de la Nómina y los Recursos Humanos. Este, está estructura en subsistemas interrelacionados entre sí que pueden ser operados y manejados por un personal no especializado en el área de computación.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico de la investigación, presenta los aspectos relacionados al conjunto de métodos, procedimientos, instrumentos y técnicas utilizadas para el desarrollo y diseño de la investigación en función de los objetivos planteados. Es decir, la información de pasos detallados de cómo se realiza la investigación, lo que permite la obtención, clasificación y organización de la información necesaria para dar solución al problema. Así mismo, de acuerdo a Finol y Camacho (2008), el marco metodológico está referido al “cómo se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos” (p. 60).

#### **3.1.- Tipo de la Investigación**

La investigación sigue un tipo bajo las características de proyecto factible, el cual según Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2010), consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de una organización, tal es el caso de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA), donde se plantea proponer una reingeniería del proceso de Nómina y Servicios al Personal.

#### **3.2.- Nivel y Diseño de la Investigación**

La presente investigación se presenta como de campo y se lleva a cabo mediante un diseño no experimental, con un nivel descriptivo. Los estudios de campo son, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) un “análisis

sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia” (p. 18).

En tal sentido, los datos fueron recolectados directamente de la realidad, específicamente en los departamentos de Producción, Servicios al Personal y Nómina de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA). En este contexto, Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2006) señalan que los estudios no experimentales “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos” (p. 205).

Además, Arias (2006) expresa que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24); de allí que este estudio sea reconocido como tal, puesto que plantea la situación estudiada como ocurre en la realidad, sin manipulación alguna, con todos sus rasgos y características en un momento único del tiempo y conducirá a mantener, corregir, reformar, automatizar o cambiar la situación abordada en los departamentos de Producción, Servicios al Personal y Nómina de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA), si a ello dieran lugar los resultados encontrados en el trabajo.

### **3.3.- Población y Muestra**

En esta investigación la población es finita y accesible, compuesta por el personal de los departamentos que generan los distintos formularios de los procesos establecidos en el Servicio al Personal y Nómina de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) para el primer semestre del año 2017. Conformándose un comité de trabajo conformado por profesionales expertos en el área de nómina de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) para la revisión de los nueve procesos seleccionados; este equipo de trabajo estuvo conformado por dos Gerentes (uno de

producción y uno de recursos humanos), tres superintendentes (uno de Ingeniería Industrial, uno de Servicio al Personal y uno de Compensación), tres Supervisores (uno de Servicio al Personal, uno de Compensación, uno de Auditoría al Personal), un Administrador del Área y un Analista del departamento de Servicio al Personal, en total doce (12) empleados.

Una vez definida la población en estudio, se establece la muestra que no es más que una parte de la población, cuyas características y proporción sean suficientemente representativas y permitan obtener los datos sin necesidad de abordar la totalidad de la misma, es decir, se trata de extrapolar los resultados de la muestra a todo el universo. La muestra es un subconjunto de la población. Al respecto Arias, F. (2006) señala:

La muestra es el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En tal sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a la del conjunto permite hacer inferencias o generalizar los resultados al respecto de la población con un margen de error conocido. (p. 83)

Como ya se ha especificado anteriormente, la población de este estudio está integrada por doce (12) expertos en movimientos de personal. Por lo que constituye un muestreo intencional u opinático; puesto que solo se toman a los expertos. Arias, F (2006), define Muestreo intencional u opinático como “aquellos elementos que son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (p. 85).

### **3.4.- Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de Datos**

Para el desarrollo de la investigación se aplicó un conjunto de técnicas e instrumentos, los cuales se explican de manera detallada en el planteamiento del desarrollo de las fases metodológicas seguidamente descrita.

### **3.5.- Fases de la Investigación**

**Fase I: Diagnosticar los procesos actuales del Pago de Nómina de la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA)**

En esta fase se diagnostica la situación actual e identifican las causas que originan el mal cumplimiento de los procesos de Nómina y Servicios al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA) a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos, como lo es: observación directa, la revisión documental, y entrevistas no estructuradas.

**Fase II: Analisis de la situación actual para identificar las no conformidades del proceso en la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA).**

Para lograr esta fase se aplican herramientas de análisis como basadas en la técnica del Grupo Nominal, a partir de la información obtenida en la fase anterior, para realizar un análisis de los procesos que originan la problemática presentada.

**Fase III: Diseño de la propuesta para el control de las diferentes solicitudes que se consignan en los departamentos de Nómina y Servicios al Personal en la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA)**

Al reconocer y analizar las causas que originan el problema, se diseña un sistema para la automatización de los procesos. Que sea fluido, de fácil manejo para los usuarios y que cumpla con las bases legales exigidas por los entes involucrados. Eliminando el retrabajo, cuellos de botella y el volumen de papel en los departamentos de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA)

**Fase IV: Realizar una evaluación que refleje el costo-/beneficio de la propuesta de la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA)**

En esta fase se toman en cuenta todos los costos que son necesarios acarrear para la elaboración del sistema y la mejora de los procesos, luego compararlos con los beneficios que obtiene la organización a raíz de éstos.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

A partir de este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante toda la investigación, realizada en los diferentes departamentos que conforman la empresa Papeles Venezolanos, C.A., concatenados con el departamento de servicios al personal y Nómina, llevando a cabo el sistema de pago a los trabajadores. Para ello, se desarrollaron las fases establecidas anteriormente, comenzando con el Diagnóstico de los procesos actuales del Pago de Nómina, lo cual permitirá visualizar y obtener la información necesaria para identificar las debilidades que causan y originan el mal cumplimiento de los procesos, diseñando una propuesta que permita el control de las diferentes solicitudes, que se consignan a través de un sistema automatizado que sea fluido, de fácil manejo para los usuarios y que cumpla con las bases legales exigidas por los entes involucrados, y así evitar el retrabajo que causa el mal llenado de los formularios y optimizar de manera efectiva el proceso. La cual se traduce en ahorro de tiempo – costo. Generando satisfacción tanto al usuario (personal de Nómina) como beneficiario o cliente (trabajadores en general).

#### **4.1. Fase I: Diagnóstico de los procesos actuales del Pago de Nómina de Planta de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA)**

A través de visitas en los diferentes departamentos de la empresa, con observaciones directas al desarrollo de las operaciones del personal en áreas clave; se realizó el diagnóstico de los procesos actuales del Pago de Nómina de Planta de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) e identificación de las causas que originan el mal cumplimiento de los procesos de Nómina y Servicios al Personal de la empresa, por lo que se tomaron como base, nueve (9) procesos, los cuales se identifican en la tabla 1 denominada Procesos actuales del Pago de Nómina y

Servicios del Personal de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA), la cual se muestra a continuación.

**Tabla 1.** Procesos actuales del Pago de Nómina y Servicios del Personal de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA).

N°	<b>PROCESOS DE NÓMINA Y SERVICIOS DEL PERSONAL</b>
1	Movimiento de Vacaciones
2	Permisos Remunerados y No Remunerados
3	Cambio de Grupo/Turno
4	Movimiento de Egresos del Trabajador
5	Suplencias o Sustituciones Temporales
6	Prolongación Excepcional de la Jornada
7	Promociones
8	Llamado a Laborar de Emergencia
9	Reposos

**Fuente:** Empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA). Elaborado por Lugo y Santos (2017).

En este apéndice, se procede a describir la situación actual de los procesos del Pago de Nómina y Servicios al Personal de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA), tomando como ejemplo el proceso N° 1 Movimiento de Vacaciones según muestra la tabla 1, en el cual existen en la actualidad 31 pasos para lograr el pago de un trabajador por vacaciones; iniciándose dicho proceso por los Supervisores de la empresa, los cuales son los encargados de planificar las vacaciones anuales de los trabajadores correspondientes al área asignada, luego deben vaciar dicha planificación en formatos internos de cada departamento, definidos para ello.

Visualizándose en este paso que no existe un criterio uniforme para los departamentos. Una vez llenado el formato, los supervisores, y en algunos casos los asistentes administrativos (Área de Producción), son los responsables de validar la información en cuanto al disfrute de vacaciones, acorde con la LOTTT en su artículo 200 (no podrán posponerse más allá de tres meses a partir de la fecha en que nació el derecho). A su vez, el supervisor debe enviar un correo al departamento de Servicios al Personal para verificar la Cláusula N° 9 de la convección colectiva de la empresa, se observó que si no hay una respuesta inmediata a dicho correo se corre el riesgo de que el movimiento sea retrasado para la siguiente semana perjudicando al trabajador.

En caso de que, el departamento de Servicios al Personal envíe la información de inmediato, el supervisor o asistente administrativo procede al vaciado del formato F-064 (Ver Anexo A). Por procedimientos establecidos por la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA), es necesario la aprobación del Movimiento de Personal según formato (F-064) por un personal calificado para ello, de tres niveles por encima del nivel del trabajador en estudio, es decir; Supervisor, Superintendente y Gerente, notándose la poca fluidez del proceso en este sentido.

Finalizado los niveles de firmas autorizadas, el supervisor tiene que trasladarse al departamento de Servicios al Personal para la consignación del Movimiento de Personal, el cual debe estar en ese departamento antes de las 10 am para poder cumplir con ese requerimiento, Ahora es el turno del departamento de Servicios al Personal de verificar, validar y realizar un asiento en sus controles internos de ese movimiento (Formato Interno), generando otro documento adicional al cual también tiene que buscar la aprobación de la Superintendencia y en algunos casos de la Gerencia.

El cual solo está encargado de realizar el análisis al documento emitido, ya que dicha verificación se ha realizado previamente por las diferentes áreas que emiten los movimientos de personal. El departamento de Servicios al Personal al recibir el visto bueno mediante las firmas, envía al departamento de Nómina el documento para que este emita el pago. Nómina también realiza el mismo procedimiento de validación,

verificación y controles internos para la emisión del pago, retrasando con ello el proceso, ya que este sería el tercer filtro que se le hace, sin contar que por ser un proceso que se valida netamente manual, una vez estando en este tercer filtro es donde se valida un error en una ficha, cedula, fechas de salida, entre otros. Quedando sin efecto dicho movimiento y generando una gran molestia del trabajador por el retardo en el pago.

Este proceso de movimiento de vacaciones, se muestra esquemáticamente en la figura 1 y 2, mostradas a continuación.

**LEYENDA:**

RELACIONES LABORALES	Operación 
SPTTE./GERENTE	
TRABAJADOR	Inspeccion 
SUPERVISOR	Demora 
ADM. DEL AREA	
SERVICIO AL PERSONAL (SAP)	Traslado 
RRHH	Combinada 
NÓMINA	
AUDITORIA DEL PERSONAL	Almacenaje 

**Figura 1.** Leyenda del Formato de procesos de Movimiento de Vacaciones. **Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ Fuente Informatica
1	Supervisor		Planificar vacaciones anuales de los trabajadores a finales de año	
2	Supervisor/Sptte		Cargar planificación de vacaciones en programa (Categorización/Programación) Molino, de no existir este archivo utilizar archivo interno por cada departamento	<a href="#">Categorización/Programación</a>
3	Adm. Del Area		Verificar en programa (Categorización /Programación) y/o Archivo Interno, listado de trabajadores que saldrán de vacaciones. Dicho programa tiene la habilidad de ver cuando los trabajadores coinciden con su fecha de salida	<a href="#">Cronograma de Vacaciones</a>
4	Adm. Del Area		Si hay un cambio repentino luego de la planificación expuesta, La Asistente Administrativa pide que le envíen un correo notificando el motivo. Se le notifica el cambio al Sptte	
5	Adm. Del Area		Enviar un correo al SAP para verificar Cláusula n° 9	<a href="#">Cláusula n° 9</a>
6	Adm. Del Area		Llenar el Movimiento de Personal, Bloque #1 (Datos y fecha de la salida de vacaciones del trabajador). En caso de que el Dpto no cuente con una Asistente Administrativa, el Supervisor encargado del área llena el Movimiento de Personal	<a href="#">F-064</a>
7	Trabajador		Firma y aceptación de los días adicionales por años de Servicio	<a href="#">F-064</a>
8	Adm. Del Area		Proceder a buscar firmas dos niveles por encima del trabajador	<a href="#">F-064</a>
9	Sptte/Gerente		Aprobación del Movimiento de Personal	<a href="#">F-064</a>
10	Adm. Del Area		Llevar el Movimiento de Personal al SAP, dejando una copia para sus archivos	<a href="#">F-064</a>
11	Servicios al Personal		Recibir el Movimiento de Personal, Nomina Diaria y Quincenal	<a href="#">F-064</a>
12	Servicios al Personal		Verificar en SPI datos del trabajador(Ficha, Fecha de ingreso, Días adicionales por años de servicio)	
13	Servicios al Personal		Verificar en TEMPUS grupo al cual pertenece y si corresponde con la fecha de salida. Si no corresponde se llama a la Adm del Area (ITEM 6). Si corresponde se carga relacion en un formato Excel	<a href="#">ITEM 6</a>
14	Servicios al Personal		Cargar relación en formato Excel	<a href="#">Formato Excel</a>
15	Servicios al Personal		Llevar el Movimiento de Personal al Dpto de Nomina. El Movimiento de Personal se lleva personalmente o se envía por casillero	<a href="#">F-064</a>
16	Nómina		Buscar Movimiento de Personal y relación en formato Excel.	<a href="#">F-064</a> <a href="#">Formato Excel</a>
17	Nómina		Clasificar los Movimientos de Personal por periodos(semanas) de salida de Vacaciones	
18	Nómina		Archivar Movimientos de Personal clasificados por periodos(semanas)	
19	Nómina		Verificar datos del Movimiento de Personal (Ficha, Fecha y Firma del trabajador)	<a href="#">F-064</a>
20	Nómina		Revisar el Control de Vacaciones(SPI), ingresando ficha del trabajador para validar fecha de ingreso y que los días adicionales por antigüedad sean los correspondientes	
21	Nómina		Imprimir promedio de sueldos(SPI-BCPS). Se genera por cada uno de los trabajadores que vayan a salir de	
22	Nómina		Revisar conceptos de Sobretiempos en los promedios	
23	Nómina		Scanear y enviar a la Adm del Area los promedios para su aprobación	
24	Sptte/Gerente		Aprueban el promedio de sueldos del trabajador	
25	Adm. Del Area		Scanear y enviar promedio de sueldos al SAP, luego SAP envía copia al Dpto de Nomina	
26	Nómina		Verificar en TEMPUS la fecha de salida y regreso de trabajadores que rotan	
27	Nómina		Cargar Vacaciones en el SPI	
28	Nómina		Imprimir la liquidación de vacaciones y se llevan al SAP(Nómina Diaria y Mensual)	
29	Servicios al Personal		Recibir los Movimiento de Personal y la liquidación de Vacaciones	<a href="#">F-064</a>
30	Trabajador		Firmar liquidación de vacaciones	
31	Servicios al Personal		Archivar el Movimiento de Personal junto con la liquidación de Vacaciones del trabajador	<a href="#">F-064</a>

**Figura 2.** Formato de procesos de Movimiento de Vacaciones. **Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017)

#### **4.1.1. Entrevista no Estructurada**

Afianzando el diagnóstico y revisando todos los demás procesos, se procede a realizar las entrevistas no estructuradas al personal de los departamentos que generan los distintos formularios establecidos en la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA), para dar cumplimiento al pago de todos los beneficios que otorga la convención colectiva de la misma. Dichas entrevistas se llevaron a cabo en tres (3) etapas:

1- Al Departamento que generan los Movimientos de Personal: Producción, Logística, Servicios Industriales, Conversión, Molino, Planificación, Planta de Pulpa y Destintado, Salud Ocupacional, Talento Humano y Generación de energía.

En esta primera etapa se logra comprender como se manejan los responsables (Supervisores y Analistas) involucrados en todos los procesos de pago que se hacen de manera semanal, requiriendo la movilización de los mismos hacia otras áreas en busca de los niveles de firma exigidos en los movimientos de personal. En esta entrevista se evidenció la molestia de los supervisores cuando al momento de consignar los diferentes movimientos ante el personal del departamento de Servicios al Personal, los receptores no poseen ninguna identificación que pueda agilizar el proceso en la entrega de los mismos.

2- Departamento de validación de los documentos (Servicios al Personal).

En esta segunda etapa se logró identificar la problemática que se genera en ese departamento de validación, pues a este le llegan todos los movimientos de personal para procesar los pagos, ya que las analistas del departamento de Servicios al Personal a su vez tienen que generar otros formularios para verificar el cumplimiento de las cláusulas estipuladas en el contrato colectivo actual, esto demuestra que no hay confianza en el documentó recibido, acotando que el departamento de Servicios al Personal también requiere de las firmas, de tres niveles por encima del analista para validar el trabajo realizado y proceda con el envío al Departamento de Nómina.

3- Departamento encargado de la emisión del Pago (Nómina)

En esta última etapa, donde debería finalizar el proceso de Pago, ya revisados por dos filtros como lo son los departamentos que generan los movimientos antes nombrados y los que validan los mismos, existe la misma inconsistencia del proceso, como lo es que generan de nuevo un formulario interno con la misma información, ya recibida por los filtros anteriores, percatándose en mucho de los casos que existe diferencia en fechas de ingresos, números de cedula, fichas de trabajadores, entre otros. Causando molestias al personal del departamento de Nómina, por retardos, falta de comunicación, distancias entre departamentos y mala planificación para la recepción de los diferentes tipos de movimientos.

#### 4.1.2. Observación Directa

Reforzando el diagnostico se utilizó una tercera herramienta como lo es la Observación Directa. Siguiendo el método esquematizado en la figura 3, mostrada a continuación.



**Figura 3.** Esquema del método de observación directa.

**Observación:** En cada uno de los departamentos se pudo visualizar la metodología que aplicaba cada uno en los llenados de los Movimientos de Personal, esto para tener un conocimiento claro y preciso de cómo se llevan los movimientos en la actualidad, verificando que con un mismo documento cada departamento realiza otro documento interno para sus controles. Demostrando que no existe la confianza y la comunicación entre cada uno de los departamentos involucrados.

**Descripción:** Los trabajadores son la base fundamental de la generación de los Movimientos de Personal, el supervisor es el encargado de la emisión del movimiento donde se puede ver que tiene que hacerlo de manera apresurada, ya que por requerimiento del departamento de Nómina existe una hora tope para entregar el mismo al departamento de Servicios al Personal, éste valida y a su vez trabaja contra reloj en la validación del documento para que llegue antes de la fecha y tiempo establecido por nómina, acotando que la nómina diaria cierra los lunes antes de las 10 am en su programa TEMPUS y todo lo generado y no procesado debe ser mediante movimientos, causando una gran cantidad de ellos para cumplir con todos los compromisos, observando que cada incidencia está tipificada en el contrato colectivo y debe ser generada con un documento en particular, los cuales deben ser entregados al departamento de Nómina para ser procesados. Este a su vez vuelve a generar otros documentos internos para su resguardo antes de dar el pago efectivo.

**Interrelación:** Se nota que cada departamento involucrado con los procesos lleva de manera aislada la información.


**Comparación:** Al comparar los tres departamentos involucrados se evidenció que existe el mismo error, ya que el proceso es netamente manual y exigen la unificación del documento requerido para la emisión del Pago.











**Generalización:** Falta de Unificación de criterios y un método efectivo para el proceso de Nómina.









### **4.1.3. Revisión Documental**









Para fundamentar más el diagnóstico del problema en estudio, se toma la alternativa de realizar una revisión documental partiendo de la matriz de información para procesos administrativos con la cual cuenta la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) (Intranet), donde se encuentran incluidos todos los formularios que deben ser vaciados dependiendo el tipo de proceso que conlleva a realizar un Movimiento de Personal. Evidenciándose con la revisión documental, que no existe un control con respecto a la actualización de los formularios, que hay Supervisores que no cumplen con las normas preestablecidas para llevar a cabo los procesos de actualización, resistiéndose al cambio; uso de formatos obsoletos y el vaciado de distintos documentos con un mismo objetivo, que es la emisión del Pago a los trabajadores. Como ejemplo del análisis de la revisión documental, se describe la revisión de los Permisos Remunerados y No remunerados (Ver Figura 4)

En la revisión de este proceso se observó que hay muchos pasos para llegar a la conclusión del pago (18 pasos), existen departamentos 18 departamentos de los cuales 3 de ellos como lo son; conversión, logística y planta de pulpa utilizan formularios obsoletos representando un 16,6% del porcentaje total de departamento que en su debido momento lo utilizaron y lo grabaron en su Computadora Personal, negándose con ello a utilizar la actualizaciones publicadas en la base matriz intranet, así como también al llenar el movimiento de personal para este proceso en particular el Supervisor debe estar bien documentado de la cláusula de la convención colectiva de la empresa, que corresponda para cada solicitud de pago como lo son la N° 38, 39, 41 y 74 aquí se denota con más frecuencia la ocurrencia de errores por mal conceptualización y la no actualización de dichos conceptos. Situación que ocurre cuando se dan cambios en las discusiones del contrato colectivo. Percibiendo en este proceso que existe la ocurrencia de un mismo cambio para las diferentes áreas.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	VALOR
1	Trabajador		Hablar con su supervisor y solicita permiso con mínimo dos días de antelación.		
2	Supervisor		Conociendo la situación, envía correo notificando el permiso a la Adm. Del Área con justificativos.		
3	Adm. Del area		Recibe correo del supervisor indicando el permiso, con justificativo o motivo del permiso con la fecha correspondiente. Caso tal una cita por internet que se genera previamente. Por ejemplo pasaporte indica la fecha.	Tipos de justificativos	
4	Adm. Del area		Verificar Justificativo con Nombre del trabajador y la fecha de ausencia		
5	Adm. Del area		Proceder a llenar formato F-064 en los Bloque 1 (datos del trabajador) y 3(Bonificación y permisos	<a href="#">F-064</a>  <a href="#">Clausula 74</a>	

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	VALOR
			contractual remunerados para las clausulas 38, 39, 41, 74)		
6	Adm. Del area		Buscar firma de 2 niveles por encima del trabajador, para poder ser aprobado.	<a href="#">F-064</a>	
7	Sptte. / Gerente		Procede a firmar el movimiento F-064	<a href="#">F-064</a>	
8	Adm. Del area		Lleva a Servicio al Personal. Recibe copia para tener registro.	<a href="#">F-064</a>	
9	Servicio al Personal		Reciben formato F-064. verifica de que esté firmado, aprobado por superintendente y gerente con su respectivo justificativo. Si algo esta malo o no cumple, llama a la Adm. Del Area para indicar la novedad (ITEM 5).	<a href="#">F-064</a>	
10	Servicio al Personal		Verificar control de clausulas(Dias anuales) en archivo Excel. Registran la fecha que usó las clausulas.	<a href="#">Control de Clausulas</a>	

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	VALOR
11	Servicio al Personal		Se relaciona en un formato en excel (Archivo por SEMANA #) para la Nom. diaria y Nom. Mensual. Imprimen 2 hojas.	<a href="#">Formato de Nómina</a>	
12	Servicio al Personal		Buscar firma de 1 nivel por encima de la analista, para poder ser aprobado.		
13	Servicio al Personal		Una vez relacionado en el archivo de excel y validado, el formato F-064 se archiva en el expediente del trabajador. Y la copia de la relación devuelta por el personal de nómina se archiva en una carpeta Maika.		
14	Servicio al Personal		Se envía a nomina por casillero o la analista lo lleva personalmente. Si es nómina Diaria se entrega todos los lunes antes de las 11:30 M. Si es Nómina mensual se entrega según calendario de cierre.	<a href="#">Formato de Nómina</a>	

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	VALOR
15	Nómina		Recibe relacion firmada mediante casillero todos los lunes para la nómina Diaria. Para nómina Mensual de acuerdo con el calendario de cierre.	<a href="#">Formato de Nómina</a>	
16	Nómina		Vérificar los permisos anteriores con nómina Cerrada a fin de ver como se le cancelo al trabajador.		
17	Nómina		Se archiva relacion firmada.		
18	Nómina		Imprime Recibos y se envian a Relaciones laborales si es nómina Diaria, y a SAP para nómina Mensual para su distribucion de cada departamento.		

