

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMERICAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**TRABAJO FINAL DE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN INGENIERIA INDUSTRIAL**

**Propuesta de estandarización del proceso de valoraciones de puestos en BAC
Credomatic a nivel regional**

AUTOR

FABIOLA CAMBRONERO AZOFEIFA

TUTOR

JOSE ALEXIS ESPINOZA CHAVES

LECTOR

ALLAN MAROTO

SAN JOSÉ, AGOSTO, 2020

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios, quien ha sido, es y siempre será el motor de mi vida, quien me ha permitido cumplir mis sueños al lado de mi familia y mis personas queridas. Doy gracias a él, por mantenerme con salud y brindarme las herramientas necesarias para poder culminar mi carrera profesional con éxito y dedicación.

También dedico esta tesis a mi mamá, quien me ha acompañado en cada uno de mis pasos y me ha apoyado y chineado en todo lo que yo he querido. Gracias a ella, he podido salir adelante y cumplir mis anhelos.

Agradecimiento

Le agradezco a mi familia, en especial mi hermana Sashlin Cambronero, por darme todo el apoyo necesario para concluir mi carrera y poder terminar con éxito esta tesis.

A mis padres; Ileana Azofeifa y Victor Cambronero, por darme las herramientas y recursos necesarios para poder estudiar una carrera universitaria con todas las facilidades que tuve y los chinos de siempre.

A Diana Navarro, por todo el aprendizaje profesional que he obtenido de ella y por el grande apoyo en la construcción de esta tesis.

Finalmente, a mi tutor de tesis, quien me brindó con mucha apertura y dedicación, todo el conocimiento necesario para que esta tesis fuese exitosa.

Carta de autorización del Tutor (a)

Carta de revisión filológica

Declaración Jurada

Solicitud de Defensa

}

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de tesis está enfocado en la necesidad de proponer un diseño de estandarización para el proceso de valoraciones de puestos en Bac Credomatic a nivel regional, específicamente en las áreas de Compensación locales, con el fin de contar con la utilización de una única metodología de valoraciones, con un flujograma estandarizado y finalmente con plantillas creadas a nivel regional, ya que actualmente cada país tiene su propio proceso y utilizan diferentes metodologías de valoración, lo que ha ocasionado que no exista alineación y homogeneidad en los puestos entre países.

Para iniciar con el análisis, se procede a mapear los procesos de valoraciones en países, con ayuda del encargado de Compensación experto en cada país, esto con el objetivo de investigar si existían similitudes entre ellos y tomar las buenas prácticas para permearlas en los demás países. Con base en esta información se desarrolló una serie de herramientas para facilitar el análisis de los datos obtenidos, por ejemplo: Diagramas de proceso, diagramas de flujo y diagramas Rasci.

Dicho análisis fue tomado como base para el diseño de un nuevo proceso estándar aplicable para los seis países en donde Bac Credomatic labora, siendo estos Costa Rica, Panamá, El Salvador, Nicaragua, Guatemala y Honduras. Inicialmente, se tomó la decisión de trabajar con la metodología de valoración de HAY Group, ya que, para Bac Credomatic; es la encuesta más reconocida a nivel de la región, además, se contaba con tres países de los mencionados trabajando con esta metodología.

Posterior se diseñó un nuevo flujograma que abarque todos los pasos necesarios con sus respectivas aprobaciones y comités para la formalización de una valoración de puestos. En algunos de estos pasos era necesario la utilización de plantillas para elaborar la valoración y los entregable de resultados; por lo tanto, se crearon siete documentos estándar aplicables en toda la región. Estos documentos y el nuevo proceso estarán plasmados mediante un lineamiento regional, ya que esta es la forma en la que se oficializan las políticas de un nuevo proceso en Bac Credomatic. El lineamiento estará disponible para todos los colaboradores de Compensación de los países.

El plan de implementación de este proyecto está sustentando en el seguimiento que se dará por parte del área de Compensación Regional, ya que este departamento tiene como objetivo, estandarizar las gestiones relacionadas con Compensación en todos los países, por lo tanto, esta

área se encargará de la logística de la capacitación en el nuevo proceso y metodología y realizará seguimientos mensuales con los países para asegurar el cumplimiento del proyecto.