**Figura 4.** Formato de procesos de Permisos Remunerados. **Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017)

## **4.2. Fase II: Análisis de la situación actual para identificar las no conformidades del proceso utilizando herramientas de Ingeniería Industrial en la empresa Papeles Venezolanos C.A.**

Para el análisis de la situación actual se consideró como base, los principios claves de la reingeniería, cumpliendo con ello a cabalidad para detectar las no conformidades de los procesos originados en el día a día en la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA). Para ello se procedió al diseño de un formato donde se muestra el diagrama de cada uno de los procesos y su análisis de valor para cada actividad, ver Figura 5, Formato de procesos de Reingeniería con análisis de Valor.

### **4.2.1. Principios de Reingeniería**

Los principios considerados para este análisis fueron los siguientes:

-Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.

-La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se está cumpliendo los objetivos.


- Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de reingeniería y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.

-Se requiere el establecimiento de correctores, sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.

-Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.

-La comunicación se constituye como un aspecto esencial, o solo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, entre otros.).

Basándose en los principios de ingeniería descritos, se diseñó el formato donde se analiza el valor representativo de cada uno de los pasos que son necesarios para lograr cada proceso, es decir determinar cuánto valor agregado posee y cuan necesario es eliminar un paso para dar más fluidez al mismo.



ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/Fuente Informática	OBSERVACION	VALOR
1						▲
2						▬
3						▼
4						
5						

**Figura 5.** Formato de procesos de Reingeniería con análisis de Valor. **Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

En la figura 5 se muestra una columna llamada “Valor” para identificar el valor que posee cada una de las actividades de los diferentes procesos, el símbolo verde indica que “agrega valor”, símbolo amarillo que “existe una mejora” y el símbolo rojo “No agrega Valor” y en la figura 6 se expresa gráficamente de manera detallada cada uno de los símbolos usados al definir el tipo de actividad que agrega valor, por ejemplo el conjunto de actividades que no interrumpen la fluidez del proceso o están referidas a algún cumplimiento legal, agrega valor al proceso y se usa el icono del triángulo verde. En el caso de uso de actividades netamente manuales que originan retrabajo o demoras, las cuales pueden ser llevadas a través de un proceso automatizado son actividades en las cuales existe mejora, se usa el rectángulo amarillo. Sin embargo, para las actividades que contemplan validación o verificación por dos o más filtros en las cuales se realizan la misma acción, son aquellas que no agregan valor, usándose el icono del triángulo invertido rojo.



**Figura 6.** Valor de los procesos de Reingeniería. **Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

#### **4.2.2. Resultados de la Técnica de Grupo Nominal**

Utilizando la técnica de grupo nominal, se seleccionó un comité de trabajo conformado por profesionales expertos de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) para la revisión de los nuevos procesos seleccionados; este equipo de trabajo estuvo conformado por dos Gerentes (uno de producción y uno de recursos humanos), tres superintendentes (uno de Ingeniería Industrial, uno de Servicio al Personal y uno de Compensación), tres Supervisores (uno de Servicio al Personal, uno de Compensación, uno de Auditoría al Personal), un Administrador del Área y un Analista del departamento de Servicio al Personal.

Para dicho análisis se programaron reuniones semanales en las que se debatieron y definieron la cantidad de actividades que deben permanecer, mejorar o eliminar en los procesos actuales; para así dar inicio a las propuestas. Estas reuniones se llevaron a cabo de la siguiente manera; se explicó el proceso a debatir y los pasos que se llevarían a cabo, luego se mostró cada ítem del proceso a estudiar, el cual se sometió a votación, consiguiendo así el valor de cada uno (Agrega valor, existe mejora y no agrega valor). A continuación, se describen las actividades de los nueve procesos sometidos a la técnica de grupo nominal por ítems, seleccionándose cual fue el mejor criterio por parte de los expertos.

#### 4.2.2.1. Proceso 1. Movimiento de Vacaciones

ITEM 1. Supervisor: Planificar vacaciones anuales de los trabajadores a finales de año.

**Tabla 2.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 1.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 2. Superintendente/Supervisor: Cargar planificación de vacaciones en programa (Categorización/Programación) Molino, de no existir este archivo utilizar archivo interno por cada departamento.

**Tabla 3.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 2.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x		x	x		x	x	x	x		7
		x			x					x	3
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 3. Administrador Del Area: Verificar en programa (Categorizacion /Programacion) y/o Archivo Interno, listado de trabajadores que saldrán de vacaciones. Dicho programa tiene la habilidad de ver cuando los trabajadores coinciden con su fecha de salida.

**Tabla 4.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 3.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x		x	x	x	x		8
					x					x	2
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 4. Administrador Del Area: Si hay un cambio repentino luego de la planificación expuesta, el Asistente Administrativo pide que le envíen un correo notificando el motivo. Se le notifica el cambio al Superintendente.

**Tabla 5.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 4.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x			x	x					x	4
		x	x			x	x	x	x		6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 5. Administrador del Area: Enviar un correo al departamento de Servicio al Personal para verificar Cláusula N° 9.

**Tabla 6.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 5.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 6. Administrador del Area: Llenar el Movimiento de Personal, Bloque #1 (Datos y fecha de la salida de vacaciones del trabajador). En caso de que el departamento no cuente con una Asistente Administrativo, el Supervisor encargado del área llena el Movimiento de Personal.

**Tabla 7.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 6.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRIH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x		x	x	x			x	x	x	7
		x				x	x				3

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 7. Trabajador: Firma en aceptación de los días adicionales por años de Servicio.

**Tabla 8.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 7.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRIH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x		x	x	x	x		8
					x					x	2
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 8. Administrador del Area: Proceder a buscar firmas de dos niveles por encima del trabajador.

**Tabla 9.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 8.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRIH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x			x	x					x	4
		x	x			x	x	x	x		6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 9. Superintendente/Supervisor: Aprobación del Movimiento de Personal.

**Tabla 10.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 9.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x		x	x	x			x	x	x	7
		x				x	x				3

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 10. Administrador del Area: Llevar el Movimiento de Personal al departamento de Servicio al Personal, dejando una copia para sus archivos.

**Tabla 11.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 10.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
		x		x			x		x		4
	x		x		x	x		x		x	6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 11. Servicio al Personal: Recibir el Movimiento de Personal, Nomina Diaria y Quincenal.

**Tabla 12.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 11.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
								x		x	2
	x	x	x	x	x	x	x		x		8

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 12. Servicio al Personal: Verificar en el sistema de personal integrado (SPI) datos del trabajador (Ficha, Fecha de ingreso, Dias adicionales por años de servicio, entre otros).

**Tabla 13.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 12.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
					x			x			2
		x		x						x	3
	x		x			x	x		x		5

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 13. Servicio del Personal: Verificar en TEMPUS, grupo al cual pertenece y si corresponde con la fecha de salida. Si no corresponde se llama al Administrador del Area (ITEM 6). Si corresponde se carga relacion en un formato Excel.

**Tabla 14.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 13.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
								x		x	2
	x	x	x	x	x	x	x		x		8

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 14. Servicio del Personal: Cargar relación en formato Excel.

**Tabla 15.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 14.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
		x		x			x		x		4
	x		x		x	x		x		x	6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 15. Llevar el Movimiento de Personal al departamento de Nomina. El Movimiento de Personal se lleva personalmente o se envía por casillero.

**Tabla 16.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 15.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
		X		X			X		X		4
	X		X		X	X		X		X	6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 16. Nómina: Buscar Movimiento de Personal y relación en formato Excel.

**Tabla 17.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 16.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
								X		X	2
	X	X	X	X	X	X	X		X		8

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 17. Nómina: Clasificar los Movimientos de Personal por periodos (semanas) de salida de Vacaciones.

**Tabla 18.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 17.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
				X	X						2
	X	X	X			X	X	X	X	X	8

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 18. Nómina: Archivar Movimientos de Personal clasificados por periodos (semanas).

**Tabla 19.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 18.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 19. Nómina: Verificar datos del Movimiento de Personal (Ficha, Fecha y Firma del trabajador).

**Tabla 20.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 19.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
								x		x	2
	x	x	x	x	x	x	x		x		8

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 20: Nómina: Revisar el Control de Vacaciones (SPI), ingresando ficha del trabajador para validar fecha de ingreso y que los días adicionales por antigüedad sean los correspondientes.

**Tabla 21.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 20.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 21. Nómina: Imprimir promedio de sueldos (SPI-BCPS). Se genera por cada uno de los trabajadores que vayan a salir de vacaciones.

**Tabla 22.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 21.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x			x				x		3
	x		x	x		x	x	x		x	7
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 22. Nómina: Revisar conceptos de Sobretiempos en los promedios.

**Tabla 23.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 22.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 23. Nómina: Scanear y enviar al Administrador del Área, los promedios para su aprobación.

**Tabla 24.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 23.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 24. Superintendente/Gerente: Aprueban el promedio de sueldos del trabajador.

**Tabla 25.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 24.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
					x				x		2
	x	x	x	x		x	x	x		x	8
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 25. Administrador del Area: Scanear y enviar promedio de sueldos al Servicio al Personal, luego envia copia al departamento de Nomina.

**Tabla 26.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 25.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
						x					1
				x	x						2
	x	x	x				x	x	x	x	7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 26. Nómina: Verificar en TEMPUS la fecha de salida y regreso de trabajadores que rotan.

**Tabla 27.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 26.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 27. Nómina: Cargar Vacaciones en el SPI.

**Tabla 28.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 27.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x		x	x			x	x	x	6
	x		x			x	x				4
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 28: Nómina: Imprimir la liquidacion de vacaciones y se llevan al Servicio al Personal (Nómina Diaria y Mensual).

**Tabla 29.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 28.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x		x	x		x	x	x	x	7
	x		x			x					3
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 29. Servicio del Personal: Recibir los Movimiento de Personal y la liquidacion de Vacaciones.

**Tabla 30.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 29.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x		x	x		x	x		x	6
	x		x			x			x		4
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 30. Trabajador: Firmar liquidacion de vacaciones.

**Tabla 31.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 30.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
■											0
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 31. Servicio al Personal: Archivar el Movimiento de Personal junto con la liquidación de Vacaciones del trabajador.

**Tabla 32.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 1 ítems 31.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲		x		x	x	x	x	x	x	x	8
■	x		x								2
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

#### 4.2.2.2. Proceso 2. Permisos Remunerados

ITEM 1. Trabajador: Hablar con su supervisor y solicita permiso con mínimo dos dias de antelacion.

**Tabla 33.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 1.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
■											0
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 2. Supervisor: Conociendo la situación, envía correo notificando el permiso al Administrador del Área con justificativos.

**Tabla 34.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 2.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x		x	x			x	x		5
	x		x		x	x	x			x	6
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 3. Administrador del Área: Recibe correo del supervisor indicando el permiso, con justificativo o motivo del permiso con la fecha correspondiente. Caso tal una cita por internet que se genera previamente. Por ejemplo, pasaporte indica la fecha.

**Tabla 35.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 3.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
				x					x		2
	x	x	x			x				x	5
					x		x				2

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 4. Administrador del Área: Verificar Justificativo con Nombre del trabajador y la fecha de ausencia.

**Tabla 36.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 4.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
			x	x	x		x	x	x		6
	x	x				x				x	4
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 5. Administrador del Área: Proceder a llenar formato F-064 (Ver Anexo A) en los Bloques, 1 (datos del trabajador) y 3 (Bonificación y permisos contractual remunerados para las cláusulas 38, 39, 41, 74).

**Tabla 37.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 5.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x		x			x	x			4
	x		x		x	x			x	x	6
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 6. Administrador del Área: Buscar firma de dos niveles por encima del trabajador, para poder ser aprobado.

**Tabla 38.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 6.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
					x			x			2
		x		x						x	3
	x		x			x	x		x		5

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 7. Superintendente/Gerente: Procede a firmar el movimiento F-064

**Tabla 39.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 7.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
					x			x			2
		x	x	x			x			x	5
	x					x			x		3

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 8. Administrador del Área: Lleva a Servicio al Personal. Recibe copia para tener registro.

**Tabla 40.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 8.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
		x		x	x		x				4
	x		x			x		x	x	x	6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 9. Servicio al Personal: Recibe formato F-064, verifica de que esté firmado, aprobado por superintendente y gerente con su respectivo justificativo. Si algo esta mal o no cumple, llama al Administrador del área para indicar la novedad.

**Tabla 41.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 9.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
				x	x		x		x		4
	x	x	x			x		x		x	6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 10. Servicio al Personal: Verificar control de cláusulas (Días anuales) en archivo Excel. Registran la fecha que usó las cláusulas.

**Tabla 42.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 10.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
		x		x			x		x		4
	x		x		x	x		x		x	6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 11. Servicio al Personal: Se relaciona en un formato en Excel (Archivo por SEMANA #) para la Nómina diaria y Nómina Mensual. Imprimen dos hojas.

**Tabla 43.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 11.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
							x				1
		x							x		2
	x		x	x	x	x		x		x	7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 12. Servicio al Personal: Buscar firma de primer nivel por encima del analista, para poder ser aprobado.

**Tabla 44.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 12.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
							x				1
	x	x	x	x					x		5
					x	x		x		x	4

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 13. Servicio al Personal: Una vez relacionado en el archivo de Excel y alidado, el formato F-064 se archiva en el expediente del trabajador. Y la copia de la relación devuelta por el personal de nómina se archiva en una carpeta Maika.

**Tabla 45.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 13.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
							x				1
	x	x	x	x				x	x		6
					x	x				x	3

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 14. Servicio al Personal: Se envía a nomina por casillero o el analista lo lleva personalmente. Si es nómina Diaria se entrega todos los lunes antes de las 11:30 am. Si es Nómina mensual se entrega según calendario de cierre.

**Tabla 46.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 14.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
							x				1
		x		x				x	x		4
	x		x		x	x				x	5

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 15. Nómina: Recibe relación firmada mediante casillero todos los lunes para la nómina Diaria. Para nómina Mensual de acuerdo con el calendario de cierre.

**Tabla 47.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 15.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
			x	x			x		x		4
	x	x			x	x		x		x	6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 16. Nómina: Verificar los permisos anteriores con nómina cerrada a fin de ver como se le canceló al trabajador.

**Tabla 48.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 16.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x			x	x		x			5
			x	x			x		x		4
										x	1

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 17. Nómina: Se archiva relación firmada.

**Tabla 49.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 17.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
					x	x					2
		x		x			x				3
	x		x					x	x	x	5

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 18. Nómina: Imprime Recibos y se envían a Relaciones Laborales si es nómina Diaria, y a Servicio al Personal para nómina Mensual para su distribución de cada departamento.

**Tabla 50.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 2 ítems 18.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x		x	x		x			6
				x			x				2
									x	x	2

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

#### 4.2.2.3. Proceso 3. Movimiento de Egreso del Trabajador

ITEM 1. Trabajador: Presenta carta de renuncia. Bien sea de Nómina diaria o Nómina Mensual.

**Tabla 51.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 1.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x	x		x			7
							x				1
									x	x	2

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 2. Relaciones Laborales: Recibe carta y envía al Servicio al Personal caso del trabajador egresado.

**Tabla 52.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 2.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲	X	X	X	X	X	X		X		X	8
■							X		X		2
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 3. Servicio al Personal: Por culminación de Contrato se le notifica al área o persona encargada del trabajador contratado, de que se le vencerá el contrato. (ITEM 4) Sí el trabajador presenta la renuncia se notifica al Administrador del Área o Supervisor (ITEM 4) o llama a Salud Ocupacional para notificar que el trabajador va a realizarse los exámenes “Post Empleo”.

**Tabla 53.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 3.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲		X		X		X				X	4
■	X		X		X		X	X	X		6
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 4. Administrador del Área: En caso de renuncia, culminación de aprendizaje, culminación de contrato, fallecimiento del trabajador, por años de servicios se procede a llenar el movimiento de Egresos F-525. Datos del trabajador y evaluación.

**Tabla 54.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 4.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
						x				x	2
	x	x	x	x	x		x	x	x		8
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 5. Supervisor: Realiza evaluación y se lo entrega al asistente. (En caso tenga Asistente Administrativo) si no envía directo al Servicio al Personal (ITEM 8).

**Tabla 55.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 5.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x	x	x	x	s	x	x	x	x	10
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 6. Administrador del Área/Supervisor: Consigna firma del jefe del departamento y gerente del área.

**Tabla 56.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 6.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x			x		x				3
	x		x	x		x		x	x	x	7
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 7. Administrador del Área/Supervisor: Saca copia y archiva movimiento para tener registro.

**Tabla 57.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 7.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
				x			x	x	x		4
	x	x	x		x	x				x	6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 8. Administrador del Área/Supervisor: Se lleva personalmente al Servicio al Personal.

**Tabla 58.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 8.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
							x	x	x		3
	x	x	x	x	x	x				x	7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 9. Salud Ocupacional: Recibe llamado al Servicio al Personal notificando que el trabajador se realizara el examen “Post empleo”.

**Tabla 59.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 9.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x			x						2
	x		x	x			x	x	x		6
						x				x	2

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 10. Salud Ocupacional: Realiza examen Post Empleo. Notifican llamando al Servicio al Personal o enviando por correo que el trabajador no se presentó a realizarse los exámenes.

**Tabla 60.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 10.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲					X	X					2
■	X	X	X	X			X	X	X		7
▼										X	1

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 11. Servicio al Personal: Recibe movimiento del trabajador que renuncio. Si es contratado, se llama para que firme carta de culminación. Si es por fallecimiento la familia tiene que traer adjunto la carta de defunción y documento del heredero universal.

**Tabla 61.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 11.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲					X	X					2
■	X	X	X	X			X	X	X	X	8
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 12: Trabajador: En caso de no ser contratado: Firma carta de culminación. Caso sea por renuncia: Firma carta de renuncia al Servicio al Personal o puede traer la carta de renuncia. En caso de fallecimiento la familia se comunica con la empresa. (Quienes estén registrado en la Entidad de trabajo).

**Tabla 62. Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 12.**

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 13. Servicio al Personal: Se suspende entrada de trabajador en TEMPUS y SPI. Se envía correo a Protección de Planta, Sistemas, Crédito y Cobranza.

**Tabla 63. Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 13.**

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x	x	x	x	x	x	x		x	8
	x								x		2
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 14. Servicio al Personal: Consignar solvencia de HCM, Caja de ahorro, Almacén General y Seguridad Industrial.

**Tabla 64. Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 14.**

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
				x	x	x				x	4
	x	x	x				x	x	x		6
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 15. Servicio al Personal: Ya después de haber consignado todas las solvencias junto con la carta de renuncia se escanean y se envían a Nómina.

**Tabla 65.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 15.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
				x		x				x	3
	x	x	x		x		x	x	x		7
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 16. Servicio del Personal: El Control de Solvencia queda archivado en expediente del trabajador al Servicio al Personal.

**Tabla 66.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 16.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
					x		x	x			3
	x	x	x	x		x			x	x	7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 17. Nómina: Recibe la Solvencia, se revisa en la última nómina pagada para visualizar como cobró, a fin de proceder a calcular y cancelar o descontar de acuerdo a la fecha de retiro. Revisan si tienen facturas en Proceso, pendientes por pasar a Nómina (Bicicletas, farmacias y producto terminado).

**Tabla 67.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 17.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x							x	x	3
	x		x		x	x	x	x			6
				x							1

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 18. Nómina: Realiza cálculo, revisa y prepara la liquidación.

**Tabla 68** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 18.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲		X								X	2
■	X		X	X	X	X	X	X	X		8
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 19. Nómina: Se lleva personalmente a servicio al personal, la liquidación y Solicitud de Pago.

**Tabla 69.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 19.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲											0
■	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 20. Servicio del Personal: Recibe y verifica liquidación el supervisor.

**Tabla 70.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 20.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲	X	X	X		X		X	X			6
■				X		X			X	X	4
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 21. Servicio del Personal: Busca firma de solicitud de pago de primer y segundo nivel por encima del supervisor.

**Tabla 71.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 21.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲	x	x	x		x						4
■				x		x	x	x	x	x	6
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 22. Servicio del Personal: Llevan solicitud de pago a Contabilidad.

**Tabla 72.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 22.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲		x	x								2
■	x			x	x	x	x	x	x	x	8
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 23. Contabilidad/Administración: Reciben y hacen el cheque.

**Tabla 73.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 23.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲		x		x	x		x	x		x	6
■	x		x			x			x		4
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 24. Contabilidad/Administración: Lllaman a servicio al personal para que retiren el cheque.

**Tabla 74.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 24.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x		x	x		x	8
						x			x		2
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 25. Servicio del Personal: Se llama al trabajador para ser entrega de cheque de liquidación, comprobante de liquidación, 14-10 (Ver Anexo B) (Planilla IVSS), constancia de trabajo, constancia de Egreso, finiquito de las prestaciones sociales y si tiene cheque de caja de ahorro se le entrega y firma el finiquito. (Firma y huella)

**Tabla 75.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 25.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x	x	x	x		x	x		x	7
	x					x			x		3
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 26. Trabajador: Firma.

**Tabla 76.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 26.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 27. Servicio al Personal: Todos los documentos (en Copias) del trabajador quedan en archivo.

**Tabla 77.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 3 ítems 27.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲				x	x			x		x	4
■	x	x	x			x	x		x		6
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

#### 4.2.2.4. Proceso 4. Sustituciones Temporales

ITEM 1. Supervisor: Indica en RM (Molinos y Conversión), archivo interno de cada departamento. Para Suplencias (en caso de que el supervisor no lo registre en el RM se realiza el F-445).

**Tabla 78.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 1.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲					x			x		x	3
■	x	x	x	x		x	x		x		7
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 2. Administrador del Área: Si es Nómina Diaria verifica en RM y llena F-445. (Fecha, Ficha suplente, ficha Suplido, horas y días). Consignar firmas dos niveles por encima del trabajador. (ITEM 4)

**Tabla 79.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 2.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲								x			1
■	x	x	x	x	x	x	x		x	x	9
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 3. Administrador del Área: Sí es Nómina mensual, recibe correo indicando motivo de la suplencia. (Supervisor y Superintendente), se procede llenar F-064. Bloque 1 (Datos) y 4 (Sustituciones Temporales) y se debe especificar en la observación el motivo por el cual se realiza la suplencia para poder procesar el movimiento, si no hay justificativo no procede el movimiento.

**Tabla 80.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 3.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
				x				x			2
	x	x	x			x	x		x	x	7
					x						1

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 4. Administrador del Área: Buscar firma de dos niveles por encima del trabajador, para poder ser aprobado.

**Tabla 81.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 4.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 5. Administrador del Área: Procede con las firmas de los movimientos.

**Tabla 82.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 5.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 6. Superintendente/Gerente: Se lleva a Servicio al Personal.

**Tabla 83.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 6.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲						x	x				2
▬				x				x		x	3
▼	x	x	x		x				x		5

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 7. Administrador del Área: Recibe copia para tener registro

**Tabla 84.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 7.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲							x				1
▬								x		x	2
▼	x	x	x	x	x	x			x		7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 8. Servicio al Personal: Recibe movimiento de personal F-064 para nómina mensual. Recibe F-445 para nómina diaria (por si no se justificó en el RM).

**Tabla 85.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 8.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲											0
▬					x	x			x	x	4
▼	x	x	x	x			x	x			6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 9. Servicio al Personal: Para Nómina Diaria, verifica en el TEMPUS fechas y horas de suplencias, para comprobar fechas y el tiempo. Sí está algo malo, llama al departamento de Área y notifica la discrepancia. Para nómina Mensual, verifica que este bien el F064 (Bloque 1 y 4).

**Tabla 86.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 9.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditorial al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
						x			x	x	3
	x	x	x	x	x		x	x			7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 10. Servicio al Personal: Para nómina Mensual se relaciona el F-064 en un formato en Excel para tener un control interno y se procede a realizar el cálculo.

**Tabla 87.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 10.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditorial al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
				x					x		2
	x	x	x		x	x	x	x		x	8

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 11. Servicio al Personal: Buscar firma de primer nivel por encima del analista, para poder ser aprobado.

**Tabla 88.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 11.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditorial al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x			x	x	x	x	x		6
	x		x	x						x	4
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 12. Servicio al Personal: Se envía a nómina por casillero o la analista lo lleva personalmente.

**Tabla 89.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 12.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x			x		x				x	4
		x	x		x		x	x	x		6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 13. Nómina: Recibe F-445 para nómina Diaria. (En caso de que no se haya justificado en RM). Relación de Excel para nómina Mensual firmadas. (ITEM 15)

**Tabla 90.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 13.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x			x							2
		x	x		x	x	x	x	x	x	8

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 14. Nómina: Verifica RM para saber cuáles trabajadores se indicaron en el RM. Verifica el movimiento F-445 con el RM nómina diaria.

**Tabla 91.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 14.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x			x		x				x	4
		x	x		x		x	x	x		6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 15. Nómina: Realiza los cálculos manuales para el F-445 a fin de cancelar la sustitución solo nómina diaria.

**Tabla 92.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 15.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
■											0
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 16. Nómina: Verifica toda la nómina y cierra nómina.

**Tabla 93.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 16.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲		x	x			x	x	x			5
■	x			x	x				x		4
▼										x	1

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 17. Nómina: Imprime recibos y se envían a Relaciones laborales para su distribución de cada departamento.

**Tabla 94.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 17.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲	x	x	x			x	x	x		x	7
■				x	x				x		3
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 18. Nómina: Se archiva relación firmada.

**Tabla 95.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 4 ítems 18.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
		x			x				x		3
	x		x	x		x	x	x		x	7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

#### 4.2.2.5. Proceso 5. Cambio de Turno/Grupo

ITEM 1. Supervisor: Casos Producción: Envía correo a Administrador del Área solicitando el cambio de grupo, con información detallada de porque el cambio, con mínimo tres días de antelación.

**Tabla 96.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 1.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x		x	x		x	x	x			6
		x			x				x	x	4
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 2. Administrador del Área/Supervisor: Caso Producción: Recibe correo de solicitud de cambio antes de la fecha efectiva. Llena movimiento F-446 y envía por correo a auditoria del personal y copia a Nómina con los involucrados de quien lo solicitó. Caso Otros Departamentos: Supervisor llena movimiento F-446 y envía a Auditoria al Personal.

**Tabla 97.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 2.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
				x		x	x				3
	x	x	x		x			x	x	x	7
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 3. Auditoria al Personal: Recibe correo del Administrador del Área o Supervisor.

**Tabla 98.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 3.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
							x				1
	x							x	x	x	4
		x	x	x	x	x					5

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 4. Auditoria al Personal: Validar información del F-446 con TEMPUS de que todos este correcto. Si está algo que no coincide no se aprueba y notifica mediante correo al Área de origen. (ITEM 2)

**Tabla 99.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 4.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
							x	x	x	x	4
	x	x	x	x	x	x					6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 5. Auditoria al Personal: Se aprueba y se envía correo a nómina (correo de inicio desde la Administración del Área) (ITEM 13). Se copia en el correo a servicio al personal cuando son trabajadores que laboran domingos, Turno Rotativo para verificar si cumple con la Cláusula 8. (ITEM 7)

**Tabla 100.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 5.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
							x	x		x	3
	x	x	x	x	x	x			x		7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 6. Auditoria al Personal: Se archiva en relación de Excel para llevar estadística de cuantos cambios por departamentos hay al mes.

**Tabla 101.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 6.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
							x				1
	x	x	x	x	x	x		x	x	x	9

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 7. Servicio al Personal: Recibe y carga en archivo Excel, la cantidad de Domingos turno Rotativos a disfrutar Semana por Semana.

**Tabla 102.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 7.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 8. Servicio al Personal: Verifica todos los lunes con TEMPUS para saber si el trabajador no está en vacaciones y si realmente está en el grupo de cambio.

**Tabla 103.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 8.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 9. Servicio al Personal: Verifica con el calendario de rotación de cuarto de grupo, para saber qué grupo está librando los domingos.

**Tabla 104.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 9.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x				x					3
			x	x	x		x	x	x	x	7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 10. Servicio al Personal: Realiza Memo indicando los datos del trabajador, los domingos a cancelar y se le anexa la relación.

**Tabla 105.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 10.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
				x	x	x					3
	x	x	x				x	x	x	x	7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 11. Servicio al Personal: Consigna firma para ser aprobado dos niveles por encima del analista.

**Tabla 106.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 11.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
				x	x	x					3
	x	x	x				x	x	x	x	7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 12. Servicio al Personal: Se envía por casillero Memo con relación anexada a Nómina.

**Tabla 107.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 12.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
							x	x		x	3
	x	x	x	x	x	x			x		7

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 13. Nómina: Recibe correo con aprobación de Auditoria del Personal.

**Tabla 108.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 13.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x									1
	x		x	x	x	x					5
							x	x	x	x	4

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 14. Nómina: Realiza cambio en el TEMPUS a fin de permitir el Acceso al Trabajador.

**Tabla 109.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 14.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x					x	x	x	x	6
			x	x	x	x					4
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 15. Nómina: Realiza cambio en el Sistema de Nómina, para generar los pagos correspondientes al cambio.

**Tabla 110.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 5 ítems 15.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲	X	X		X	X		X	X	X	X	8
■			X			X					2
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

#### 4.2.2.6. Proceso 6. Prolongación excepcional de la Jornada

ITEM 1. Supervisor: Solicitar al Superintendente aprobación de horas extras. Si el Superintendente no aprueba las horas extras (finaliza el proceso). Si el Superintendente aprueba horas extras (Se procede a la elaboración de formato F-1182).

**Tabla 111.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 1.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲	X	X	X		X	X		X	X	X	8
■				X			X				2
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 2. Administrador del Área: Llenar formato de registro de Horas Extras (Ficha, Cedula, Departamento, Cargo, Turno, Motivos y Firma del operador), Convalidando que el trabajador prolongo su jornada.

**Tabla 112.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 2.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
						x					1
	x	x	x	x	x		x	x	x	x	9
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 3. Trabajador: Firmar formato de registro de Horas Extras.

**Tabla 113.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 3.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
				x	x	x	x	x	x	x	7
	x	x	x								3
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 4. Supervisor: Llevar formato de registro de Horas Extras a Auditoria de Personal y entregar una copia al Asistente Administrativo. El Supervisor envía el formato de registro de Horas Extras mediante un correo o lo lleva personalmente hasta Auditoria de Personal.

**Tabla 114.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 4.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x		x	x	x			7
					x				x	x	3
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 5. Administrador del Área: Archivar copia de formato de registro de Horas Extras.

**Tabla 115.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 5.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x	x	x	x		x	x	x	x	9
						x					1

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 6. Administrador del Área: Verificar en TEMPUS horas en que realizo el Sobretiempo.

**Tabla 116.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 6.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 7. Administrador del Área: Llenar el Movimiento de Personal, Bloque #1 (Datos del trabajador), Bloque #3 (Cláusula N° 12 y fecha efectiva). En caso de que el departamento no cuente con un Asistente Administrativo, el Supervisor encargado del área llena el Movimiento de Personal.

**Tabla 117.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 7.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
						x					1
											0
	x	x	x	x	x		x	x	x	x	9

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 8. Administrador del Área: Proceder a buscar firmas de aprobación dos niveles por encima del trabajador.

**Tabla 118.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 8.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
								x	x	x	3
	x	x	x	x	x	x	x				7
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

9. Administrador del Área: Llevar Movimiento de Personal al servicio al personal, dejando una copia para sus archivos.

**Tabla 119.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 9.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 10. Servicio al Personal: Recibir el Movimiento de Personal, Nómina Diaria y Quincenal.

**Tabla 120.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 10.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
					x						1
						x					1
	x	x	x	x			x	x	x	x	8

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 11. Servicio al Personal: Verificar en TEMPUS si el trabajador cumple con la Cláusula N° 12. Si no cumple (Finaliza el proceso). Si cumple se carga una relación en formato Excel.

**Tabla 121.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 11.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
						x					1
	x	x	x	x	x		x	x	x	x	9

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 12. Servicio al Personal: Cargar relación en formato Excel (Nombre, Ficha, Fecha y el total de días en lo que prolongo su jornada).

**Tabla 122.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 12.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 13. Servicio al Personal: Buscar firma de primer nivel por encima del Analista.

**Tabla 123.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 13.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x									x	2
		x	x	x	x	x	x	x	x		8
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 14. Servicio al Personal: Llevar personalmente o envía por casillero relación en formato Excel al departamento de Nómina. Nómina Diaria (Todos los lunes antes de las 11:30 am), Nómina Mensual (Se entrega según el calendario de cierre).

**Tabla 124.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 14.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 15. Nómina: Buscar relación en formato Excel.

**Tabla 125.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 15.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
			x			x		x	x		4
	x	x		x	x		x			x	6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 16. Nómina: Cargar Nomina en SPI.

**Tabla 126.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 16.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x	x	x				7
								x	x		2
										x	1

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 17. Nómina: Imprimir recibos y llevar a Relaciones Laborales (Nómina Diaria). En caso de Nómina Mensual se llevan al servicio al personal.

**Tabla 127.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 17.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
■											0
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 18: Nómina: Firma recibo de pago.

**Tabla 128.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 6 ítems 18.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲		x	x	x	x	x		x	x	x	8
■	x						x				2
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

#### 4.2.2.7. Proceso 7. Promociones

ITEM 1. Área encargada: Se crea vacante para promoción.

**Tabla 129.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 1.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲											0
■	x										1
▼		x	x	x	x	x	x	x	x	x	9

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 2. Superintendente: Hablar con el Gerente encargado del Área para aprobación de Promoción del Personal.

**Tabla 130.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 2.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 3. Gerente: Aprobar el proceso de Promoción del Personal.

**Tabla 131.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 3.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
			x		x	x	x				4
	x	x		x				x	x	x	6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 4. Superintendente: Solicitar formato al Asistente Administrativo (Nómina Diaria). En caso de ser Nómina Mensual (ITEM 10).

**Tabla 132** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 4.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 5. Administrador del Área: Elaborar formato y colocar datos del trabajador (Nombre, Ficha, Departamento y Cargo actual), luego entregar formato al Superintendente.

**Tabla 133.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 5.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
			x	x							2
		x			x	x	x	x	x	x	7
	x										1

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 6. Supervisor: Hacer Evaluación al Personal en formato interno (Molino) y entregar al Superintendente.

**Tabla 134.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 6.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 7: Superintendente: Llenar formato de Evaluación de Personal tomando en cuenta el resultado del formato interno (Molino).

**Tabla 135.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 7.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
			x								1
		x			x	x	x	x	x	x	7
	x			x							2

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 8. Supervisor/Superintendente/Gerente: Verificar de acuerdo al resultado del formato si el trabajador cumple con los requisitos para el cargo. Si cumple (Llamar al trabajador para firmar formato de Evaluación de Personal y proceder a llenar el Movimiento de Personal). Si no cumple (Finaliza el proceso).

**Tabla 136.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 8.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 9. Trabajador: Firmar formato de Evaluación de Personal.

**Tabla 137.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 9.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 10. Administrador del Área: Llenar el Movimiento de Personal, Bloque #1 (Datos del trabajador), Bloque #2 (Marcar casilla de promoción).

**Tabla 138.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 10.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 11. Administrador del Área: Proceder a buscar firmas de Superintendente/Gerente. Una vez firmado el Movimiento de Personal por parte del Superintendente/Gerente encargados del área, el Asistente Administrativo se dirige a Relaciones Laborales para buscar firma de Gerente.

**Tabla 139.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 11.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 12. Administrador del Área: Llevar Movimiento de Personal al servicio al personal junto con formato de Evaluación de Personal (Nómina Diaria). En caso de ser Nómina Mensual solo llevar el Movimiento de Personal a Talento Humano (ITEM 14).

**Tabla 140.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 12.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 13. Administrador del Área: Archivar copia de formato de Evaluación de Personal.

**Tabla 141.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 13.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 14. Supervisor: Llevar Movimiento de Personal a Talento Humano.

**Tabla 142.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 14.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 15. Talento Humano: Recibir Movimiento de Personal que indica la promoción.

**Tabla 143.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 15.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 16. Talento Humano: Validar Firmas de aprobación y realizar evaluación al trabajador involucrado en la promoción para el cierre de brechas (Conjuntamente con el área encargada).

**Tabla 144.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 16.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 17. Talento Humano: Enviar al departamento de Compensación: Movimiento de Personal (Original) y Evaluación del trabajador (Esta última vía e-mail).

**Tabla 145.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 17.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 18. Compensación: Recibir Movimiento y Evaluación del trabajador.

**Tabla 146.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 18.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x		x								2
		x		x	x	x	x	x	x	x	8
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 19. Compensación: Llenar el formato para la propuesta de Ajuste Salarial por Promoción.

**Tabla 147.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 19.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x		x						x		3
		x		x	x	x	x	x		x	7
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 20. Compensación: Emitir carta de notificación y buscar firmas de Aprobación.

**Tabla 148.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 20.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoría al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
									x		1
	x	x	x	x	x	x	x	x		x	9
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 21. Compensación: Llevar a servicio al personal el formato F-1001 con las firmas correspondientes, Original del Movimiento de Personal.

**Tabla 149.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 21.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoría al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x		x								2
		x		x	x	x	x	x	x	x	8

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 22. Compensación: Enviar a Gerente del Área la carta de Notificación de Promoción para el trabajador involucrado.

**Tabla 150.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 22.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoría al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x		x						x	x	4
		x		x	x	x	x	x			6

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ÍTEM 23. Compensación: Archivar copia de formato y carta recibida por el trabajador para su archivo.

**Tabla 151.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 23.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoría al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x		x								2
		x		x	x	x	x	x	x	x	8

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 24. Servicios al Personal: Recibir formato (F-1001) y Movimiento de Personal para procesar los ajustes en el sistema SPI (Nómina Mensual). Para Nómina Diaria recibir formato (F-486) junto con el Movimiento de Personal.

**Tabla 152.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 24.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoría al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 25. Servicios al Personal: Archivar Movimiento de Personal y Formatos en el expediente del trabajador (Nomina Diaria y Mensual).

**Tabla 153.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 7 ítems 25.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoría al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

#### 4.2.2.8. Proceso 8. Llamado a laborar de Emergencia

ITEM 1. Supervisor: Llamar al trabajador y Solicitarle la presencia en Planta.

**Tabla 154.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 1.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x		x	x	x	x	x	x	x	9
			x								1
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 2. Supervisor: Informar en Puerta II el ingreso a Planta del trabajador.

**Tabla 155.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 2.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
		x		x		x	x	x	x	x	7
	x		x		x						3
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 3. Supervisor: Enviar un correo al Asistente Administrativo notificando el llamado de emergencia.

**Tabla 156.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 3.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 4. Administrador del Área: Llenar el Movimiento de Personal, Bloque #1 (Datos del trabajador) y Bloque #3 (Cláusula N° 11).

**Tabla 157.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 4.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 5. Superintendente/Gerente: Aprobación del Movimiento de Personal.

**Tabla 158.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 5.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
						x				x	2
	x	x	x	x	x		x	x	x		8
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 6. Administrador del Área: Enviar el Movimiento de Personal al departamento de Nómina.

**Tabla 159.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 6.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 7. Nómina: Buscar Movimiento de Personal.

**Tabla 160.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 7.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
				x						x	2
											0
	x	x	x		x	x	x	x	x		8

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 8. Nómina: Verificar que cumpla con lo establecido en la Cláusula N° 11.

**Tabla 161.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 8.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
							x	x	x	x	4
	x	x	x	x	x	x					6
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 9. Nómina: Revisar que el Movimiento de Personal contenga las firmas Autorizadas para el pago (Nivel 2 y 3).

**Tabla 162.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 9.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 10. Nómina: Cancelar la Cláusula mediante la carga en el sistema (SPI).

**Tabla 163.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 10.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 11. Nómina: Imprimir recibos y llevar a Relaciones Laborales (Nómina Diaria). En caso de Nómina Mensual se llevan al Servicio al personal.

**Tabla 164.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 11.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 12. Nómina: Archivar el documento como soporte de pago.

**Tabla 165.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 8 ítems 12.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRRH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
											0
											0
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

#### 4.2.2.9. Proceso 9. Reposos

ITEM 1. Trabajador: Presenta una condición de salud (Accidente Laboral, accidente común o enfermedad común).

**Tabla 166.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 1.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x			x		x	x	x	x	7
			x	x		x					3
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 2. Trabajador: Entregar justificativo a Servicio Médico notificando el motive.

**Tabla 167.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 2.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 3. Servicio Médico: Reciben justificativos y cargan información en Sistema (SASO) según sea el caso.

**Tabla 168.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 3.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Spte. Ing Industrial	Spte. Serv del Personal	Spte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x		x		x	x	x	x	8
				x		x					2
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 4. Servicios al Personal: Buscar justificativos originales de reposos en Servicio Médico, todos los lunes antes de las 10 a.m.

**Tabla 169.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 4.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲											0
■	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 5. Servicios al Personal: Verificar con justificativo original, información que se encuentra en el sistema (SASO). Luego generar reporte y transferir la información al SPI. Enviar reporte al departamento de Nómina vía valija.

**Tabla 170.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 5.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲											0
■											0
▼	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 6. Nómina: Buscar reporte de reposo.

**Tabla 171.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 6.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
▲											0
■	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
▼											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 7. Nómina: Analizar que el pago sea el correspondiente al reporte en (SPI).

**Tabla 172.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 7.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

ITEM 8. Nómina: Imprimir recibos y llevar a Relaciones Laborales (Nómina Diaria). En caso de Nómina Mensual se llevan al servicio al personal.

**Tabla 173.** Resultado de la técnica de grupo nominal del proceso 9 ítems 8.

Criterio	Grte. Producción	Grte. RRHH	Sptte. Ing Industrial	Sptte. Serv del Personal	Sptte. Compensación	Superv. Serv del Personal	Superv. Compensación	Superv. Auditoria al Personal	Asist. Administrativa	Analista de Servicios del Personal	Total
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
											0
											0

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

A continuación, se muestra un ejemplo de la tabla resumen del proceso de movimiento de vacaciones luego de cada votación nominal (demás procesos en anexo C)

### Proceso de Movimiento de Vacaciones

**Tabla 174.** Resultado resumen del proceso 1. Movimiento de Vacaciones.

Responsable	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor	Total general
Adm. Del Area	5	1	1	7
Nomina	8	1	2	11
Servicios al Personal	6		1	7
Supervisor			1	1
Supervisor/Sptte			1	1
Trabajador			2	2
Sptte/Gerente		2		2
<b>Total general</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>31</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

#### **4.2.2.10. Resumen General de tablas resúmenes de todos los procesos de nómina, luego de cada votación nominal**

Como se muestra en la tabla 174 en relación al Resultado resumen del proceso 1. Movimiento de Vacaciones, se puede resaltar la cantidad de actividades que se concentran en el criterio “No agrega valor” para un total de 19, cuatro actividades que exigen una mejora y ocho actividades que agregan valor.