Dicha implementación tiene un costo de \$67.661 anualizados, tomando en cuenta necesidades como capacitación, compra de encuestas, licencias y salarios invertidos, sin embargo, esta inversión trae como consecuencia varios beneficios a largo plazo como por ejemplo; la posibilidad de comparar puestos entre los países de la región para poder realizar análisis salariales de forma efectiva y fluida, contar con colaboradores pagados de forma competitiva con el mercado de cada país, ya que contarán con rangos salariales de acuerdo al grado salarial obtenido de la valoración, contar con estructuras y jerarquías claras y valoradas de forma correcta de acuerdo al saber, el pensar y el actuar de cada puesto, esto a su vez creará un ambiente laboral más sano, en donde todos los colaboradores sientan transparencia en el grado, puesto y salario asignado, entre otros beneficios.

Contenido

Dedicatoria	1
Agradecimiento	2
Carta de autorización del Tutor (a)	3
Carta de revisión filológica	4
Declaración Jurada	4
Solicitud de defensa	4
Resumen ejecutivo	5
Contenido	7
Tablas	10
Figura	10
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	13
Generalidades de la empresa	14
Planteamiento del problema	16
Objetivo general	17
Objetivos Específicos	17
Justificación.....	18
Antecedentes	18
Proyecciones.....	21
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	22
Valoraciones de puestos de trabajo	22
Metodologías de valoraciones de puestos	23
Definición de Proceso	24
Mapa de Proceso	25

Diagrama SIPOC.....	26
Diagrama de Flujo.....	27
Manual de procesos.....	29
Estandarización de procesos.....	30
Matriz RASCI.....	32
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	34
Enfoque.....	34
Alcance.....	34
Diseño.....	35
Muestra de la investigación.....	36
Variables.....	37
Instrumentos.....	39
Proceso para la recolección de datos.....	40
Método de análisis.....	41
Cronograma.....	42
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	44
Mapa de Procesos de Bac Credomatic Regional.....	44
Mapa de Procesos de Recursos Humanos Regional.....	45
SIPOC.....	47
Diagrama de proceso.....	48
Diagramas de flujo.....	50
Costa Rica.....	50
Panamá.....	53
Honduras.....	56

Guatemala.....	58
Nicaragua	62
El Salvador	64
Comparación entre países.....	67
Encuesta de Servicio sobre el proceso de Valoraciones de puestos.....	71
Diagrama RASCI	79
Costa Rica	80
Panamá	82
Honduras	84
Guatemala.....	86
Nicaragua	88
El Salvador	90
Resumen comparativo entre países	92
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
Conclusiones	94
Recomendaciones	95
CAPÍTULO VI PROPUESTA	96
Propuesta	96
Diagrama de proceso.....	96
Diagrama de flujo.....	115
Diagrama RASCI	118
Lineamientos de Valoraciones de puestos Regional	121
Plan de implementación	128
Análisis económico	130

APÉNDICE	135
REFERENCIAS	137

Tablas

Tabla No 1 Variables de la investigación.....	37
Tabla No 2 Instrumentos	39
Tabla No 3 Cronograma del proyecto	43
Tabla No 4 Matriz de Comparación	68
Tabla No 5 Diagrama RASCI Costa Rica.....	80
Tabla No 6 Diagrama RASCI Panamá.....	83
Tabla No 7 Diagrama RASCI Honduras.....	85
Tabla No 8 Diagrama RASCI Guatemala.....	87
Tabla No 9 Diagrama RASCI Nicaragua.....	89
Tabla No 10 Diagrama RASCI El Salvador.....	91
Tabla No 11 Diagrama RASCI Regional.....	119
Tabla No 12 Cronograma GANTT-Plan de Implementación	128
Tabla No 13 Costos de Implementación	130
Tabla No 14 Costos de Implementación II Fase	132

Figura

Figura No 1 Organigrama área de Compensación	16
Figura No 2 Representación de un proceso.....	24
Figura No 3 Simbología de un flujograma.....	28
Figura No 4 Manual de procesos.....	30
Figura No 5 Matriz RASCI.....	33