Como se puede indicar en el resumen del proceso 2. Permisos Remunerados, la cantidad total de actividades realizadas por cada responsable y clasificada por criterios; dando a conocer donde se concentra mayor negatividad de acuerdo a los criterios planteados, que hay ocho actividades que no agregan valor, seis que son susceptibles a mejoras y cuatro que si agregan valor dando un total de dieciocho (18) actividades. Por parte del Servicio al Personal se muestra que hay cuatro actividades que “no agregan valor”, pero dos que si “existen mejora”. El siguiente responsable que tiene mayor actividad en el proceso es la administración del área, con cinco en total, en las cuales dos no agregan valor, dos existen mejoras y una actividad que si agrega valor.

En la tabla resumen del proceso 3. Egreso del Trabajador, se muestra como fueron las votaciones nominales para este proceso que cuenta con un total de veintisiete (27) actividades de las cuales quince (15) actividades se pueden mejorar, tres que no agregan valor y nueve que tienen valor en el proceso, ya que se tienen que realizar procedimientos legales y son obligatorios dando unanimidad en el criterio que agrega valor.

En el proceso 4. Sustituciones Temporales, la mayoría se muestra que hay ocho actividades que no agregan valor, seis que existen mejora y cinco que si agregan valor. El responsable con más actividades en el proceso es Nómina con seis, donde el 50% de las actividades son positivas.

Para este proceso de Prolongación a la jornada, se puede observar la gran cantidad de actividades que no agregan valor como son diez, dos que existen mejora y tres actividades que si agregan valor al proceso.

En el proceso de Reposos se nota como servicio al personal contiene más actividades negativas y apenas una que se puede mejorar, concluyendo con un total de actividades por todo el proceso con dieciocho (18).

La tabla resumen del proceso 5. Cambio de Turno/Grupo de promociones cuenta con veincinco (25) actividades, ya que es un proceso que conlleva a la selección del personal, donde se observa que trece (13) actividades no agregan valor, diez forman parte de la existencia de una mejora y solo dos actividades agregan valor; notándose con ello la poca fluidez que se tiene al momento de ejecutar una promoción.

Se puede observar que el proceso de Llamado de Emergencia cuenta con doce actividades donde; cinco no agregan valor, tres se encuentran latentes a una mejora y cuatro actividades deben seguir formando parte del mismo. Con este proceso de Reposos se observa que es corto y actualmente no muestra muchas oportunidades de mejora. Donde se elimina una actividad y dos que existen mejora quedando cinco actividades que si agregan valor. Es de hacer notar que las tables resúmenes de los procesos evaluados se encuentran en el anexo c.

Además todos estos análisis permiten identificar las oportunidades de mejora en cada uno de los procesos evaluados en el sistema de nómina de la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), por medio del cul justifica la propuesta de investigación.

### **4.3. Fase III: Diseño de la propuesta para el control de las diferentes solicitudes que se consignan en los departamentos de Nómina y Servicios al Personal en la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA).**

Una vez realizado el diagnóstico en la fase I y analizado la situación actual de las no conformidades de los procesos en la fase II, se procede con el diseño de la propuesta para el control de las diferentes solicitudes que se consignan en los departamentos de Nómina y Servicios al Personal en la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), el diseño de la propuesta se basó en las mejoras que se generaron a partir del análisis de los procesos que se realizó, en este diseño de propuesta se considera que su objetivo principal es hacer una reingeniería de procesos con el fin de instalar un nuevo software que controle todos los movimientos de personal y requiera participación de nómina dando las pautas a considerar para la creación del Software a la que en la propuesta se le da por nombre SMDP (Sistema de Movimientos de Personal), en el cual se consideraron las actividades susceptibles a las mejoras o que “existen mejoras”.

Para el diseño de la propuesta se toma como base las actividades donde se observaron oportunidad de mejoras, las cuales dieron como resultado un valor agregado a dicha propuesta, eliminar las que no agregaban ningún valor y a su vez aquellas otras que dieron oportunidad de ser digitalizadas en busca de lograr una mayor fluidez en los procesos.

A continuación, se muestran dos procesos que servirán de ejemplo para demostrar como quedó afianzada la propuesta en los nueve procesos estudiados, así como también se muestra la tabla resumen para el ejemplo, con la cual se identificó el valor de cada criterio. Luego de plasmar la propuesta se muestran las tablas resumen en el anexo que acompañan los procesos denotando los responsables y catalogando el número de actividades correspondientes a cada área, así como el criterio tomado para reducir a menor cantidad los trámites realizados, facilitando y generando mayor confianza en el proceso.

Se muestra las siguientes tablas resumen, donde están clasificadas por responsables, los criterios y el total de cada actividad para tener un compacto de cada proceso y comparar con sus tablas resúmenes propuesta para así percibir el porcentaje de disminución que hay en cada una de ella.

**Tabla 175.** Resultado resumen del Movimiento de Vacaciones.

Responsable	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor	Total
Adm. Del Area	5	1	1	7
Nomina	8	1	2	11
Servicios al Personal	6		1	7
Supervisor			1	1
Supervisor/Sptte			1	1
Trabajador			2	2
Sptte/Gerente		2		2
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>31</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).









**Tabla 176.** Resumen del Valor de las actividades del Movimiento de Vacaciones.

Criterio	Items	%
No Agrega Valor	19	61,29%
Existe Mejora	4	12,90%
Agrega Valor	8	25,81%
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

En la siguiente tabla 177 se muestran los Ítems que sufrieron cambios por ser susceptibles de mejora en el proceso de Movimiento de Vacaciones, acompañados de la propuesta planteada que se generaron de las tablas anteriores para cada actividad.

**Tabla 177.** Resumen del Valor de las actividades del Movimiento de Vacaciones.

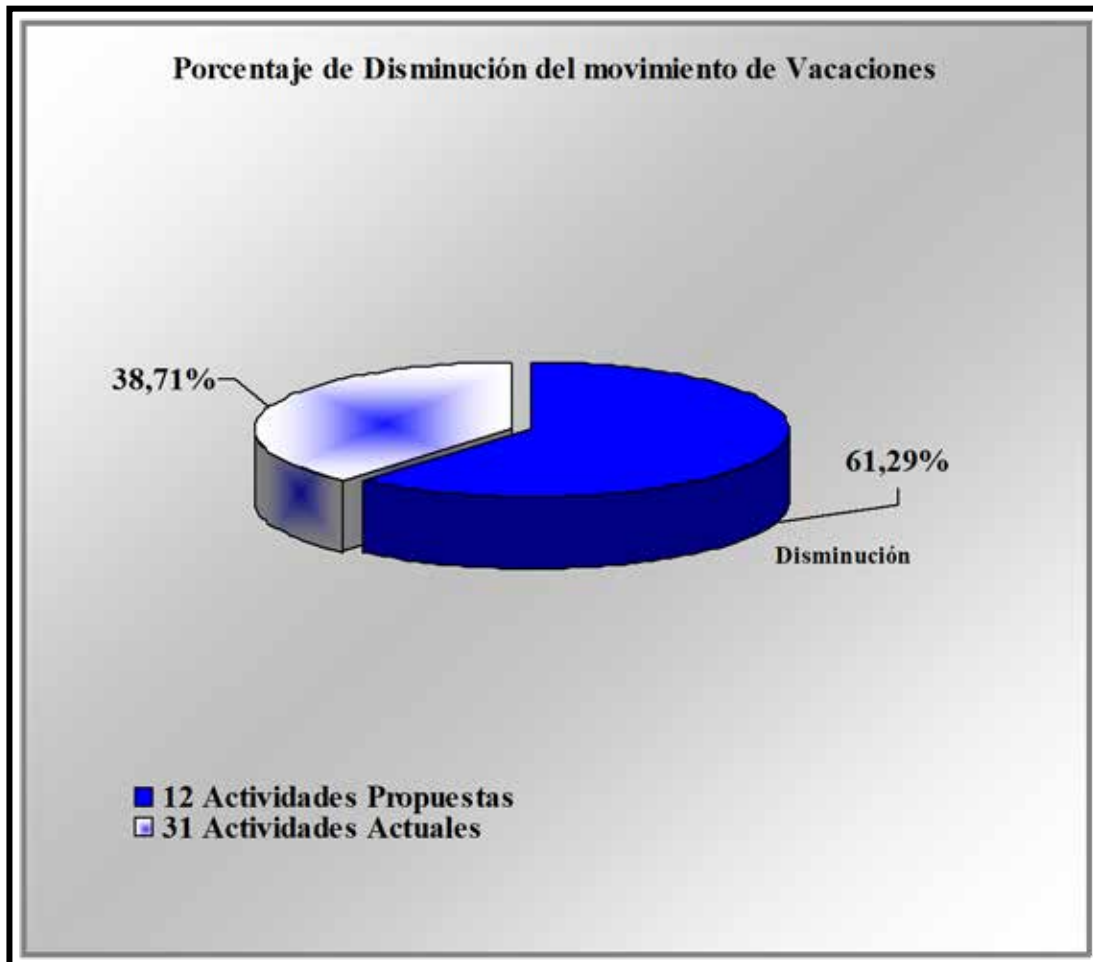
ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	VALOR	PROPUESTA
6	Adm. Del Area		Llenar el Movimiento de Personal, Bloque #1 (Datos y fecha de la salida de vacaciones del trabajador). En caso de que el Dpto no cuente con una Asistente Administrativa, el Supervisor encargado del área llena el Movimiento de Personal		Movimiento de Personal sera llenado y enviado via(SMDP) para la aprobación de niveles correspondientes, Nivel 1 y Nivel 2
9	Sptte/Gerente		Aprobación del Movimiento de Personal		Aprobación de notificación con solo un Click, generada por Sistema Automatizado(SMDP)
21	Nómina		Imprimir promedio de sueldos(SPI-BCPS). Se genera por cada uno de los trabajadores que vayan a salir de vacaciones		Llevar una estadística trimestral (Sueldos - Promedios) de cada trabajador. Luego programar una reunión con el Área encargada para notificar a Gerentes conceptos de Sobretiempo
24	Sptte/Gerente		Aprobar el promedio de sueldos del trabajador		Nivel 1 (Supervisor) y Nivel 2 (Sptte)

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 178.** Resumen del Movimiento de Vacaciones Propuesto.

RESPONSABLES	ACTUAL			Total	PROPUESTA	% de Disminucion	
	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor		Agrega Valor		
Adm. Del Area	5	1	1	7	1		
Nómina	8	1	2	11	3		
Servicion al Personal	6		1	7	2		
Supervisor			1	1	3		
Supervisor / Sptte.			1	1	2		
Trabajador			2	2	1		
Sptte / Gerente		2		2			
<b>SUB TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>12</b>		61,2
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>		<b>31</b>	<b>12</b>		<b>61,2</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).













**Grafico 1.** Disminución del Proceso del Movimiento de Vacaciones.  
**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017)















En el ejemplo citado “Movimiento de Vacaciones” se visualiza que la propuesta da como resultado la reducción de la cantidad de actividades de treinta y un (31) pasos para conseguir culminar el pago de proceso de vacaciones se redujo a doce pasos que agregan valor, indicando con esto un porcentaje de disminución del 61,29%, el cual se verá reflejado con un proceso menos complicado, fluido y con mayor confiabilidad para llegar al objetivo final que es la emisión del pago.

Para finalizar, en la tabla 179, se muestran los diagramas de procesos de cada uno de los movimientos de personal propuestos que conllevan pago de vacaciones.















**Tabla 179.** Actividades propuestas para el proceso de Movimiento de Vacaciones.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ Fuente Informatica	VALOR
1	Supervisor		Planificar vacaciones anuales de los trabajadores a finales de año		
2	Supervisor/Sptte		Cargar planificación de vacaciones en programa (Categorización/Programación) Molino, de no existir este archivo utilizar archivo interno por cada departamento	<a href="#">Categorización/Programación</a>	
3	Adm. Del Area		Verificar en programa (Categorización /Programación) y/o Archivo Interno, listado de trabajadores que saldrán de vacaciones. Dicho programa tiene la habilidad de ver cuando los trabajadores coinciden con su fecha de salida	<a href="#">Cronograma de Vacaciones</a>	
4	Adm. Del Area		Si hay un cambio repentino luego de la planificación expuesta, La Asistente Administrativa pide que le envíen un correo notificando el motivo. Se le notifica el cambio al Sptte		
5	Adm. Del Area		Enviar un correo al SAP para verificar Cláusula N° 9	<a href="#">Cláusula n° 9</a>	















**Tabla 179.** Actividades propuestas para el proceso de Movimiento de Vacaciones.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ Fuente Informatica	VALOR
6	Adm. Del Area		Llenar el Movimiento de Personal, Bloque #1 (Datos y fecha de la salida de vacaciones del trabajador). En caso de que el Dpto no cuente con una Asistente Administrativa, el Supervisor encargado del área llena el Movimiento de Personal	<a href="#">F-064</a>	
7	Trabajador		Firma y aceptación de los días adicionales por años de Servicio	<a href="#">F-064</a>	
8	Adm. Del Area		Proceder a buscar firmas dos niveles por encima del trabajador	<a href="#">F-064</a>	
9	Sptte/Gerente		Aprobación del Movimiento de Personal	<a href="#">F-064</a>	
10	Adm. Del Area		Llevar el Movimiento de Personal al SAP, dejando una copia para sus archivos	<a href="#">F-064</a>	
11	Servicios al Personal		Recibir el Movimiento de Personal, Nomina Diaria y Quincenal	<a href="#">F-064</a>	
12	Servicios al Personal		Verificar en SPI datos del trabajador(Ficha, Fecha de ingreso, Días adicionales por años de servicio)		











**Tabla 179.** Actividades propuestas para el proceso de Movimiento de Vacaciones.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ Fuente Informatica	VALOR
13	Servicios al Personal		Verificar en TEMPUS grupo al cual pertenece y si corresponde con la fecha de salida. Si no corresponde se llama a la Adm del Area(ITEM 6). Si corresponde se carga relacion en un formato Excel	<a href="#">ITEM 6</a>	
14	Servicios al Personal		Cargar relación en formato Excel	<a href="#">Formato Excel</a>	
15	Servicios al Personal		Llevar el Movimiento de Personal al Dpto de Nomina. El Movimiento de Personal se lleva personalmente o se envía por casillero	<a href="#">F-064</a>	
16	Nómina		Buscar Movimiento de Personal y relación en formato Excel.	<a href="#">F-064</a> <a href="#">Formato Excel</a>	
17	Nómina		Clasificar los Movimientos de Personal por periodos(semanas) de salida de Vacaciones		
18	Nómina		Archivar Movimientos de Personal clasificados por periodos(semanas)		
19	Nómina		Verificar datos del Movimiento de Personal (Ficha, Fecha y	<a href="#">F-064</a>	

**Tabla 179.** Actividades propuestas para el proceso de Movimiento de Vacaciones.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ Fuente Informatica	VALOR
			Firma del trabajador)		
20	Nómina		Revisar el Control de Vacaciones(SPI), ingresando ficha del trabajador para validar fecha de ingreso y que los dias adicionales por antigüedad sean los correspondientes		
21	Nómina		Imprimir promedio de sueldos (SPI-BCPS). Se genera por cada uno de los trabajadores que vayan a salir de vacaciones		
22	Nómina		Revisar conceptos de Sobretiempo en los promedios		
23	Nómina		Scanear y enviar a la Adm del Área los promedios para su aprobación		
24	Sptte/Gerente		Aprueban el promedio de sueldos del trabajador		
25	Adm. Del Area		Scanear y enviar promedio de sueldos al SAP, luego SAP envia copia al Dpto de Nomina		
26	Nómina		Verificar en TEMPUS la fecha de salida y regreso de trabajadores que rotan		

**Tabla 179.** Actividades propuestas para el proceso de Movimiento de Vacaciones.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ Fuente Informatica	VALOR
27	Nómina		Cargar Vacaciones en el SPI		
28	Nómina		Imprimir la liquidacion de vacaciones y se llevan al SAP(Nómina Diaria y Mensual)		
29	Servicios al Personal		Recibir los Movimiento de Personal y la liquidacion de Vacaciones	<a href="#">F-064</a>	
30	Trabajador		Firmar liquidacion de vacaciones	-	
31	Servicios al Personal		Archivar el Movimiento de Personal junto con la liquidación de Vacaciones del trabajador	<a href="#">F-064</a>	

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 180.** Resumen del proceso de Permisos Remunerados actual.

Responsable	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor	Total
Adm. Del area	2	2	1	5
Nómina		2	2	4
Servicio al Personal	4	2		6
Sptte. / Gerente		1		1
Supervisor		1		1
Trabajador			1	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>18</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).


**Tabla 181.** Resumen del Valor de las actividades del proceso de Permisos Remunerados actual.

Responsable	Items	%
No agrega valor	6	33,33%
Existe Mejora	8	44,44%
Agrega valor	4	22,22%
<b>Grand Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

Aquí se muestra el proceso de Permisos Remunerados que evidencia un cambio, ya que tiene ocho actividades que son susceptibles a mejorar y por ende agregar valor dando la fluidez que se requiere en el proceso para lograr el bienestar del personal, siendo sencillo, fluido y rápido a la hora del manejo de la solicitud o movimiento de personal, evitando retardos en el pago y equivocaciones en las validaciones repetitivas que se hacían anteriormente. A continuación, se muestran las actividades susceptibles a cambio en la siguiente tabla 182.

**Tabla 182.** Ítems susceptibles a cambios del proceso de Permisos Remunerados actual.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	VALOR	PROPUESTA
2	Supervisor		Conociendo la situación, envía correo notificando el permiso a la Adm. Del Área con justificativos.		Se genera la orden con el sistema automatizado SMDP
3	Adm. Del area		Recibe correo del supervisor indicando el permiso, con justificativo o motivo del permiso con la fecha correspondiente. Caso tal una cita por internet que se genera previamente. Por ejemplo pasaporte indica la fecha.		Por sistema SMDP. Es necesario que lo haga la Asistente Adm del area o el supervisor ??
5	Adm. Del area		Proceder a llenar formato F-064 en los Bloque 1(datos del trabajador) y 3(Bonificación y permisos contractual remunerados para las clausulas 38, 39, 41, 74)		Generaria la orden en el sistema de Movimiento de Personal (SMDP)
7	Sptte. / Gerente		Procede a firmar el movimiento F-064		Sistema automatizado
12	Servicio al Personal		Buscar firma de 1 nivel por encima de la analista, para poder ser aprobado.		El sistema le notificaría a los niveles correspondientes una alerta para que apruebe. Con solo dar un click. Una firma electrónica.
13	Servicio al Personal		Una vez relacionado en el archivo de excel y validado, el formato F-064 se archiva en el expediente del trabajador. Y la copia de la relación devuelta por el personal de nómina se archiva en una carpeta Maika.		Eso quedaria registrado ya en el sistema (SMDP) con el historial del trabajador
15	Nómina		Recibe relación firmada mediante casillero todos los lunes para la nómina Diaria. Para nómina Mensual de acuerdo con el calendario de cierre.		Sistema automatizado
17	Nómina		Se archiva relación firmada.		Sistema automatizado

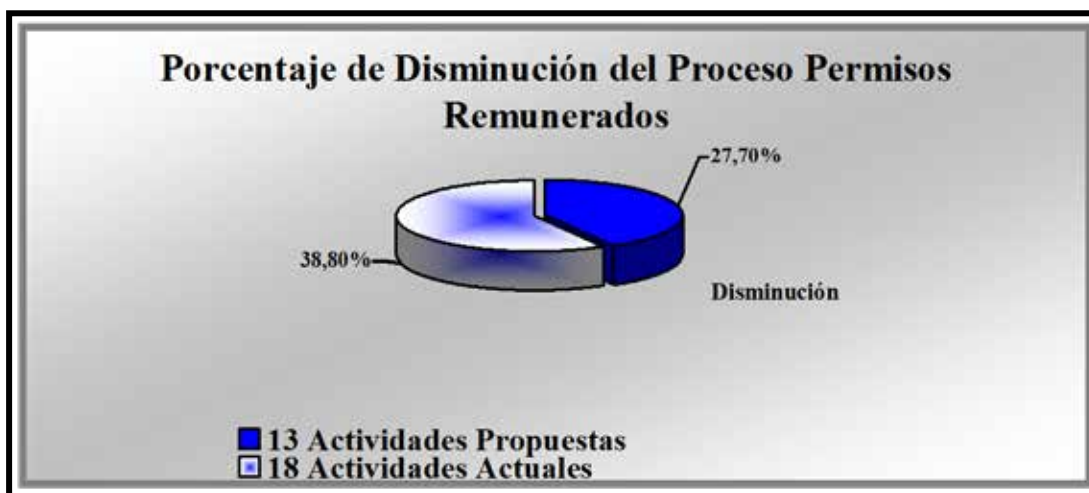
**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 183.** Resumen del proceso de Permisos Remunerados Propuesto.

RESPONSABLES	ACTUAL			Total	PROPUESTA	% de Disminucion
	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor		Agrega Valor	
Adm. Del Area	2	2	1	5	3	
Nómina		2	2	4	4	
Servicion al Personal	4	2		6	2	
Supervisor		1		1	1	
Supervisor / Sptte.						
Trabajador			1	1	1	
Sptte / Gerente		1		1	2	
<b>SUB TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>		<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27,7</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).







Como se pudo observar en la tabla resumen 183 de lo Actual vs. la Propuesta, se evidencia una mejora ya que minimiza las actividades, ya que cada responsable no alcanza hacer más de cuatro pasos. Obteniendo un porcentaje de disminución de 27,70% esto traducido indica que de dieciocho (18) actividades bajo a trece (13) con la propuesta. A continuación, se muestran todos los procesos con sus tablas resúmenes actual vs propuesta y su porcentaje de disminución.