Figura No 6 Fórmula de la muestra.....	36
Figura No 7 WBS	42
Figura No 8 Mapa de Procesos Bac Credomatic.....	44
Figura No 9 Mapa de Procesos Recursos Humanos	46
Figura No 10 SIPOC Valoraciones de puestos	47
Figura No 11 Mapa de Procesos Bac Credomatic.....	49
Figura No 12 Diagrama de flujo de Costa Rica	51
Figura No 13 Diagrama de flujo de Panamá	54
Figura No 14 Diagrama de flujo de Honduras	57
Figura No 15 Diagrama de flujo de Guatemala	60
Figura No 16 Diagrama de flujo de Nicaragua	63
Figura No 17 Diagrama de flujo de El Salvador.....	66
Figura No 18 Metodología utilizada	68
Figura No 19 Involucramiento de RRHH	69
Figura No 20 Existencia de lineamiento	70
Figura No 21 Fórmula de la muestra.....	71
Figura No 22 Motivos de valoración de puestos.....	72
Figura No 23 Importancia en liderazgo.....	73
Figura No 24 Importancia en la gestión de Negocio.....	74
Figura No 25 Trato de los Analistas de Compensación	75
Figura No 26 Satisfacción del proceso.....	77
Figura No 27 Tiempo provechoso.....	78
Figura No 28 Distribución por país.....	79
Figura No 29 Diagrama de Proceso Estandarizado.....	97

Figura No 30 Beneficios de las Valoraciones de Puestos	98
Figura No 31 Explicación Metodología HAY	99
Figura No 32 Línea de Crecimiento de puestos	99
Figura No 33 Fases del Proyecto.....	100
Figura No 34 Consejos para construir puestos.....	100
Figura No 35 Página 1 Descriptor de puesto.....	101
Figura No 36 Página 2 Descriptor de puesto.....	102
Figura No 37 Página 3 Descriptor de puesto.....	103
Figura No 38 Recomendaciones de Entrevista de puestos.....	104
Figura No 39 Guía de preguntas HAY	105
Figura No 40 Plantilla de Valoraciones HAY.....	106
Figura No 41 Plantilla de Competencia	106
Figura No 42 Plantilla de soluciones.....	108
Figura No 43 Plantilla de Responsabilidad	109
Figura No 44 Pirámide de Estructura	111
Figura No 45 Nueva Estructura Valorada	111
Figura No 46 Tipos de Gráficos recomendados.....	112
Figura No 47 Script de Comunicación	112
Figura No 48 Encuesta de Servicio	114
Figura No 49 Diagrama de Flujo Regional	116
Figura No 50 Lineamiento Regional de Valoraciones de puestos	122

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

El presente proyecto está basado en el análisis del proceso de Compensación de la Empresa Bac Credomatic Regional específicamente en el proceso de Valoraciones de Puestos a nivel regional y tiene como objetivo principal proponer un modelo de estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo del proceso indicado.

La investigación realizada fue de campo, enfocada en la línea del diseño, desarrollo y mejoramiento de procesos, esto analizando las necesidades de la organización y de las áreas de Compensación de todos los países en donde Bac Credomatic opera, en este caso Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica y de esta manera entender la problemática de cada país en el proceso de Valoraciones de puestos, para posteriormente buscar mejores alternativas de gestión de procesos.

Sobre la base de los resultados obtenidos de la investigación se realizará un análisis de la situación actual de cada proceso y se establecerá un modelo de estandarización de procesos que parte de un levantamiento de procesos, la creación de mapas de procesos, flujogramas operativos y finalmente con la entrega de un manual de procesos.

La parte esencial de este trabajo es que la organización estandarice los procesos de una forma documentada, adoptando un enfoque que permitirá analizar y cruzar de forma ordenada el modo de realizar las actividades en los departamentos de Compensación en los países, con sus respectivos responsables desde su inicio hasta su fin, logrando con ello mejorar la gestión de las operaciones de forma controlada y estandarizada.