**Gráfico 2.** Disminución del Proceso Permisos Remunerados.

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017)






**Tabla 184.** Actividades Actuales para el proceso de Permisos Remunerados.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
1	Trabajador		Hablar con su supervisor y solicita permiso con mínimo dos días de antelación.	
2	Supervisor		Conociendo la situación, envía correo notificando el permiso a la Adm. Del Área con justificativos.	
3	Adm. Del area		Recibe correo del supervisor indicando el permiso, con justificativo o motivo del permiso con la fecha correspondiente. Caso tal una cita por internet que se genera previamente. Por ejemplo pasaporte indica la fecha.	Tipos de justificativos
4	Adm. Del area		Verificar Justificativo con Nombre del trabajador y la fecha de ausencia	
5	Adm. Del area		Proceder a llenar formato F-064 en los Bloque 1(datos del trabajador) y 3(Bonificación y permisos contractual remunerados para las cláusulas 38, 39, 41, 74)	<a href="#">F-064</a>
				<a href="#">Cláusula 74</a>
6	Adm. Del area		Buscar firma de 2 niveles por encima del trabajador, para poder ser aprobado.	<a href="#">F-064</a>

**Tabla 184.** Actividades Actuales para el proceso de Permisos Remunerados.







ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
7	Sptte. / Gerente		Procede a firmar el movimiento F-064	<a href="#">F-064</a>
8	Adm. Del area		Lleva a Servicio al Personal. Recibe copia para tener registro.	<a href="#">F-064</a>
9	Servicio al Personal		Reciben formato F-064. verifica de que esté firmado, aprobado por superintendente y gerente con su respectivo justificativo. Si algo esta malo o no cumple, llama a la Adm. Del Area para indicar la novedad (ITEM 5).	<a href="#">F-064</a>
10	Servicio al Personal		Verificar control de clausulas(Dias anuales) en archivo Excel. Registran la fecha que usó las clausulas.	<a href="#">Control de Clausulas</a>
11	Servicio al Personal		Se relaciona en un formato en excel (Archivo por SEMANA #) para la Nom. diaria y Nom. Mensual.Imprimen 2 hojas.	<a href="#">Formato de Nómina</a>
12	Servicio al Personal		Buscar firma de 1 nivel por encima de la analista, para poder ser aprobado.	
13	Servicio al Personal		Una vez relacionado en el archivo de excel y validado, el formato F-064 se archiva en el expediente del trabajador. Y la copia	

**Tabla 184.** Actividades Actuales para el proceso de Permisos Remunerados.









ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
			de la relación devuelta por el personal de nómina se archiva en una carpeta Maika.	
14	Servicio al Personal		Se envía a nomina por casillero o la analista lo lleva personalmente. Si es nómina Diaria se entrega todos los lunes antes de las 11:30 M. Si es Nómina mensual se entrega según calendario de cierre.	<a href="#">Formato de Nómina</a>
15	Nómina		Recibe relacion firmada mediante casillero todos los lunes para la nómina Diaria. Para nómina Mensual de acuerdo con el calendario de cierre.	<a href="#">Formato de Nómina</a>
16	Nómina		Vérificar los permisos anteriores con nómina Cerrada a fin de ver como se le cancelo al trabajador.	
17	Nómina		Se archiva relacion firmada.	
18	Nómina		Imprime Recibos y se envian a Relaciones laborales si es nómina Diaria, y a SAP para nómina Mensual para su distribucion de cada departamento.	

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).





**Tabla 185.** Actividades propuestas para el proceso de Permisos Remunerados

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO /Fuente Informatica	OBSERVACION	VALOR
1	Trabajador		Entrega de solicitud formal para permiso a su supervisor.		Solicitud formal para que se cumpla con la antelacion de notificar con tiempo a su supervisor.	
2	Supervisor		Envia correo notificando el otorgamiento del permiso a la Adm. Del Área con justificativos.			
3	Adm. Del area		Recibe correo del supervisor indicando el permiso, con justificativo o motivo del permiso con la fecha correspondiente. En los casos que se comprueben que existan soporte previo es que se presenta. Por ejemplo pasaporte indica la fecha.	Tipos de justificativos	Se debe especificar que debe llevar el justificativo?	









**Tabla 185.** Actividades propuestas para el proceso de Permisos Remunerados

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO /Fuente Informatica	OBSERVACION	VALOR
4	Adm. Del area		Verificar nombre del trabajador y la fecha de ausencia con Justificativo			
5	Adm. Del area y/o Supervisor		Genera la orden en el Sistema de Movimiento de Personal. Opcion Permiso Remunerado (SMDP). Procede a llenar los datos, y observacion del justificativo.	<a href="#">Roles SMDP</a>	((Cierta personal tendria acceso a crear el movimiento, todo dependiendo del Dpto donde trabaja.))	
6	Sptte. / Gerente		Procede a con firma electronica.	<a href="#">F-064</a>	El sistema le notificaria a los niveles correspondientes una alerta para que apruebe. Con solo dar un click. Una firma electronica.	
7	Adm. Del area y/o Supervisor		Entrega de Justificativo (Buzón - Casillero - entre otros), en SAP	-	Buzon donde se colocan los justificativos y SAP realiza la verificacion con la orden de	

**Tabla 185.** Actividades propuestas para el proceso de Permisos Remunerados

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO /Fuente Informatica	OBSERVACION	VALOR
					Movimiento de Personal	
8	Servicio al Personal		Verificacion de justificativo con la orden de movimiento de personal a traves del sistema (SMDP). Si no coincide notificar al área Item 5, permiso no procesado.	colocar causa del rechazo.		
9	Servicio al Personal		Firma de 2 niveles por encima de la analista, para poder ser aprobado.		El sistema le notificaria a los niveles correspondientes una alerta para que apruebe. Con solo dar un click. Una firma electronica.	

**Tabla 185.** Actividades propuestas para el proceso de Permisos Remunerados

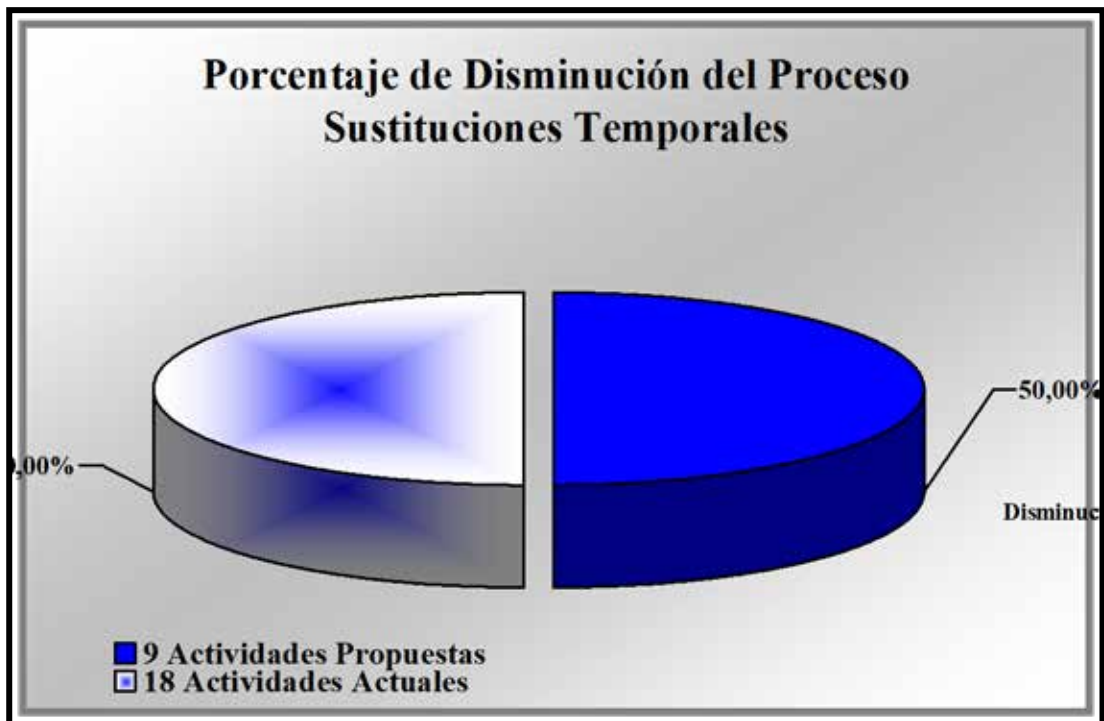
ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO /Fuente Informatica	OBSERVACION	VALOR
10	Nómina		Recibe notificación de SMDP y verifica los permisos anteriores con nómina Cerrada a fin de ver como se le cancelo al trabajador.		(Permisos de semanas anteriores) los de la semana actual se cargan.	
11	Nómina		Revisa según tipo de clausula colectiva que tipo de pago, se genera a turno o basico.	Definiciones de salario	Básico es el salario diario sin beneficio	
12	Nómina		Hace el pago a básico, concepto por clausula de como se le va a pagar.			
13	Nómina		Imprime Recibos y se envian a Relaciones laborales si es nómina Diaria, y a SAP para nómina Mensual para su distribucion de cada departamento.			

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 186.** Resumen Actual vs Propuesta de Sustituciones Temporales.

RESPONSABLES	ACTUAL			Total	PROPUESTA	% de Disminucion
	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor		Agrega Valor	
Adm. Del Area	2	3		5	2	
Nómina	3		3	6	3	
Servicion al Personal	3	1	1	5	2	
Supervisor		1		1	1	
Supervisor / Sptte.						
Trabajador				1		
Sptte / Gerente		1		1	1	
<b>SUB TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	50%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>			<b>18</b>	<b>9</b>	<b>50</b>




**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).









**Gráfico 3.** Disminución del Proceso Sustituciones Temporales.

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017)





**Tabla 187.** Actividades Actuales para el proceso de Sustituciones Temporales

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
1	Supervisor		Indica en RM (Molinos y Conversion), archivo interno de cada departamento. Para Suplencias (en caso de que el supervisor no lo registre en el RM se realiza el F-445)	<a href="#">RM</a>
2	Adm. Del Area		Si es Nómina Diaria verifica en RM y llena F-445. (Fecha, Ficha suplente, ficha Suplido, horas y días). Consignar firmas 2 niveles por encima del trabajador. (ITEM 4)	<a href="#">F-445</a>
3	Adm. Del Area		Sí es Nómina mensual, recibe correo indicando motivo de la suplencia. (Supervisor y Superintendente), se procede llenar F-064. Bloque 1(Datos) y 4(Sustituciones Temporales) y se debe especificar en la observacion el motivo por el cual se realiza la	<a href="#">F-064</a>






**Tabla 187.** Actividades Actuales para el proceso de Sustituciones Temporales

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
			suplencia para poder procesar el movimiento, si nó hay justificativo no procede el movimiento.	
4	Adm. Del Area		Buscar firma de 2 niveles por encima del trabajador, para poder ser aprobado.	
5	Sptte. / Gerente		Procede con las firmas de los movimientos.	
6	Adm. Del Area		Se lleva a Servicio al Personal.	
7	Adm. Del Area		Recibe copia para tener registro	
8	Servicio al Personal		Recibe movimiento de personal F-064 para nómina mensual. Recibe F-445 para nómina diaria (por si no se justifico en el RM)	F-445 y F-064
9	Servicio al Personal		Para Nómina Diaria, verifica en el tempus fechas y horas de suplencias, para	

**Tabla 187.** Actividades Actuales para el proceso de Sustituciones Temporales



















ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
			comprobar fechas y el tiempo. Si está algo malo, llama al Dpto de Area y notifica la discrepancia. Para nómina Mensual, verifica que este bien el F064 (Bloque 1 y 4)	
10	Servicio al Personal		Para nómina Mensual se relaciona el F-064 en un formato en Excel para tener un control interno y se procede a realizar el calculo.	<a href="#">Pagos de Suplencias</a>
11	Servicio al Personal		Buscar firma de 1 nivel por encima de la analista, para poder ser aprobado.	
12	Servicio al Personal		Se envía a nómina por casillero o la analista lo lleva personalmente.	
13	Nómina		Recibe F-445 para nómina Diaria. (En caso de que no se haya justificado en RM) Relacion de Excel para nómina Mensual firmadas. (ITEM 15)	

**Tabla 187.** Actividades Actuales para el proceso de Sustituciones Temporales

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
14	Nómina		Vérifica RM para saber cuales trabajadores se indicaron en el RM. Vérifica el movimiento F-445 con el RM nomina diaria.	
15	Nómina		Realiza los calculos manuales para el F-445 a fin de cancelar la sustitucion solo nómina diaria.	<a href="#">Clausula 14</a>
16	Nómina		Vérifica toda la nómina y cierra nómina.	
17	Nómina		Imprime recibos y se envian a Relaciones laborales para su distribucion de cada departamento.	
18	Nómina		Se archiva relacion firmada.	

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 188.** Actividades propuestas para el proceso de Sustituciones Temporales

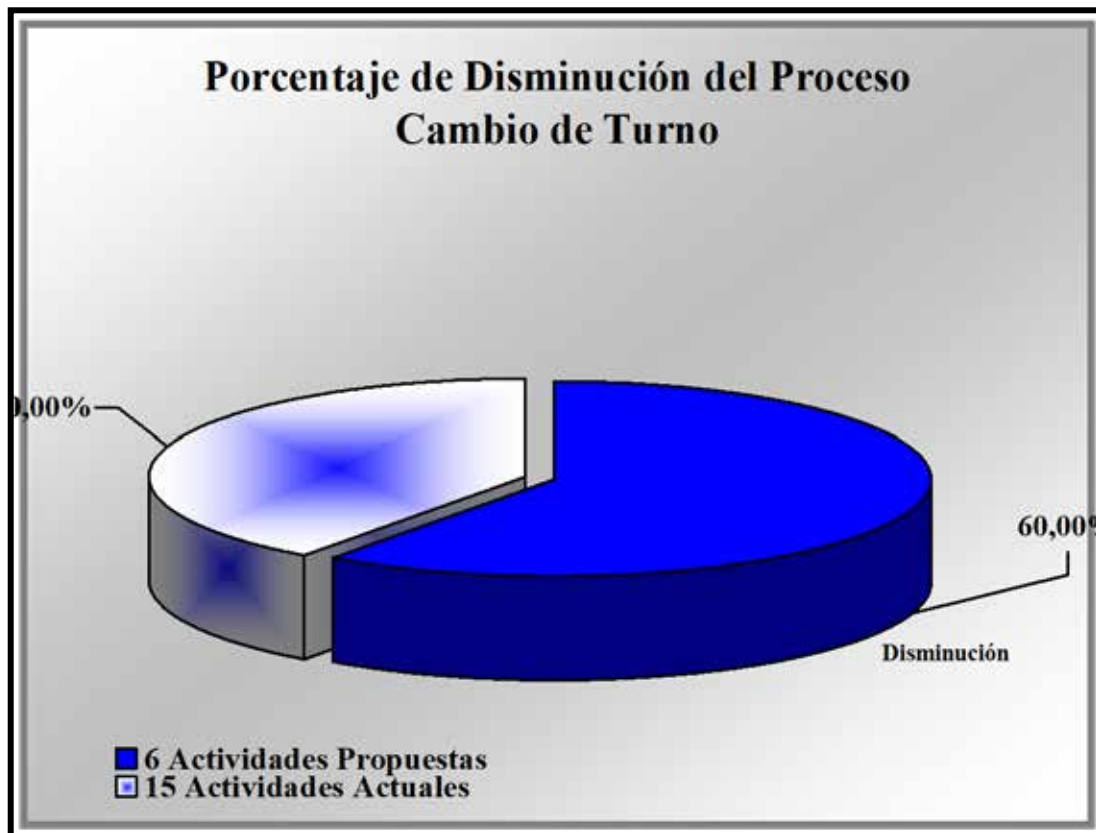
ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	OBSERVACION	VALOR
1	Supervisor		Indica en el sistema Proefic+ movimientos de personal. (Para Nómina Diaria)	<a href="#">PROEFIC+</a>	Enlace con Tempus	
2	Adm. Del Area / Supervisor		Generaria la orden en el sistema de Movimiento de Personal (SMDP). Para ambas nómina.	<a href="#">TEMPUS</a>	Enlace de Proefic+, SMDP	
3	Adm. Del Area (Supervisor / Superintendente)		Sí es Nómina mensual, recibe correo indicando motivo de la suplencia. (Supervisor y Superintendente), Genera la orden en el Sistema de Movimiento de Personal. Sustitutocones temporales (SMDP). Procede a llenar los datos del suplente y suplido.	<a href="#">Roles SMDP</a>	Hacer manual hasta que se incluya en proefic	
4	Sptte. / Gerente		Procede firma electronica.	<a href="#">SMDP</a>	1er y 2do nivel	
5	Servicio al Personal		Para nómina Mensual se procede a verificar el calculo de suplencia en el SMDP	<a href="#">Pagos de Suplencias</a>	<a href="#">Condiciones de pago</a>	
6	Servicio al Personal		Procede firma electronica 2 niveles por encima de la analista.			
7	Nómina		Realiza los calculos manuales según movimientos cargados en SMDP a fin de cancelar la sustitucion solo nómina diaria.	<a href="#">Clausula 14</a>		
8	Nómina		Se carga en Nómina. Verifica toda la nómina y cierra nómina.			
9	Nómina		Imprime recibos y se envian a Relaciones laborales para su distribucion de cada departamento. Todo queda guardado en sistema.			

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 189.** Resumen Actual vs Propuesta del Proceso de Cambio Turno/Grupo.

RESPONSABLES	ACTUAL			Total	PROPUESTA	% de Disminucion
	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor		Agrega Valor	
Adm. Del Area		1		1	1	
Nómina		1	2	3	3	
Servicion al Personal	5	1		6	1	
Supervisor		1		1	1	
Supervisor / Sptte.						
Trabajador						
Auditoria del Personal	4			4		
<b>SUB TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>60%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>			<b>15</b>	<b>6</b>	<b>60</b>






**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).












**Gráfico 4.** Disminución del Proceso de Cambio Turno/Grupo.

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017)

**Tabla 190.** Actividades Actuales para el proceso de Cambio Turno/Grupo.















ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
1	Supervisor		Casos Produccion: Envía correo a Adm. del Area solicitando el cambio de grupo, con informacion detallada de porque el cambio, con mínimo 3 dias de antelacion.	
2	Adm. Del Area / Supervisor		Caso Produccion: Recibe correo de solicitud de cambio antes de la fecha efectiva. Llena movimiento F-446 y envia por correo a auditoria del personal y copia a Nómina con los involucrados de quien lo solicitó. Caso Otros Dptos.: Supervisor llena movimiento F-446 y envia a Auditoria al Personal	<a href="#">F-446</a>
3	Auditoria del Personal		Recibe correo del Adm. Del Area o Supervisor	
4	Auditoria del Personal		Validar informacion del F-446 con TEMPUS de que todos este correcto. Si está algo que no coincide no se aprueba y notifica mediante correo al Area de origen. (ITEM 2)	TEMPUS
5	Auditoria del Personal		Se aprueba y se envia correo a nómina(correo de inicio desde la Adm. Del Area)(ITEM 13). Se copia en el correo a SAP cuando son trabajadores que laboran domingos Turno Rotativo para verificar si cumple con la Clausula 8. (ITEM 7)	<a href="#">Clausula 8</a>

**Tabla 190.** Actividades Actuales para el proceso de Cambio Turno/Grupo.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
6	Auditoria del Personal		Se archiva en relacion de Excel para llevar estadistica de cuantos cambios por Dptos hay al mes.	<a href="#">Control de Cambios de Grupos / Turnos</a>
7	Servicio al Personal		Recibe y carga en archivo Excel, la cantidad de Domingos turno Rotativos a disfrutar Semana por Semana	<a href="#">Relacion Excel</a>
8	Servicio al Personal		Verifica todos los lunes con TEMPUS para saber si el trabajador no está en vacaciones y si realmente está en el grupo de cambio.	<a href="#">Relacion Excel</a>
9	Servicio al Personal		Verifica con el calendario de rotacion de 4to de grupo, para saber que grupo está librando los domingos	-
10	Servicio al Personal		Realiza Memo indicando los datos del trabajador, los domingos a cancelar, y se le anexa la relacion.	<a href="#">Memo</a>
11	Servicio al Personal		Consigna firma para ser aprobado 2 niveles por encima de la analista.	-
12	Servicio al Personal		Se envia por casillero Memo con relacion anexada a Nómina. (ITEM 13)	-
13	Nómina		Recibe correo con aprobacion de Auditoria del Personal	-
14	Nómina		Realiza cambio en el TEMPUS a fin de permitir el Acceso al Trabajador.	
15	Nómina		Realiza cambio en el Sistema de Nómina, para generar los pagos correspondientes al cambio.	

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 191.** Actividades propuestas para el proceso de Cambio Turno/Grupo.