En el capítulo I se podrá visualizar las generalidades de la empresa Bac Credomatic y sus departamentos de Compensación, se definirá el problema en estudio y por consiguiente los objetivos a trabajar mediante este proyecto.

En el capítulo II se detallan y definen los conceptos de cada una de las herramientas se serán utilizadas tanto para el mapeo del proceso como para el modelamiento de una estandarización de los mismos, además se explica el tema de Valoraciones de puestos y algunas de las encuestas consultoras encargadas.

En el capítulo III se explicará la metodología mediante la cual se estará llevando a cabo la investigación, el alcance del proyecto, cuáles serán los instrumentos para la recolección de datos y

algunas variables importantes para el análisis de las metodologías a utilizar, así como un cronograma de las actividades necesarias para llevar a cabo la propuesta de estandarización.

En el capítulo IV se detallará la situación actual de cada uno de los procesos que se realizan en los 6 países definiendo el análisis de las mejores prácticas que se mantendrán, en este capítulo se mostrarán las herramientas aplicadas para la definición de un nuevo proceso estandarizado.

En el capítulo V se definirán las conclusiones y recomendaciones finalizado el análisis de las herramientas para realizar la mejora de los procesos en cada país y, por último, en el capítulo VI se realizará la propuesta final para la estandarización del proceso de Valoraciones de puestos en Bac Credomatic, además de indicar cuál sería el impacto económico de adoptar esta propuesta y finalizando con definir el plan para que la empresa pueda realizar la implementación del nuevo proceso.

Generalidades de la empresa

Propósito

En BAC Credomatic trabajamos de una manera ágil, simple e innovadora cultivando relaciones leales y duraderas con nuestros clientes, de manera sostenible a través de todos los productos y servicios digitales, dejando una huella positiva en cada uno de los países donde operamos.

Valores

- Integridad
- Respeto
- Excelencia
- Responsabilidad
- Innovación

Misión

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

Visión

Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la Región.

Historia

Los inicios del Grupo BAC Credomatic se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América, en Nicaragua. Sin embargo, no fue sino hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito mediante las empresas Credomatic.

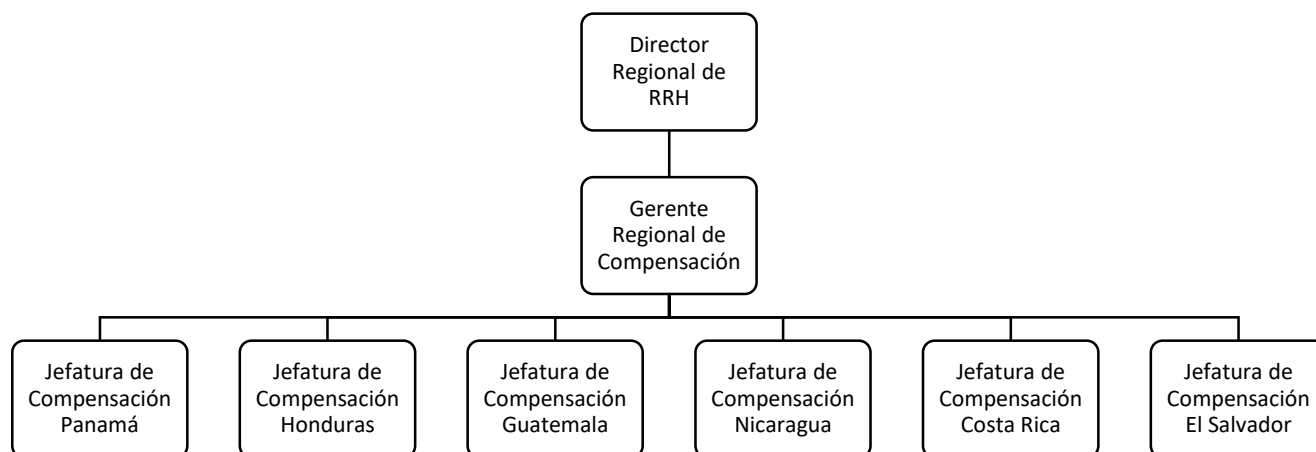
A mediados de los años ochenta, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica, con la adquisición de lo que hoy se conoce como Banco BAC San José. Fue en la década de 1990 cuando se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta hoy en día.

Como resultado, en julio del 2010, el Grupo Aval de Colombia, el conglomerado financiero más grande ese país -conformado por el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas, el Banco Popular y el Fondo de Pensiones AP Porvenir-, suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo BAC Credomatic. En diciembre del 2010, y después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

A raíz de esa adquisición les ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que BAC Credomatic siga siendo hoy una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

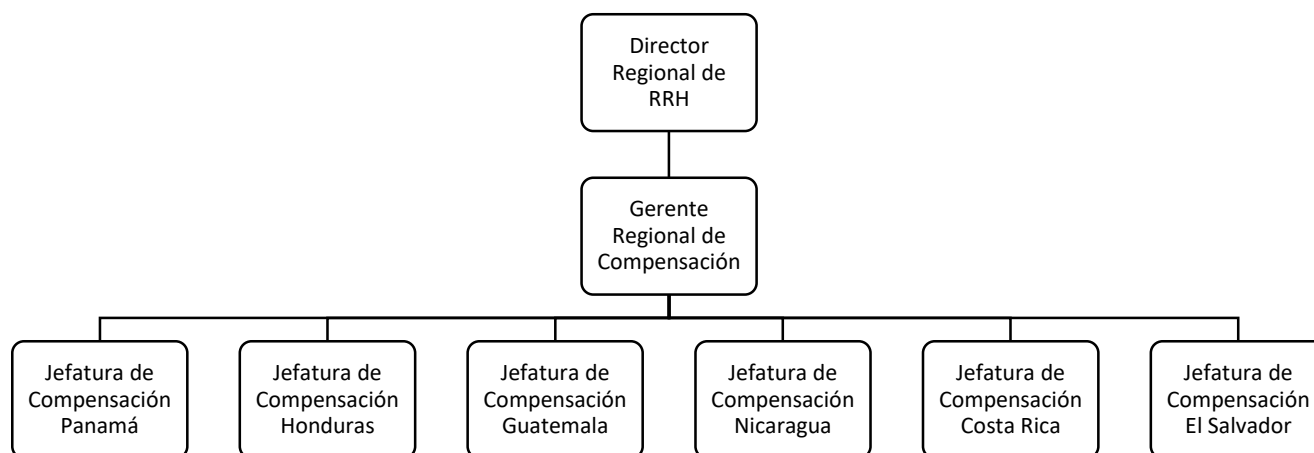
Organigrama

En la Figura No 1 Organigrama área de Compensación



, se detalla el organigrama del área de Compensación de Bac Credomatic Regional en donde existe un Director Regional, un Gerente Regional y una jefatura de Compensación para cada país, además debajo de las jefaturas están los Especialistas en Compensación de cada País.

Figura No 1 Organigrama área de Compensación



Nota: Área de Compensación de Bac Credomatic

Planteamiento del problema

El departamento de Compensación Regional de Bac Credomatic tiene como objetivo mantener una homologación de los puestos de toda la región, sin embargo, esto no ha sido posible ya que cada país en donde Bac Credomatic labora, define un proceso diferente para realizar las valoraciones de puestos; en algunos casos las realizan por medio de diferentes encuestas salariales como los son Mercer, PriceWaterhouseCoopers (PWC), HAY Group; la cual actualmente es la más utilizada y en algunos casos utilizan métodos empíricos creados por el país.

Además, independientemente de la encuesta que use cada país, el proceso completo para la realización de la valoración, como lo son, las entrevistas a las jefaturas, entrevistas a los colaboradores, entregables de valoraciones y demás, se realiza también de forma distinta, ya que hasta el momento no se cuenta con un manual de procesos establecido por el área regional que regule estos procedimientos en los países.