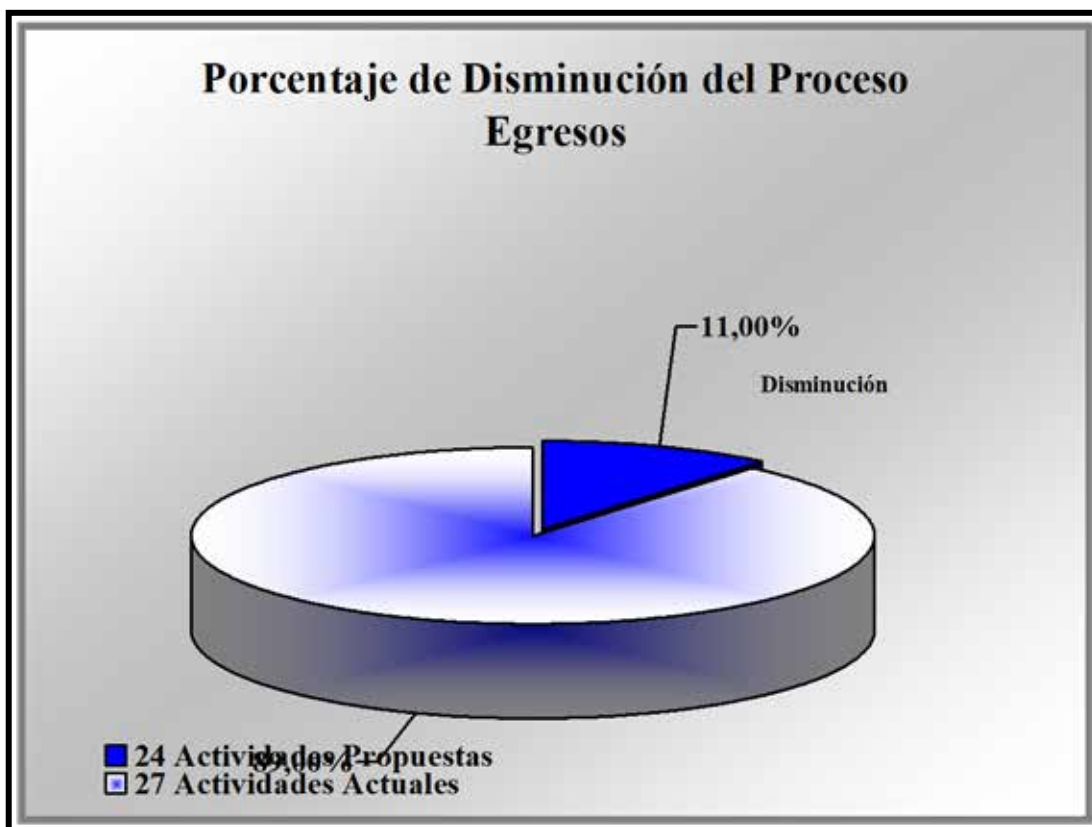
ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	OBSERVACION	VALOR
1	Supervisor		Indica en el sistema Proefic+ movimientos de personal. (Para Nómina Diaria)	<a href="#">PROEFIC+</a>	Enlace con Tempus	
2	Adm. Del Area / Supervisor		Generaria la orden en el sistema de Movimiento de Personal (SMDP). Para ambas nómina.	<a href="#">TEMPUS</a>	Enlace de Proefic+, SMDP	
3	Adm. Del Area (Supervisor / Superintendente)		Si es Nómina mensual, recibe correo indicando motivo de la suplencia. (Supervisor y Superintendente), Genera la orden en el Sistema de Movimiento de Personal. Sustitutocones temporales (SMDP). Procede a llenar los datos del suplente y suplido.	<a href="#">Roles SMDP</a>	Hacer manual hasta que se incluya en proefic	
4	Sptte. / Gerente		Procede firma electronica.	<a href="#">SMDP</a>	1er y 2do nivel	
5	Servicio al Personal		Para nómina Mensual se procede a verificar el calculo de suplencia en el SMDP	<a href="#">Pagos de Suplencias</a>	<a href="#">Condiciones de pago</a>	
6	Servicio al Personal		Procede firma electronica 2 niveles por encima de la analista.			
7	Nómina		Realiza los calculos manuales según movimientos cargados en SMDP a fin de cancelar la sustitucion solo nómina diaria.	<a href="#">Clausula 14</a>		
8	Nómina		Se carga en Nómina. Vérifica toda la nómina y cierra nómina.			
9	Nómina		Imprime recibos y se envian a Relaciones laborales para su distribucion de cada departamento. Todo queda guardado en sistema.			

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 192.** Resumen Actual vs Propuesta del proceso Egresos.

RESPONSABLES	ACTUAL			Total	PROPUESTA Agrega Valor	% de Disminucion
	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor			
Adm. Del Area	2	2		4	2	
Nómina		3		3	3	
Servicion al Personal	1	7	3	11	10	
Supervisor		1		1	1	
Contabilidad /Adm			2	2	2	
Trabajador			3	3	3	
Salud Ocupacional		2		2	2	
Relaciones Laborales			1	1	1	
<b>SUB TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>11%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>			<b>27</b>	<b>24</b>	<b>11</b>





**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).










**Gráfico 5.** Disminución del Proceso Egresos.

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017)






**Tabla 193.** Actividades Actuales para el proceso Egresos.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
1	Trabajador		Presenta carta de renuncia. Bien sea de Nómina diaria o Nómina Mensual.	
2	Relaciones Laborales		Recibe carta y envia a SAP caso del trabajador egresado	
3	Servicio al Personal		Por culminacion de Contrato se le notifica al area o persona encargado del trabajador contratado, de que se le vencera el contrato. (ITEM 4) Sí el trabajador presenta la renuncia se notifica a Adm. Del Area o Supervisor (ITEM 4) Llama a Salud Ocupacional para notificar que el trabajador va a realizarse los exámenes "Post Empleo"	
4	Adm. Del Area / Supervisor		En caso de renuncia, culminacion de aprendizaje, culminacion de contrato, fallecimiento del trabajador, por años de servicios se procede a llenar el movimiento de Egresos F-525. Datos del trabajador y evaluacion.	-
				<a href="#">F-525 con evaluacion del trabajador</a>
				<a href="#">Clausula 42</a>






**Tabla 193.** Actividades Actuales para el proceso Egresos.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
5	Supervisor		Realiza evaluacion y se lo entrega a la asistente.( En caso tenga asistente Administrativo) si no envian directo a SAP (ITEM 8)	<a href="#">F-525 con evaluacion del trabajador</a>
6	Adm. Del Area / Supervisor		Consigna firma del jefe del Dpto. y Gerente del area	-
7	Adm. Del Area / Supervisor		Saca copia y archiva movimiento para tener registro.	-
8	Adm. Del Area / Supervisor		Se lleva personalmente a SAP.	-
9	Salud Ocupacional		Recibe llamado de SAP notificando que el trabajador se realizara el examen "Post empleo".	Cuando se recibe la renuncia
10	Salud Ocupacional		Realiza examen Post Empleo. Notifican llamando a SAP o enviando por correo que el trabajador no se presento a realizarse los exámenes.	
11	Servicio al Personal		Recibe movimiento del trabajador que renuncio. Si es contratado, se llama para que firme carta de culminacion. Si es por fallecimiento la familia tiene que traer adjunto la carta de defuncion y	-







**Tabla 193.** Actividades Actuales para el proceso Egresos.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
			documento del heredero universal.	
12	Trabajador		En caso de no ser contratado: Firma carta de culminacion. Caso sea por renuncia: Firma carta de renuncia en SAP o puede traer la carta de renuncia. En caso de fallecimiento la familia se comunica con la empresa.(Quienes esten registrado en la Entidad de trabajo )	<a href="#">Carta de Renuncia</a>  <a href="#">Carta de Culminacion</a>
13	Servicio al Personal		Se suspende entrada de trabajador en TEMPUS y SPI. Se envia correo a Proteccion de Planta, Sistemas, Credito y Cobranza.	-
14	Servicio al Personal		Consignar solvencia de HCM, Caja de ahorro, Almacen General y Seguridad Industrial	<a href="#">F-008</a>
15	Servicio al Personal		Ya despues de haber consignado todas las solvencias junto con la carta de renuncia se escanean y se envian a Nómina.	-
16	Servicio al Personal		El Control de Solvencia queda archivado en	-

**Tabla 193.** Actividades Actuales para el proceso Egresos.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
			expediente del trabajador en SAP.	
17	Nómina		Recibe la Solvencia, se revisa en la última nómina pagada para visualizar como cobró, a fin de proceder a calcular y cancelar o descontar de acuerdo a la fecha de retiro. Revisan si tienen facturas en Proceso, pendientes por pasar a Nómina (Bicicletas, farmacias y producto terminado)	-
18	Nómina		Realiza calculo, revisa y prepara la liquidación.	-
19	Nómina		Se lleva personalmente a SAP la liquidación y Solicitud de Pago.	<a href="#">Solicitud de Pago</a>
20	Servicio al Personal		Recibe y verifica liquidacion el supervisor.	-
21	Servicio al Personal		Busca firma de solicitud de pago de 1er y 2do nivel por encima del supervisor	

**Tabla 193.** Actividades Actuales para el proceso Egresos.









ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
22	Servicio al Personal		Llevar solicitud de pago a Contabilidad	
23	Contabilidad / Administracion		Reciben y hacen el cheque.	
24	Contabilidad / Administracion		Llaman a SAP para que retiren el cheque.	
25	Servicio al Personal		Se llama al trabajador para ser entrega de cheque de liquidacion, comprobante de liquidacion, 14-100(Planilla IVSS), constancia de trabajo, constancia de Egreso, finiquito de las prestaciones sociales y si tiene cheque de caja de ahorro se le entrega y firma el finiquito.(Firma y huella)	Finiquito es el 25% restantes de las prestaciones sociales que se encuentran en el banco.
26	Trabajador		Firma	
27	Servicio al Personal		Todo los documentos (en Copias) del trabajador quedan en archivo.	

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).









**Tabla 194.** Actividades Propuestas para el proceso Egreso

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	OBSERVACION	VALOR
1	Trabajador	●	Presenta carta de renuncia a Relaciones Laborales o SAP, y le indica su supervisor directo.		▲
2	Relaciones Laborales	●	Reciben carta de renuncia Nómina Diaria y envian a SAP.		▲
3	Servicio al Personal	●	Reciben carta de renuncia bien sea Nómina Diaria o Mensual y notifican al área donde pertenece el trabajador		▲
4	Servicio al Personal	●	Para el trabajador que está contratado: El SMDP genera una notificacion o un recordatorio de la fecha de que expiró o que va a expirar de Contrato.	Por culminacion de contrato. Renuncia. Por solicitud de la empresa (Despido). Por fallecimiento del trabajador	▲
5	Supervisor	●	Genera la orden y evaluacion en el sistema de Egresos en el SMDP		▲
6	Adm. Del area	●	Canaliza la informacion del supervirsor antes de que pase a Sptte o Gerente.		▲
7	Sptte. / Gerente	●	Realiza firma electronica. Pasa a SAP	SMDP notificaria a Jefe y Gerente del Dpto. para realiazar firma electronica	▲
8	Servicio al Personal	●	Recibe orden de Egreso y llama al trabajador para que firme culminacion en caso de contratado. Realiza entrevista de Egreso. A traves del SMDP le notifica a Salud ocupacional de que está pendiente del trabajador para realizar examen "Post Empleo"	Aplicado con la Finalidad de obtener oportunidades de mejoras para la empresa.	▲














**Tabla 194.** Actividades Propuestas para el proceso Egreso

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	OBSERVACION	VALOR
9	Trabajador		Firma carta de culminacion de trabajo en SAP.		
10	Servicio al Personal		Se suspende entrada de trabajador en TEMPUS. A Proteccion de Planta, a Credito y Cobranza. Recepcionista de directorio telefonico. Service Desk. Compensacion. Se retira del Seguro Social	Al activarse el Egreso se alerta a los Dptos. Para suspension de sistema. Enlazado con el SPI	
11	Dpto. Involucrados en la solvencia		El sistema notifica la realizacion de consignacion por cada area involucrada (Ejemplo: sistema como el seniat. Se evitaria el recorrido por Dpto en la consignacion de informacion)	Se le notifica a nómina una vez todas las areas involucradas registren la informacion en el sistema SMDP	
12	Salud Ocupacional		Recibe notificacion del SMDP, indicandole que hay un trabajador pendiente por realizar exámenes. En este caso examen "Post Empleo". Realiza examen.		

**Tabla 194.** Actividades Propuestas para el proceso Egreso

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	OBSERVACION	VALOR
13	Salud Ocupacional		Al finalizar con el trabajador, marca con un check list de que está listo. Donde SAP verifica y prosigue con el proceso.	Ya el registro y control de los trabajadores egresados quedan en sistema.	
14	Nómina		El SMDP notifica la orden para terminar con el llenado, luego de haber consignado la informacion. Revisa en la última nómina pagada para visualizar como cobró, a fin de proceder a calcular y cancelar o descontar de acuerdo a la fecha de retiro. Revisan si tienen facturas en Proceso, pendientes por pasar a Nómina		
15	Nómina		Realiza calculo, revisa y prepara la liquidación. Los carga en SMDP y envian a SAP con liquidacion y Solicitud de pago.		
16	Servicio al Personal		Recibe, prueba de liquidacion para validar si el cálculo es el correcto establecido por la LOTTT y acuerdos establecidos por la empresa. Sí eso esta bien se le notifica a Nómina que proceda con la liquidacion final.		

**Tabla 194.** Actividades Propuestas para el proceso Egreso

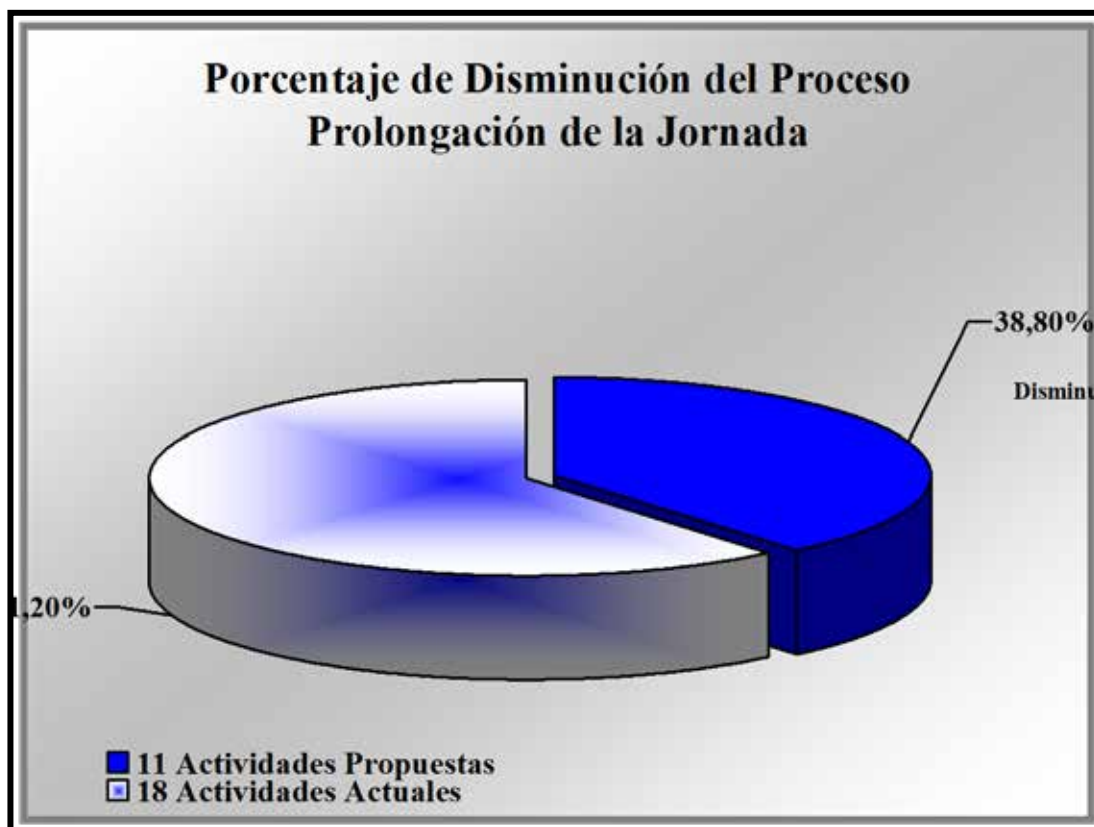
ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	OBSERVACION	VALOR
17	Nómina		Imprime Orden con liquidacion y Solicitud de pago. Envian a SAP para firma respectiva.		
18	Servicio al Personal		Llevan solicitud de pago a Contabilidad		
19	Contabilidad / Administracion		Reciben y hacen el cheque.		
20	Contabilidad / Administracion		Llaman a SAP para que retiren el cheque.		
21	Servicio al Personal		Busca el cheque y se lo entrega al trabajador		
22	Servicio al Personal		Se llama al trabajador para ser entrega de cheque de liquidacion, comprobante de liquidacion, 14-100(Planilla IVSS), constancia de trabajo, constancia de Egreso, finiquito de las prestaciones sociales y si tiene cheque de caja de ahorro se le entrega y firma el finiquito.(Firma y huella)		
23	Trabajador		Firma. Si es por fallecimiento la familia tiene que traer adjunto la carta de defuncion y documento del heredero universal.		

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 195.** Resumen Actual vs Propuesta del proceso Prolongación de la Jornada.

RESPONSABLES	ACTUAL			Total	PROPUESTA	% de Disminucion
	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor		Agrega Valor	
Adm. Del Area	2	4		6	4	
Nómina	1		2	3	2	
Servicion al Personal	4	1		5	1	
Supervisor			2	2	2	
Supervisor / Sptte.						
Trabajador			2	2	2	
Sptte / Gerente						
<b>SUB TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	38,80%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>			<b>18</b>	<b>11</b>	<b>38,8</b>








**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).













**Gráfico 6.** Disminución del Proceso Prolongación de la Jornada.

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017)







**Tabla 196.** Actividades Actuales para el proceso Prolongación de la Jornada.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica
1	Supervisor		Solicitar al Superintendente aprobación de horas extras. Si el Superintendente no aprueba las horas extras (finaliza el proceso). Si el Superintendente aprueba horas extras (Se procede a la elaboración de formato F-1182)	
2	Adm. Del Area		Llenar formato de registro de Horas Extras(Ficha, Cedula, Dpto, Cargo, Turno, Motivos y Firma del operador), Convalidando que el trabajador prolongo su jornada	<a href="#">F-1182</a>
3	Trabajador		Firmar formato de registro de Horas Extras	<a href="#">F-1182</a>
4	Supervisor		Llevar formato de registro de Horas Extras a Auditoria de Personal y entregar una copia a la Asistente Administrativa. El Supervisor envía el formato de registro de Horas Extras mediante un correo o lo lleva personalmente hasta Auditoria de Personal	<a href="#">F-1182</a>
5	Adm. Del Area		Archivar copia de formato de registro de Horas Extras	<a href="#">F-1182</a>
6	Adm. Del Area		Verificar en TEMPUS horas en que realizo el Sobretiempo	
7	Adm. Del Area		Llenar el Movimiento de Personal, Bloque #1 (Datos del trabajador), Bloque #3(Cláusula n° 12 y fecha efectiva).En caso de que el Dpto no cuente con una Asistente Administrativa, el Supervisor encargado del área llena el Movimiento de Personal	<a href="#">Cláusula n° 12</a>








8	Adm. Del Area		Proceder a buscar firmas de aprobación dos niveles por encima del trabajador	<a href="#">F-064</a>
9	Adm. Del Area		Llevar Movimiento de Personal al SAP, dejando una copia para sus archivos	<a href="#">F-064</a>
10	Servicios al Personal		Recibir el Movimiento de Personal, Nomina Diaria y Quincenal ( Sonia)	<a href="#">F-064</a>
11	Servicios al Personal		Verificarar en TEMPUS si el trabajador cumple con la Cláusula nº 12. Si no cumple(Finaliza el proceso). Si cumple se carga una relación en formato Excel	
12	Servicios al Personal		Cargar relación en formato Excel (Nombre, Ficha, Fecha y el total de días en lo que prolongo su jornada ).	<a href="#">Formato Excel</a>
13	Servicios al Personal		Buscar firma de 1 nivel por encima de la Analista	
14	Servicios al Personal		Llevar personalmente o envia por casillero relación en formato Excel al Dpto de Nomina. Nomina Diaria(Todos los lunes antes de las 11:30am), Nomina Mensual ( Se entrega según el calendario de cierre)	
15	Nomina		Buscar relación en formato Excel	<a href="#">Formato Excel</a>
16	Nomina		Cargar Nomina en SPI	
17	Nomina		Imprimir recibos y llevar a Relaciones Laborales(Nomina Diaria). En caso de Nomina Mensual se llevan al SAP	
18	Trabajador		Firma recibo de pago	

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).