Por lo descrito anteriormente, el área de Compensación Regional no tiene la posibilidad de comparar los puestos entre países, lo que provoca las siguientes consecuencias:

- Existencia de inequidad al realizar el pago de salarios en la región, ya que se tienen puestos similares en la región, pero con una valoración distinta, por lo tanto, existe la posibilidad que alguno de ellos, este mayormente pagado que el otro.
- Existencia de nomenclaturas de puestos asignados de forma incorrecta, por consiguiente, descriptores de puestos erróneos; en los que no coinciden sus funciones con los perfiles asignados.
- Se dan reprocesos cuando se requiere realizar análisis de puestos y salariales de forma regional, ya que se tiene una dependencia por parte del área regional con los países, para los análisis de puestos.

Mediante la finalización de este proyecto se pretende contestar a la siguiente pregunta:

¿Cómo realizar un proceso estandarizado de Valoraciones de Puestos a utilizar en todos los países en donde Bac Credomatic labora, para lograr realizar comparaciones de puestos a nivel regional?

Objetivo general

Diseñar un modelo de estandarización de procesos de valoraciones de puestos a nivel regional para una mejor gestión y control de los puestos para el departamento de Compensación.

Objetivos Específicos

1. Definir las metodologías de valoraciones de puestos que actualmente realiza cada país de la empresa.
2. Medir las consecuencias que genera no tener una metodología estándar de valoraciones de puestos para la empresa.
3. Analizar las causas que provocan que no exista alineación entre países para el proceso de valoraciones de puestos.
4. Realizar un manual de procesos con la metodología estandarizada a utilizar que se encuentre publicado a nivel regional.
5. Establecer mecanismos de control que realizará el área regional para asegurar el cumplimiento del nuevo proceso.

Justificación

Bac Credomatic es una empresa desarrollada y con una cantidad de colaboradores a nivel de la región de 22 000 personas, estos colaboradores ejecutan puestos desde el nivel operativo hasta el nivel ejecutivo, este es el motivo por el cual la administración de los puestos se vuelve cada vez más complicada, por lo tanto, el presente proyecto ayuda a Bac Credomatic a gestionar y controlar de una forma más efectiva el proceso de valoración de puestos para obtener una administración más eficiente.

Además, la empresa podrá contar con un manual de procesos que explique los pasos a seguir para que todos los países realicen el proceso de la misma forma, esto generará muchos beneficios para la empresa, como por ejemplo los siguientes:

1. Posibilidad de comparar puestos entre países.
2. Asegurar la equidad salarial a nivel regional, lo que a su vez genera satisfacción en los colaboradores.
3. Evitar reprocesos en los análisis de puestos y salariales.
4. Asegurar la correcta administración de puestos.

Antecedentes

Triana, F., & Sonia, M. (2009) en su artículo “Comunicación en proceso de trabajo” realizado en Cuba mediante la metodología investigativa concluye que se debían crear dos modelos comunicativos: uno que es comunicación interna en donde se le asignan una serie de tareas o actividades a cada persona; y otro proceso que sería la comunicación externa.

Para el proceso de comunicación se creó una metodología que consta de tres partes: establecimiento de las actividades de los procesos de gestión y de realización, identificación y modelación sistémica de las interacciones que ocurren entre los procesos de gestión y de realización; y por último la identificación de los elementos de comunicación que le son inherentes a cada una de las actividades interactivas entre proceso, subprocesos y actividades.

Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012) en su artículo “Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias” realizado en Colombia mediante la metodología investigativa concluye que el proceso de análisis de tendencias debe ser

un proceso permanente y sistémico al proceso de evaluación de desempeño por lo tanto las empresas deben tener gran capacidad de adaptarse a los cambios del entorno.

Además, se concluye que las tendencias identificadas son el propósito u objetivo central de la evaluación del desempeño y vinculación con otros procesos de recursos humanos. Finalmente es importante evaluar si existen parámetros, procedimientos e instrumentos para efectuar el proceso de medición del desempeño.

Rodríguez González, (2012) en su artículo “Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias” realizado en Cuba mediante la metodología investigativa concluye que la Metodología de Diseño Organizacional es implementar con formas organizativas basadas en el diseño de procesos, la estrategia y la gestión por competencias; junto con los sistemas y tecnologías de la información, esto para la creación de nuevas organización o para la reorganización de una existente, mediante esta investigación se define que este metodología ha creado las vías para garantizar que el recurso humano posea las características idóneas para obtener un desempeño superior y además que pueda definir en cuales debe mejorar para un crecimiento profesional.