**Tabla 197.** Actividades propuestas para el proceso de Prolongación de la Jornada.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ Fuente Informatica	OBSERVACIÓN	VALOR
1	Supervisor		Solicitar al Superintendente aprobación de horas extras. Si el Superintendente no aprueba las horas extras (finaliza el proceso). Si el Superintendente aprueba horas extras (Se procede a la elaboración de formato F-1182 En sistema SMDP)		Enlace con Sistema Proefic+ / Tempus	
2	Superintendente		Aprobar notificación emitida por SMDP		Sistema tendra Enlace con Tempus para verificar cláusula N° 12	
3	Supervisor		Llenar formato de registro de Horas Extras(Ficha, Cedula, Dpto, Cargo, Turno, Motivos y Firma del operador), Convalidando que el trabajador prolongo su jornada (En	<a href="#">F-1182</a>		

**Tabla 197.** Actividades propuestas para el proceso de Prolongación de la Jornada.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ Fuente Informatica	OBSERVACIÓN	VALOR
			sistema SMDP). Luego de llenar el formato el sistema enviara los movimientos al Dpto de Nómina.			
4	Trabajador		Firmar formato de registro de Horas Extras	<a href="#">F-1182</a>		
5	Supervisor		Llevar copia de formato de registro de Horas Extras a Auditoria de Personal y Original a SAP	<a href="#">F-1182</a>		
6	Auditoria del Personal		Archivar formato de registro de Horas Extras	<a href="#">F-1182</a>		
7	Servicios al Personal		Verificar en Tempus si el trabajador cumple con la Cláusula N° 12. Luego enviar formato de registro de Horas Extras via valija al Dpto de	-	Servicios al Personal enviara formato de registro de Horas Extras al Dpto de Nómina via valija	

**Tabla 197.** Actividades propuestas para el proceso de Prolongación de la Jornada.

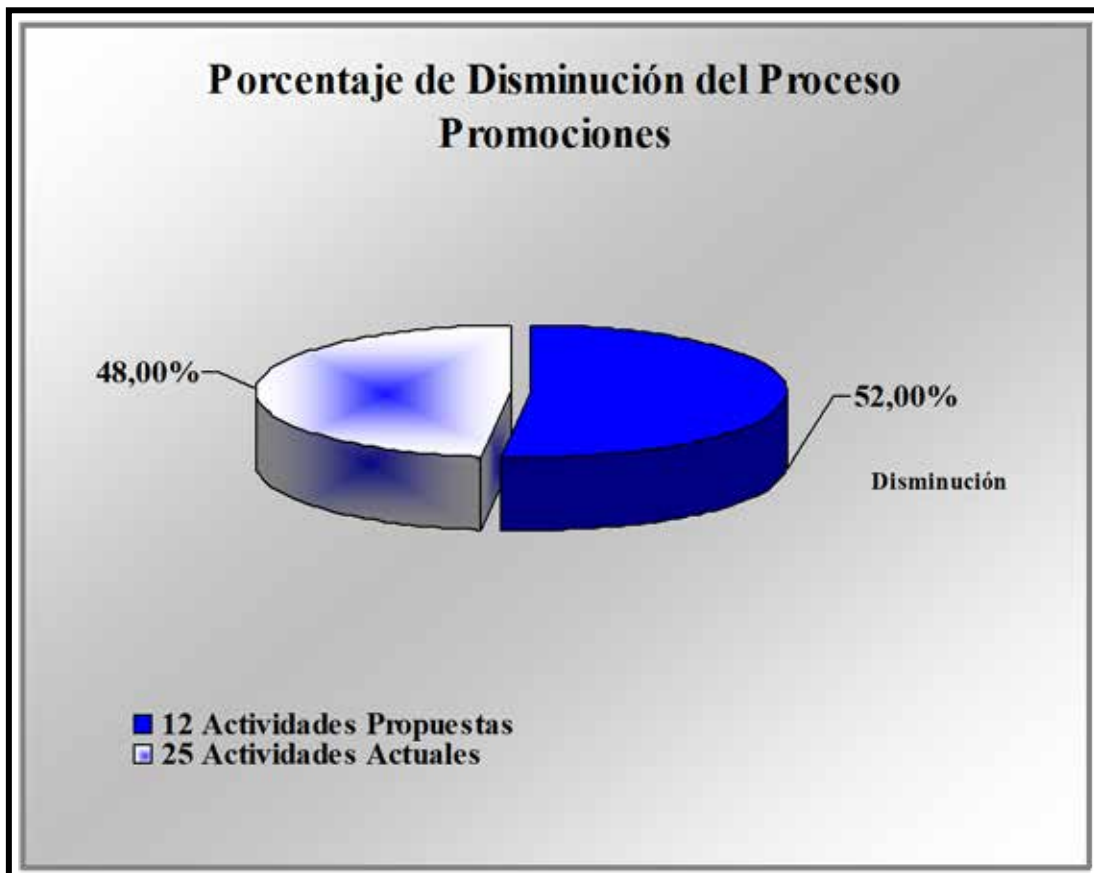
ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO/ Fuente Informatica	OBSERVACIÓN	VALOR
			Nómina			
8	Nomina		Revisar movimientos aprobados en el SMDP (Sistema de Movimiento de Personal)	<a href="#">F-1182</a>		
9	Nomina		Cargar Nomina en SPI	-		
10	Nomina		Imprimir recibos y llevar a Relaciones Laborales (Nomina Diaria). En caso de Nomina Mensual se llevan al SAP			
11	Trabajador		Firma recibo de pago			

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 198.** Resumen Actual vs Propuesta del proceso Promociones.

RESPONSABLES	ACTUAL			Total	PROPUESTA	% de Disminucion	
	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor		Agrega Valor		
Adm. Del Area	2	3		5	3		
Compensacion	3	3		6	3		
Servicion al Personal	1		1	2	1		
Supervisor	2	1		3	1		
Supervisor / Sptte.	2	2		2	2		
Trabajador			1	1	1		
Sptte / Gerente	1			1			
Talento Humano	2	1		3	1		
<b>SUB TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>12</b>		52,00%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>25</b>	<b>12</b>		<b>52</b>















**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).













**Grafico 7.** Disminución del Proceso Promociones.

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017)

















**Tabla 199.** Actividades Actuales para el proceso Promociones.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	VALOR
1	Area encargada(Molino)		Se crea vacante para promoción		
2	Superintendente		Hablar con el Gerente encargado del Área para aprobación de Promocion del Personal		
3	Gerente		Aprobar el proceso de Promocion del Personal		
4	Superintendente		Solicitar formato a la Asistente Administrativa(Nomina a Diaria). En caso de ser Nomina Mensual(ITEM 10)	<a href="#">F-486</a>	
5	Adm. Del Area		Elaborar formato y colocar datos del trabajador(Nombre, Ficha, Dpto y Cargo actual), luego entregar formato al Superintendente.	<a href="#">F-486</a>	
6	Supervisor		Hacer Evaluación al Personal en formato interno(Molino) y entregar al Superintendente	<a href="#">Formato Interno</a>	
7	Superintendente		Llenar formato de Evaluación de Personal tomando en cuenta el resultado del formato interno(Molino)	<a href="#">F-486</a>	











**Tabla 199.** Actividades Actuales para el proceso Promociones.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	VALOR
8	Supervisor / Spte/Gerente		Verificar de acuerdo al resultado del formato si el trabajador cumple con los requisitos para el cargo. Si cumple(Llamar al trabajador para firmar formato de Evaluación de Personal y proceder a llenar el Movimiento de Personal). Si no cumple(Finaliza el proceso)	<a href="#">F-486</a>	
9	Trabajador		Firmar formato de Evaluación de Personal	<a href="#">F-486</a>	
10	Adm. Del Area		Llenar el Movimiento de Personal, Bloque #1 (Datos del trabajador), Bloque #2(Marcar casilla de promoción)	<a href="#">F-064</a>	
11	Adm. Del Area		Proceder a buscar firmas de Spte/Gerente. Una vez firmado el Movimiento de Personal por parte del Spte/Gerente encargados del área la Asistente Administrativa se dirie a Relaciones Laborales para buscar firma de Gerente	<a href="#">F-064</a>	
12	Adm. Del Area		Llevar Movimiento de Personal al SAP junto con formato de Evaluación de Personal(Nomina Diaria) . En caso de ser Nomina Mensual solo llevar el Movimiento de Personal a Talento Humano(ITEM 14)	<a href="#">F-064</a>  <a href="#">F-486</a>	

**Tabla 199.** Actividades Actuales para el proceso Promociones.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	VALOR
13	Adm. Del Area		Archivar copia de formato de Evaluación de Personal	<a href="#">F-486</a>	
14	Supervisor		Llevar Movimiento de Personal a Talento Humano	<a href="#">F-064</a>	
15	Talento Humano		Recibir Movimiento de Personal que indica la promoción	<a href="#">F-064</a>	
16	Talento Humano		Validar Firmas de aprobación y realizar evaluación al trabajador involucrado en la promoción para el cierre de brechas(Conjuntamente con el área encargada)	-	
17	Talento Humano		Enviar al Dpto de Compensación: Movimiento de Personal(Original) y Evaluación del trabajador(Esta ultima vía e-mail)	<a href="#">Formato Interno</a>	
18	Compensación		Recibir Movimiento y Evaluación del trabajador	<a href="#">F-064</a>	
19	Compensación		Llenar el formato para la propuesta de Ajuste Salarial por Promoción	<a href="#">F-1001</a>	
20	Compensación		Emitir carta de notificación y buscar firmas de Aprobación	<a href="#">F-1001</a>	

**Tabla 199.** Actividades Actuales para el proceso Promociones.





ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	VALOR
21	Compensación		Llevar a SAP el formato F-1001 con las firmas correspondientes, Original del Movimiento de Personal	<a href="#">F-064</a> <a href="#">F-1001</a>	
22	Compensación		Enviar a Gerente del Área la carta de Notificación de Promoción para el trabajador invoculado	<a href="#">F-064</a>	
23	Compensación		Archivar copia de formato y carta recibida por el trabajador para su archivo	<a href="#">F-1001</a>	
24	Servicios al Personal		Recibir formato(F-1001) y Movimiento de Personal para procesar los ajustes en el sistema SPI(Nomina Mensual). Para Nomina Diaria recibir formato(F-486) junto con el Movimiento de Personal	<a href="#">F-064</a>	
25	Servicios al Personal		Archivar Movimiento de Personal y Formatos en el expediente del trabajador(Nomina Diaria y Mensual)	<a href="#">F-064</a>	

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).











**Tabla 200.** Actividades Propuestas para el proceso Promociones.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	OBSERVACIÓN	VALOR
1	Superintendente		Emitir orden para promoción y para la Evaluación de Personal en SMDP(Sistema de Movimiento de Personal)		Terna para una futura promoción	
2	Supervisor		Elaborar formato de Promoción de Personal en SMDP(Nomina Diaria y Mensual)	<a href="#">Formato de Promocion</a>	Una vez elaborado el formato de Evluación de Personal el sistema SMDP emitira una orden a tres(3) (Salud Ocupacional, Talento Humano y Relaciones Laborales)	
3	Talento Humano		Realizar evaluación al trabajador involucrado en la promoción para el Cierre de Brechas y hacer un plan de carrera	-	Área encargada lleva formato a los diferentes filtros	

**Tabla 200.** Actividades Propuestas para el proceso Promociones.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	OBSERVACIÓN	VALOR
4	Gerente		Realizar analisis y selección del candidato	<a href="#">Formato de Promocion</a>		
5	Relaciones Laborales		Verificar expediente laboral del trabajador	-		
6	Salud Ocupacional		Verificar si trabajador cumple con las condiciones de salud y ergonomia para el nuevo puesto de trabajo	<a href="#">Formato de Promocion</a>		
7	Compensación		Revisar movimientos aprobados en el SMDP(Sistema de Movimiento de Personal), generar Propuesta Salarial y cartas de Promoción a Gerente encargado del Área	<a href="#">Formato de Promocion</a>		

**Tabla 200.** Actividades Propuestas para el proceso Promociones.

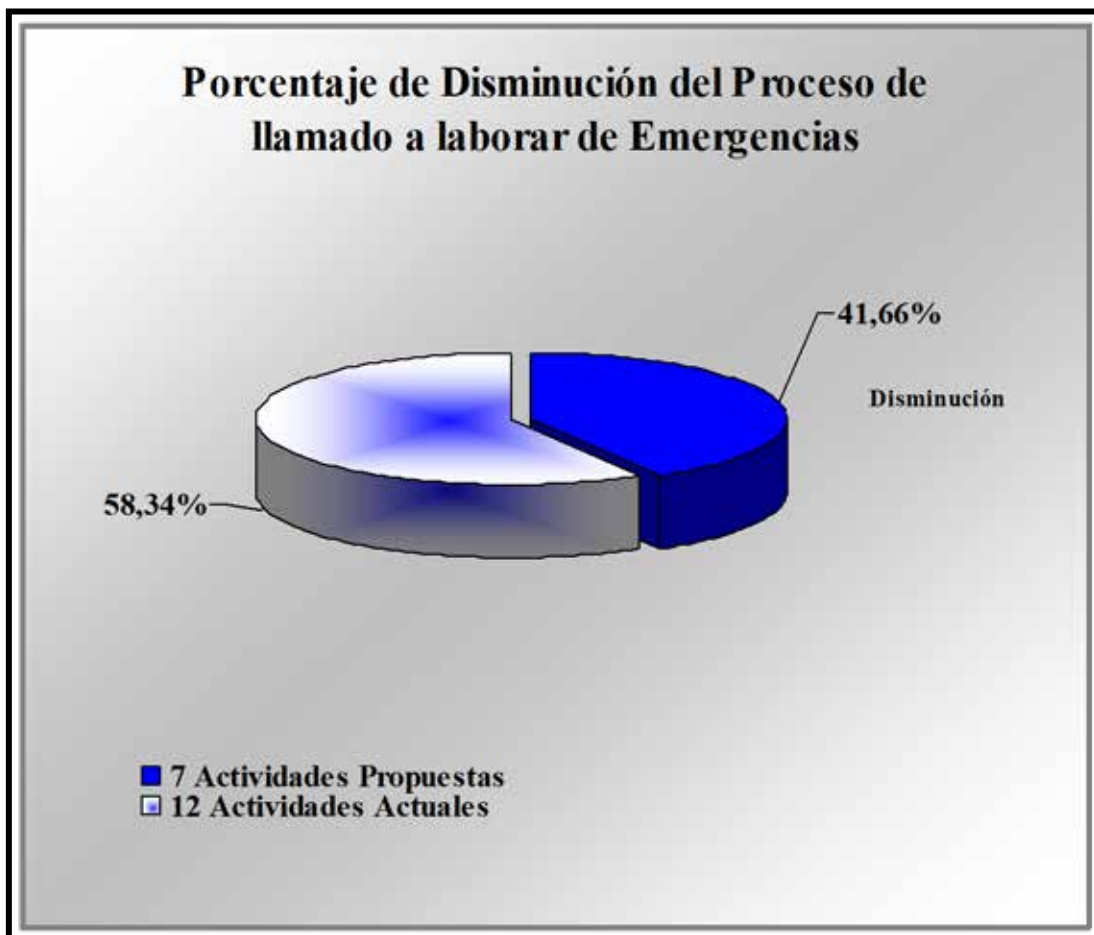
ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	OBSERVACIÓN	VALOR
8	Recursos Humanos		Aprobar Propuesta Salarial (Sistema SMDP)	<a href="#">F-1001</a>		
9	Servicios al Personal		Imprimir Analisis de Promocion y Propuesta Salarial(Notificacion del SMDP)	<a href="#">Formato de Promocion</a>		
10	Gerente		Programar reunion con trabajador para notificar formalmente promoción	<a href="#">Formato de Promocion</a>		
11	Servicios al Personal		Cargar nuevos salarios y cargo	<a href="#">F-1001</a>		
12	Servicios al Personal		Archivar Evaluación de Personal en el expediente del trabajador	<a href="#">Formato de Promocion</a>		

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 201.** Resumen Actual vs Propuesta del proceso de llamado a laborar de Emergencia

RESPONSABLES	ACTUAL			Total	PROPUESTA Agrega Valor	% de Disminucion
	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor			
Adm. Del Area	1	1		2	1	
Nómina	3	1	2	6	3	
Servicion al Personal						
Supervisor	1		2	3	2	
Sptte / Gerente		1		1	1	
<b>SUB TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	41,66%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>			<b>12</b>	<b>7</b>	<b>41,66</b>

























**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).



**Gráfico 8.** Disminución del Proceso de llamado a laborar de Emergencia.









**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017)

**Tabla 202.** Actividades Actuales para el proceso de llamado a laborar de Emergencia







ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	VALOR
1	Supervisor		Llamar al trabajador y Solicitarle la presencia en Planta		
2	Supervisor		Informar en Puerta II el ingreso a Planta del trabajador	-	
3	Supervisor		Enviar un correo a la Asistente Administrativa notificando el llamado de emergencia	-	
4	Adm. Del Area		Llenar el Movimiento de Personal, Bloque #1 (Datos del trabajador) y Bloque #3 (Cláusula N° 11)	<a href="#">F-064</a> <a href="#">Cláusula N° 11</a>	
5	Sptte/Gerente		Aprobación del Movimiento de Personal	<a href="#">F-064</a>	
6	Adm. Del Area		Enviar el Movimiento de Personal al Dpto de Nomina	<a href="#">F-064</a>	
7	Nomina		Buscar Movimiento de Personal	<a href="#">F-064</a>	
8	Nomina		Verificar que cumpla con lo establecido en la Cláusula n° 11	<a href="#">Cláusula N° 11</a>	
9	Nomina		Revisar que el Movimiento de Personal contenga las firmas Autorizadas para el pago(Nivel 2 y 3)	<a href="#">F-064</a>	
10	Nomina		Cancelar la Cláusula mediante la carga en el sistema(SPI)	<a href="#">Cláusula N° 11</a>	
11	Nomina		Imprimir recibos y llevar a Relaciones Laborales(Nomina Diaria). En caso de Nomina Mensual se llevan al SAP	-	
12	Nomina		Archivar el documento como soporte de pago		

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 203.** Actividades propuestas para el proceso de llamado a laborar de Emergencia.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	OBSERVACIÓN	VALOR
1	Supervisor		Llamar al trabajador y Solicitarle la presencia en Planta			
2	Supervisor		Informar en Puerta II el ingreso a Planta del trabajador	-		
3	Supervisor		Llenar el Movimiento de Personal en el SMDP(Sistema de Movimiento de Personal)	<a href="#">F-064</a>	Sistema(SMDP) tendra enlace con TEMPUS para verificar el cumplimiento de Cláusula nº 11	
4	Superintendente		Aprobar notificación emitida por sistema(SMDP)	<a href="#">F-064</a>	Superintendente de guardia aprobara notificacion enviada por sistema los fines de semana	

**Tabla 203.** Actividades propuestas para el proceso de llamado a laborar de Emergencia.

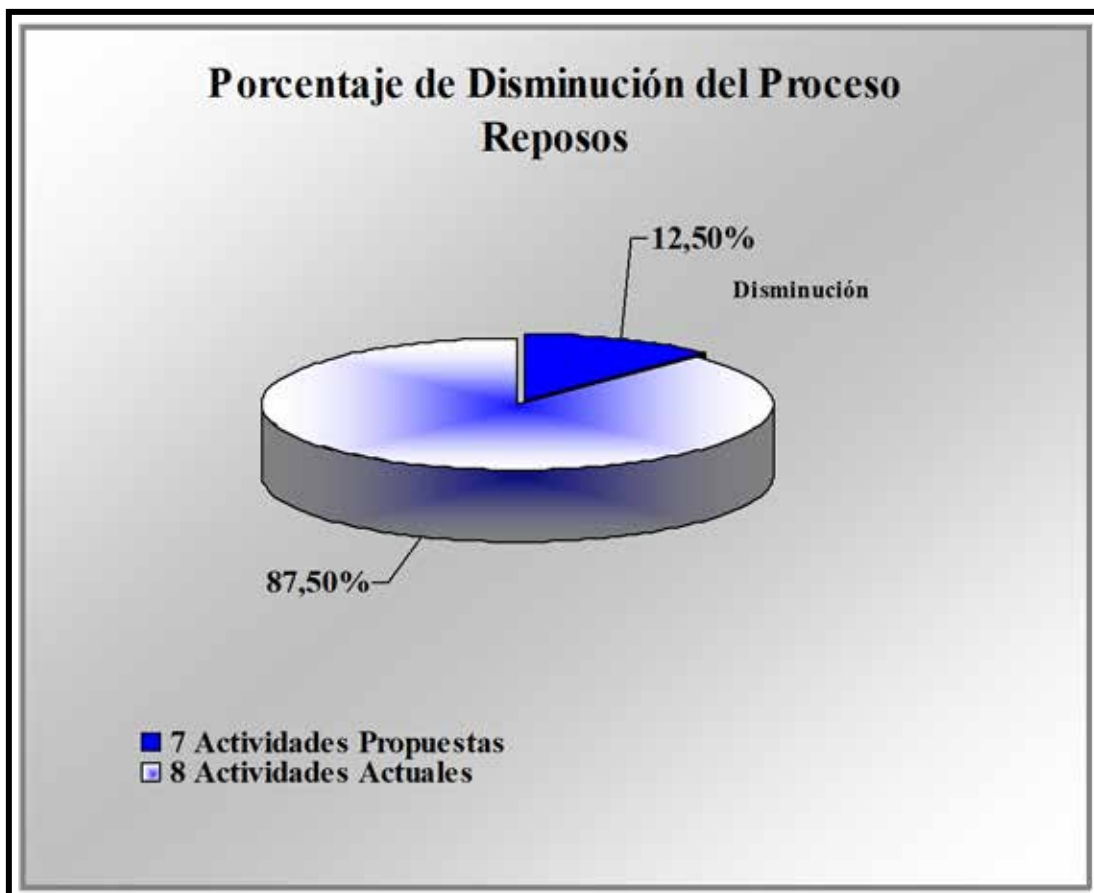
ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO / Fuente Informatica	OBSERVACIÓN	VALOR
5	Nomina		Revisar movimientos aprobados en el SMDP(Sistema de Movimiento de Personal)	<a href="#">F-064</a>		
6	Nomina		Cancelar la Cláusula mediante la carga en el sistema(SPI)	<a href="#">F-064</a>	Formato de Movimiento de Personal es enviado al Dpto de Nomina via valija	
7	Nomina		Imprimir recibos y llevar a Relaciones Laborales(Nomina Diaria). En caso de Nomina Mensual se llevan al SAP	<a href="#">F-064</a>		

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 204.** Resumen Actual vs Propuesta del proceso de Reposos

RESPONSABLES	ACTUAL			Total	PROPUESTA	% de Disminucion
	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor		Agrega Valor	
Servicio Médico			1	1	1	
Nómina		1	2	3	3	
Servicion al Personal	1	1		2	1	
Trabajador			2	2	2	
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	12,50%
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>		<b>8</b>	<b>7</b>	<b>12,5</b>









**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).











**Gráfico 8.** Disminución del Proceso de llamado a laborar de Emergencia.

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017)

**Tabla 205.** Actividades Actuales para el proceso Reposos.









ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	OBSERVACIÓN	VALOR
1	Trabajador		Presenta una condición de salud (Accidente Laboral, accidente comun o enfermedad comun)		
2	Trabajador		Entregar justificativo a Servicio Medico notificando el motivo	Si el reposo es por más de 3 días, el mismo debera ser convalidado por el I.V.S.S en un lapso no mayor a 6 días, <b>ver caso del 4to día</b>	
3	Servicio Medico		Reciben justificativos y cargan informacion en Sistema (SASO) según sea el caso	Existen dos procedimientos para cargar los reposos: - SMI (Servicio Medico Industrial) - SSO (Seguro Social Obligatorio)	
4	Servicios al Personal		Buscar justificativos originales de reposos en Servicio Medico, todos los lunes antes de las 10 a.m	IVSS envia un correo a SAP o al correo del trabajador	









**Tabla 205.** Actividades Actuales para el proceso Reposos.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	OBSERVACIÓN	VALOR
5	Servicios al Personal		Verificar con justificativo original, informacion que se encuentra en el sistema (SASO). Luego generar reporte y transferir la información al SPI. Enviar reporte al Dpto de Nómina via valija	Reporte contiene ficha y los dias perdidos del trabajador	
6	Nómina		Buscar reporte de reposo	Verificar reposo privado, reposo por IVSS	
7	Nómina		Analizar que el pago sea el correspondiente al reporte en (SPI)		
8	Nómina		Imprimir recibos y llevar a Relaciones Laborales(Nomina Diaria). En caso de Nomina Mensual se llevan al SAP		

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Tabla 206.** Actividades Propuestas para el proceso Reposos.

ITEM	RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDAD	OBSERVACIÓN	VALOR
1	Trabajador		Presenta una condición de salud (Accidente Laboral, accidente comun o enfermedad comun)		
2	Trabajador		Entregar justificativo a Servicio Medico notificando el motivo	Si el reposo es por más de 3 días, el mismo debera ser convalidado por el I.V.S.S en un lapso no mayor a 6 días, ver caso del 4to día	
3	Servicio Medico		Reciben justificativos y cargan informacion en Sistema (SASO) según sea el caso	Existen dos procedimientos para cargar los reposos: - SMI (Servicio Medico Industrial) - SSO (Seguro Social Obligatorio)	
5	Servicios al Personal		Buscar justificativos originales de reposos en Servicio Medico, todos los lunes antes de las 10a.m	IVSS envia un correo a SAP o al correo del trabajador	

<b>Tabla 206.</b> Actividades Propuestas para el proceso Reposos.					
<b>ITEM</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
6	Servicios al Personal		Verificar con justificativo original, informacion que se encuentra en el sistema (SASO). Luego generar reporte y transferir la información al SPI. Enviar reporte al Dpto de Nómina via valija	Reporte contiene ficha y los dias perdidos del trabajador	
7	Nómina		Buscar reporte de reposo	Verificar reposo privado, reposo por IVSS	
8	Nómina		Analizar que el pago sea el correspondiente al reporte en (SPI)		
9	Nómina		Imprimir recibos y llevar a Relaciones Laborales(Nomina Diaria). En caso de Nomina Mensual se llevan al SAP		

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

#### **4.4. Fase IV: Realizar una evaluación que refleje el costo/beneficio de la propuesta de la empresa Papeles Venezolanos C.A., (PAVECA)**

Todo proyecto factible debe tener un fundamento económico con el fin de determinar si la propuesta es viable en términos monetarios. De esta manera, se puede determinar la eficiencia y eficacia de la misma más allá del aspecto operativo y/o funcional. Para poder realizar un análisis que determine la factibilidad económica de llevar a cabo esta propuesta, primero se debe realizar un análisis de costos de la implementación de dichas propuestas.

Para esto se toma en cuenta los costos de implementación de la propuesta, costos relacionadas con el estudio de la propuesta, así como también la adquisición, instalación y prueba de la misma, con el fin de poder explicar en base a datos monetarios qué tan factible es este proyecto. En relación a los costos materiales, la aplicación de esta propuesta supone un desembolso mínimo a nivel de equipos e implementos que faciliten la aplicación de la Reingeniería de los procesos de Nómina y Servicios del Personal

##### **4.4.1. Costo de implementación de la propuesta**

Contratación de tesis para llevar a cabo el estudio de la reingeniería de Nomina y Servicios del Personal.

Costos relacionados con el ingreso de dos tesis en la carrera de Ingeniería Industrial incluyendo los beneficios económicos establecidos por la ley, que se muestran en la tabla N° 207.

**Tabla 207. Beneficios económicos contractuales establecidos por la organización**

Items	Costo total (Bfs/mes)
Salario	39600,00
Comedor	280000,00
Bulto de papel	20000,00
<b>Total</b>	<b>Bs.F 339.600,00</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

Estos bienes económicos fueron adquiridos por la empresa en un tiempo de cinco meses que fue el total de contratación de los tesistas para el desarrollo de la propuesta de la reingeniería, generando un costo total por beneficios de Bfs. 1.698.000,00.

#### 4.4.2. Costos relacionados con el estudio del diseño de la propuesta

**Tabla 208. Recursos para el estudio de la propuesta**

Items	Costo total (Bfs)
Papeleria	50000,00
Material Audiovisual	60000,00
<b>Total</b>	<b>Bs.F 110.000,00</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

Tomando en cuenta los beneficios económicos contractuales y los recursos para el estudio de la propuesta, el costo supone un total de Bsf. 1.808.000,00. Para poder contrastar la conveniencia de la aplicación de esta propuesta, se toman como ingreso el ahorro generado en horas de sobre tiempo que se dejara de pagar al personal de Nomina ya que no se genera retrabajo la cual cause el pago efectivo.

Para poder visualizar dicho beneficio se muestra en la siguiente tabla 209 los costos de sobretiempos expresados en la convención colectiva de la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) la cual entra vigencia en Septiembre de 2015 hasta Marzo del 2018.

**Tabla 209. Pagos de Sobretiempo según Convención Colectiva**

Pago por trabajo en tiempo extraordinario	Remuneracion
Hora extraordinaria en horario diurno	90% sobre el salario basico
Horas extraordinarias en horario nocturno	125% sobre el salario basico
Mayor a 4 cuatro horas	1 día de salario basico
Dias no laborables	125% sobre el salario basico + 1 un dia descanso

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

En la siguiente tabla 210 se muestra el beneficio generado en un periodo de 5 meses con la implementación de la propuesta de Reingeniería en la empresa Papeles Venezolanos C.A, así como también los beneficios obtenidos en material de oficina.

**Tabla 210. Beneficios estimados con la implementación de la propuesta**

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

Demostando con la tabla 210 las pérdidas correspondientes a los ingresos que esta dejando de percibir la empresa en gastos causados por sobretiempos generados en la devolución de un promedio de 30 movimientos de personal mensuales en un tiempo de estudio de 5 meses, requiriendo de 3 analistas (Sueldo básico: 250.000 BsF c/u) por el retrabajo causado, al igual que el gasto en papelería y útiles de oficina que se generarán por la misma causa.

Partiendo del análisis de beneficios/costos el cual nos permite definir la factibilidad de la alternativa planteada o de un proyecto a ser desarrollado, de manera de buscar las mejores estrategias para la organización donde:

$$R (B/C) = \text{Beneficios/Costos}$$

Si la  $R (B/C) > 1$  la propuesta es viable

$$\text{Beneficio/Costo} = \text{BsF. } 2.994.335,00 / \text{BsF. } 1.808.000,00 = 1,65$$

satisfacción a los usuarios tanto los causantes del beneficios como los generadores del pago eliminando el descontento que existe en la actualidad con el método vigente.

Para afianzar la propuesta de reingeniería de los procesos se recomienda la automatización de los procesos a través de la adquisición de un software el cual requiere recursos materiales para la aplicación de la misma tabla 211.

**Tabla 211. Recursos materiales para la aplicación de la propuesta**

Items	Costo Unitario	Unidades Requeridas	Costo Total (Bfs)
Software	Bs.F 5.000.000,00		Bs.F. 5.000.000,00
Costos de Instalación	Bs.F 3.000.000,00		Bs.F 3.000.000,00
		<b>Total</b>	<b>Bs.F. 8.000.000,00</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

Para ello se requiere incentivar la participación de todo el personal mediante el adiestramiento del mismo de manera permanente, mediante la contratación de los servicios de formación y entrenamiento especializado por parte de la empresa Factory Soft Venezuela, C.A. para organizaciones de la magnitud de la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), a nivel de formación sobre los procesos que integran los departamentos de Servicios al Personal y Nómina, así como que también todas las áreas involucradas en la generación de las incidencias que requieran de pago.

El desembolso necesario para la capacitación del personal será en material audiovisual y didáctico, el cual se hará con la finalidad de promover la participación activa y de manera continua del personal. Por lo tanto, los costos asociados a la capacitación del personal estan reflejados en la tabla 212.

**Tabla 212. Recursos de capacitación para la aplicación de la propuesta**

Item	Costo Unitario	Unidades Requeridas	Costo Total (Bfs)
Instructores y servicios de capacitación	5.000 Bfs/Hora	80 horas	400.000,00
Material audiovisual			100.000,00
Manual de procedimientos			200.000,00
<b>Total</b>			<b>Bs.F. 700.000,00</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

Tomando en cuenta los recursos materiales y de capacitación y entrenamiento, el costo total de este plan de propuesta supone un total de Bsf. 8.700.000 según se muestra en la tabla 213, desrita a continuación.

**Tabla 213. Desembolso total para la aplicación de la propuesta**

Item	Costo total (Bfs)
Recursos Materiales	8.000.000,00
Recursos Formativos	700.000,00
<b>Total (Bfs)</b>	<b>8.700.000,00</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

La empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) es una empresa caracterizada por el mejoramiento continuo de sus procesos y la búsqueda constante de la actualización de los mismos, en aras de proporcionar herramientas que vayan acordes y adaptándose al ritmo acelerado con los que van surgiendo los cambios en los sistemas informativos.

Tras la recopilación de la información obtenida mediante las técnicas de observación directa, entrevistas no estructuradas y revisión documental aunado a las herramientas de ingeniería industrial como el análisis de valor, la técnica del grupo nominal y aplicando los conocimientos obtenidos en la carrera, se pudo diseñar una propuesta de Reingeniería del proceso de Nómina y Servicios del Personal en la empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA), con la finalidad de que los procesos puedan ser automatizados, generando con ello confianza y fluidez en los mismos. Asegurando que los procesos de pago por los distintos conceptos e incidencias sean cancelados en tiempo real y de manera correcta.

En la fase uno de diagnóstico, se determinaron mediante la observación directa y la entrevista la estructura las debilidades presentes en cada uno de los procesos estudiados, determinando los motivos que por lo cual se generaban los retrabajos en los departamentos involucrados y afianzando este diagnóstico a través de la revisión documental donde se visualizó que los formularios requerían una nueva actualización. Esto se hace necesario por la adecuación a los cambios legales y la contratación colectiva.

En la fase dos, mediante el uso de herramientas de ingeniería se logra recopilar y analizar la información hasta llegar a la causa – raíz del problema, utilizando para ello el análisis de valor sustentando por el grupo nominal elegido para llevar a cabo esta investigación.

En la fase tres, una vez identificada la causa – raíz, se procede al diseño de la propuesta donde se muestra la mejora de los procesos, respaldadas por tablas que indican la cantidad de actividades que fueron necesarias omitir, las que generaron valor agregados y las que presentaron oportunidad de mejora. Para asegurar con ello la fluidez en los procesos. Por último, se presentó el costo de implementación de la puesta en marcha de la propuesta que en este caso sería una inversión mínima para los beneficios que causaría en todos los departamentos de la empresa.

### **Recomendaciones**

Una vez definidas las conclusiones en concordancia con el objetivo general de este estudio, se recomienda en primer lugar implementar la propuesta, ya que se requiere Proponer una reingeniería del proceso del departamento de nómina y Servicio al Personal en la empresa Papeles Venezolanos C.A. (PAVECA), con el fin de mejorar las operaciones y eliminar los tiempos de demora; la cual aplicada proporcionará el mejoramiento de la empresa y reflejar lo que la empresa necesita hacer si quiere ser competitiva. En segundo lugar y no menos importante, se recomienda:

- Implementar la propuesta de mejora desarrollada en el capítulo IV.

- Realizar un reordenamiento en los puestos de Servicios del Personal.

- Implementar una función que elimine el seguimiento manual de las incidencias, Ejemplo: que no me permita la salida de Planta del Trabajador cuando este realice horas extras, si la incidencia no fue aprobada previamente.

- Permitir el acceso a todos los que manejan la nómina diaria la visualización de las horas extras consumidas y disponibles del Trabajador.

-Implementar una función que genere una alarma informativa sobre las ausencias del Trabajador, comunicando al Supervisor si ha sido enviado de reposo, permiso u otra incidencia que implique su ausencia de Planta.

-Permitir el enlace entre los diferentes archivos utilizados para la generación de órdenes de pago.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, E. (1991). **Administración de la producción y las operaciones**. (4a.ed.) México: Prentice Hall.
- Amaru, A. C. (2009). **Fundamentos de Administración**. Mexico D.F.: Prentice Hall Mexico.
- Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica** Sexta edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Constitucion de la Republica Bolivariana (1999).
- Convención Colectiva de los Trabajadores CCT PAVECA 2016-2018.
- Chiavenato, I. (1993). **Iniciación a la administración de los Materiales**, México, McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, K (1992). **Administracion de Personal y Recursos Humanos**. Arizona State University. McGraw-Hill.
- Figueredo, O. (2008). **Propuesta para la elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos en el Departamento de Compras y Suministros de la Alcaldía del Municipio Aalencia**.
- Finol, F.; Camacho, H. (2006). **El proceso de investigación científica**. Ediluz, Maracaibo, Venezuela.
- Harper y Lynch (1992). **Manuales de Recursos Humanos**, Ed. La Gaceta de losNegocios, Madrid.
- Hindle, T. (2008). **Management Ideas and Gurus**. DK Essential Managers. New York.
- Hurtado, J. (2000). **El proyecto de investigación. Metodología de la Investigación**. Holística Sypal. Caracas, Venezuela.
- Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y trabajadoras (LOTTT) (2013)**.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2002), **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales**. UPEL

Werther, W (1992). **Administracion de Personal y Recursos Humanos**. University Of Miami. McGraw-Hill.

### **Electronicas**

Balestrini (2007), **Como se elabora el proyecto de investigación**. Disponible:

<http://dip.una.edu.ve/mae/metodologiaII/paginas/Balestrini,%20M%20Cap%20VI%20U2.pdf>

Tamayo y Tamayo (2009), **Tipos y diseño de la investigación**. Disponible:

<http://200.35.84.131/portal/php/buscar.php?base=marc&cipar=marc.par&epilogo=&Formato=w&Opcion=detalle&Expresion=!BTamayo+y+Tamayo,+Mario>

<https://www.aiteco.com/tecnica-grupo-nominal/>

[https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_Delphi](https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_Delphi).

## **ANEXOS**

**ANEXO A: Formato F-064**

[Restablecer formulario](#)   [Imprimir](#)

MOVIMIENTO DE PERSONAL						FECHA: 14/11/2016
<b>1 DATOS DEL TRABAJADOR</b>						
1		COMPANIA: <u>Seleccione...</u>			SEMANA / QUINCENA	
NOMBRE(S) Y APELLIDOS(S)		FECHA	DEPARTAMENTO	TIPO DE NOMINA	CEDULA	FECHA INGRESO
<input type="checkbox"/> INVALIDACIÓN DE PERIODO DE PRUEBA (*)		<input type="checkbox"/> RENOVIACION DE CONTRATO (*)		<input type="checkbox"/> PERMISOS NO RIMUNERADOS		
<input type="checkbox"/> BUSE A FUD (*) <u>Seleccione...</u>		NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____		FECHA: _____		
<input type="checkbox"/> VACACIONES PERIODO <u>Seleccione...</u>		DIAS ADICIONALES A DISFRUTAR <u>Selección</u>				
DIAS A DISFRUTAR SEGUN CLÁUSULA 14 <u>Selección</u>		GRUPO <u>Selección</u>		FIRMA DEL TRABAJADOR: _____		
FECHA EFECTIVA		HORAS EFECTIVAS		TOTAL		
DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	HORAS/DIA		
(*) Anotar: Para Nómina Diaria la Evaluación de Desempeño (D-GD); Para Nómina Quincenal la Evaluación SEMPDE. Para ser llenado Conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos						
<b>2 PROMOCIÓN/AJUSTE SALARIAL/ CAMBIOS DE CLASIFICACIÓN/ CAMBIOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA/ TRANSFERENCIAS</b>						
<input type="checkbox"/> PROMOCIÓN		<input type="checkbox"/> AJUSTE SALARIAL		<input type="checkbox"/> CAMBIO DE CLASIFICACIÓN (CARGO)		
<input type="checkbox"/> CAMBIO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA		<input type="checkbox"/> TRANSFERENCIA		<input type="checkbox"/> ESPECIALISTA Y MAESTRO (Años de Servicio)		
<input type="checkbox"/> Aumento de Sueldo o Salario				<input type="checkbox"/> No Aplica Aumento de Sueldo o Salario		
SITUACION ACTUAL			SITUACION NUEVA			
CARGO		COD. CARGO		CARGO		COD. CARGO
DEPARTAMENTO		CENTRO DE COSTO		DEPARTAMENTO		CENTRO DE COSTO
SALARIO		FECHA		SALARIO		FECHA EFECTIVA
LOCALIDAD			LOCALIDAD			
CODIGO DE PASO DEL TRABAJADOR			CODIGO DE PASO DEL TRABAJADOR			
<b>3 BONIFICACION/PERMISO CONTRACTUAL REMUNERADO</b>						
3		REQUIERE BONIFICACION		CLAUSULA		FECHA DE DISFRUTE (si aplica)
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		N° Cláusula		Desde: _____		Hasta: _____
ADELANTAR copia de los documentos respectivos que soporten el pago de la Bonificación y/o Permiso Contractual Remunerado						
<b>4 SUSTITUCIONES TEMPORALES DEL TRABAJADOR</b>						
4		FECHA DESDE _____ HASTA _____			MONTO A CANCELAR _____	
NOMBRE Y APELLIDO DEL SUSTITUIDO		FECHA	SUELDO SUSTITUIDO	DEPARTAMENTO		
CARGO		CENTRO DE COSTO	MOTIVO DE SUPLENENCIA		SUELDO SUPLENTE	
OBSERVACIONES						
PROCESADO POR NOMINA → _____						
SOLICITADO POR		AUTORIZADO POR		APROBADO POR		QUINCENA Y SEMANA N°
NOMBRE Y APELLIDO		FIRMA		FIRMA		FIRMA

F-064      Los Nombres de firma de este formulario están definidos en el procedimiento R181-P016

Fuente: Empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) (2017)

## ANEXO B: Planilla 14-100 (IVSS)



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 MINISTERIO DEL TRABAJO  
 INSTITUTO VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES  
 DIRECCION GENERAL DE APLIACION Y PRESTACIONES EN DINERO

FORMA: 14-100

### CONSTANCIA DE TRABAJO PARA EL IVSS

DATOS DE LA EMPRESA						
RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O NOMBRE DEL PATRONO					NUMERO DE EMPRESA	
DIRECCION DE LA EMPRESA						
APELLIDOS Y NOMBRES DEL PATRONO O REPRESENTANTE LEGAL			CEDULA DE IDENTIDAD N°		TELEFONO	
DATOS DEL TRABAJADOR						
APELLIDOS Y NOMBRES					E	V
CEDULA DE IDENTIDAD N°						
FECHA DE INGRESO			FECHA DE RETIRO			
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	
SALARIOS DEVENGADOS						
MESES	AÑOS					
ENERO						
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
<b>TOTALES</b>		0		0	0	0
OBSERVACIONES:						
DECLARACION JURADA						
CERTIFICO BAJO FE DE JURAMENTO QUE LA INFORMACION QUE ANTECEDE ES CIERTA EN TODAS SUS PARTES						
APELLIDOS Y NOMBRES DEL FIRMANTE					FIRMA Y SELLO	
CARGO QUE OCUPA	LUGAR	FECHA		C.I. N°:		
		DIA	MES	AÑO		

Este Formulario está autorizado por el IVSS y válido únicamente para ser consignado en las oficinas administrativas  
**EL FORMULARIO Y SU TRAMITACION SON COMPLETAMENTE GRATUITOS**  
 www.ivss.gov.ve

**Fuente:** Empresa Papeles Venezolanos, C.A. (PAVECA) (2017)

## ANEXO C: Resultado Resumen de los procesos de Nómina

### Procesos de Permisos Remunerados

**Tabla Resultado resumen del proceso 2. Permisos Remunerados.**

Responsable	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor	Total
Adm. Del area	2	2	1	5
Nómina	2		2	4
Servicio al Personal	4	2		6
Sptte. / Gerente		1		1
Supervisor		1		1
Trabajador			1	1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>18</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

### Procesos de Movimiento de Egreso del Trabajador

**Tabla Resultado resumen del proceso 3. Egreso del Trabajador.**

Responsable	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor	Total
Adm. Del Area / Supervisor	2	2		4
Contabilidad / Administracion			2	2
Nómina		3		3
Relaciones Laborales			1	1
Salud Ocupacional		2		2
Servicio al Personal	1	7	3	11
Supervisor		1		1
Trabajador			3	3
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

### Procesos de Sustituciones Temporales

**Tabla Resultado resumen del proceso 4. Sustituciones Temporales.**

Responsable	No agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor	Total
Adm. Del Area	2	3		5
Nómina	3		3	6
Servicio al Personal	3	1	1	5
Supervisor		1		1
Sptte. / Gerente		1		1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>18</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Procesos de Cambio de Turno/Grupo**  
**Tabla Resultado resumen del proceso 5. Cambio de Turno/Grupo.**

Responsable	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor	Total
Adm. Del Area / Supervisor		1		1
Auditoria del Personal	4			4
Nómina		1	2	3
Servicio al Personal	6			6
Supervisor			1	1
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Procesos de Prolongación Excepcional de la Jornada**  
**Tabla Resultado resumen del proceso 6. Prolongación Excepcional de la Jornada.**

Responsable	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor	Total
Adm. Del Area	2	4		6
Nomina	1		2	3
Servicios al Personal	4	1		5
Supervisor			2	2
Trabajador			2	2
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>18</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Proceso de Promociones**  
**Tabla Resultado resumen del proceso 7. Promociones.**

Responsable	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor	Total general
Adm. Del Area	2	3		5
Compensación	3	3		6
Gerente	1			1
Servicios al Personal		1	1	2
Superintendente	1	2		3
Supervisor	1	1		2
Talento Humano	3			3
Trabajador			1	1
Area encargada(Molino)	1			1
Supervisor/Sptte/Gerente	1			1
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>25</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Proceso de Llamado de Emergencia**  
**Tabla Resultado resumen del proceso 8. Emergencia.**

Responsable	No Agrega Valor	Existe Mejora	Agrega Valor	Total
Adm. Del Area	1	1		2
Nomina	3	1	2	6
Sptte/Gerente		1		1
Supervisor	1		2	3
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).

**Proceso de Reposos**  
**Tabla Resultado resumen del proceso 9. Reposos.**

Responsable	No agrega valor	Existe Mejora	Agrega Valor	Total
Nomina		1	2	3
Servicio Medico			1	1
Servicios al Personal	1	1		2
Trabajador			2	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Elaborado por Lugo y Santos (2017).