Yanga Sarmiento, C. (2012) en su tesis “Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne” realizado en Ecuador mediante la metodología exploratoria y descriptiva concluye que mediante el análisis de los procesos operativos existentes detectaron desconocimiento por parte de los colaboradores para realizar algunas funciones por lo que se realizaron manuales de puestos y capacitaciones para el personal en el uso de un nuevo sistema que involucra la contabilidad y el control de inventarios. Además, realizaron mejoras en la distribución de la empresa como abrir puertas para acortar caminos; todo esto demostrando la mejora en los procesos.

Massimo Capra Ribeiro, F. (2013) en su artículo “Traducción de procesos del diseño a la investigación” realizado en Colombia mediante la metodología investigativa-acción concluye que aun siendo la arquitectura un arte el llevarla a cabo con una metodología establecida no corta la creatividad, sino que prestar atención a los procesos robustece la disciplina.

Se implementó una metodología mediante el círculo hermenéutico que se enfoca en el estudio de las partes sin perder de vista el todo, esto permite complementar y ayudar a reconocer fortalezas y debilidades en los planteamientos.

Rojas Álvarez, S. (2015) en su tesis “Propuesta de un sistema de mejora continua, en el proceso de producción de productos de plástico domésticos aplicando la metodología PHVA” realizada en Perú mediante la metodología PHVA concluye que después del diagnóstico realizado a la empresa León Plast se determina que la baja productividad se debe a la tecnología y a la baja capacidad de producción. Además, se puede observar maquinaria deficiente y mal manejo de estas por falta de capacitación, para lo cual implementaron un 5s, se adquirieron nuevas maquinarias, ordenamiento de las áreas y finalmente se redujo el tiempo en traslados y desplazamientos del personal, con lo anterior se logró mejoras de hasta un 35% en la productividad.

Schwabe Neveu (2016) en su artículo “Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos” realizado en Colombia mediante la metodología investigativa concluye que realizando un diseño de productos plasmado en un mapa de procesos en donde se visualice globalmente las interacciones entre la actividad creativa, comercial y productiva para desarrollar un producto previo a su fabricación, permite alejar el producto de posibles desviaciones que retrasen su fabricación, ya existe una comunicación efectiva entre las partes y además un alineamiento entre las áreas ya que todos están encaminados en el mismo objetivo, que es la creación del diseño del producto evitando la interrupción del tránsito del proceso de diseño.

De la Cruz Valdez, J. (2017) en su tesis “Estandarización de los procesos administrativos y la eficiencia en el control de obras públicas de una entidad pública” realizada en Perú mediante la metodología exploratoria y descriptiva concluye que existe una gran relación entre la estandarización de los procesos administrativos y el control eficiente de las Obras Públicas en una entidad pública, indican que este es de un coeficiente de correlación entre es de 0,511, algo similar sucede con la implementación de un software en los procesos administrativos y la eficiencia de los procesos, finalizando en la tesis recomiendan realizar estándares y responsables de los procesos y además capacitaciones óptimas a los empleados.

Castillo Jarrin, M. (2017) en su tesis “Estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo de la empresa Foto Estudio Proaño” realizada en Ecuador mediante

la metodología exploratoria y descriptiva concluye que la empresa tiene 20 años de mantener una administración empírica y tradicional por lo tanto analizaron los principales procesos y se identificó que la empresa no cuenta con estándares para lo cual crearon un manual de proceso con funciones, responsable y actividades a realizar, además realizaron un mapa de procesos, organigrama estructural, flujogramas de los procesos operativos lo cual permitió una manera más fácil de realizar y administrar las actividades de la empresa.

Fernández Cabrera, A y Ramírez Olascoaga, L (2017) en su tesis “Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión de procesos, para incrementar la productividad en la Empresa Distribuciones A&B” realizado en Perú mediante la metodología investigativa, no experimental concluye que analizando cada uno de los procesos existía un problema que generaba retrasos para la finalización y entrega de los productos por ejemplo la falta de planificación de ventas, falta de cotizaciones, entre otras; para las cuales se brindaron planes de mejora mediante la gestión de procesos y para finalizar se realizó un análisis de costo en donde se indica que rentable realizar las propuestas definidas como por ejemplo capacitaciones, utilizar un software, buscar nuevos proveedores entre otros.

Proyecciones

Al finalizar este proyecto se espera que la empresa pueda lograr solucionar los problemas generados por la falta de estandarización en el proceso de Valoraciones de puestos, algunos de ellos serán los siguientes:

1. Realizar comparaciones de puestos entre los países de la región para poder realizar análisis salariales de forma efectiva y fluida.
2. Obtener equidad salarial en los colaboradores de toda la región y mediante este nuevo proceso lograr mapear los casos de inequidad, para generar un plan sobre estos.
3. Mitigar las causas que ocasionan diferencias en los procesos de compensación entre los países.
4. Contar con un manual de procesos estandarizado sobre el proceso de valoraciones de puestos que se encuentre publicado a nivel regional, lo cual permitirá que todos los Especialistas de Compensación realicen el proceso del mismo modo.
5. Alcanzar estándares en los puestos mediante el control que obtendrá el área regional para asegurar que los puestos sean valorados mediante la misma metodología.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detallan y definen los conceptos del tema central del proyecto; valoraciones de puestos, las diferentes encuestas que son utilizadas en Bac Credomatic y la metodología en que se basan cada una de ellas. Además, se definen cada una de las herramientas se serán utilizadas tanto para el análisis y mapeo de los procesos actuales, como para el modelamiento de una estandarización de los procedimientos.

Valoraciones de puestos de trabajo

Benlloch (2017), define las valoraciones de puestos de trabajo como:

Un proceso mediante el cual se establece el “valor” que un puesto de trabajo tiene respecto al conjunto de los puestos en la empresa. Se centra en el puesto en sí mismo, independientemente del titular que lo ocupe. Este valor o posicionamiento viene determinado principalmente por el nivel de responsabilidad y desempeño de determinadas funciones inherentes al puesto y fundamentalmente por su impacto en los resultados de la compañía, por su vinculación directa, o indirecta, en su correcto funcionamiento y su eficacia y/o rentabilidad. Al establecer este “valor del puesto” podemos realizar una agrupación de distintos puestos en base a criterios comunes y posteriormente una nivelación de los mismos.

Estas valoraciones de puestos de trabajo se vuelven un insumo importante para las áreas de Recursos Humanos, por lo tanto, la misma autora menciona las relaciones que tienen estas valoraciones de puestos para otros procesos dentro del área de Recursos Humanos, en donde les permite realizar las siguientes acciones:

- **La Política Retributiva y el sistema de compensación y beneficios** de la empresa, ya que se vincula con la retribución determinada para un puesto, las expectativas salariales establecidas por puesto o nivel, y proporciona objetividad ante futuros incrementos salariales ya que, en base a la valoración obtenida del puesto, podemos determinar niveles y bandas salariales asociadas a los mismos.

- **Planes de Promoción y Desarrollo de los empleados;** tanto con los posibles planes de carreras directos a los puestos como con la identificación de las competencias necesarias e ideales para cada puesto y, por lo tanto, el plan de desarrollo y capacitación a cada uno de ellos. Vinculamos los niveles de los puestos a los objetivos de los planes de formación y desarrollo a nivel transversal en muchas ocasiones.
- **Comunicación Interna en la Empresa;** ya que permite definir la política de comunicación en la organización; qué, quién, cómo y cuándo se comunica o informa de determinados aspectos a los empleados en función del nivel que ocupa su puesto.

Metodologías de valoraciones de puestos

Continuando con la misma autora, menciona algunas de las metodologías de valoraciones de puestos diseñadas por encuestas salariales:

- **MERCER:** Mediante la Encuesta de Remuneración Total de Mercer (Mercer TRS) ofrecen información de compensaciones y beneficios con cobertura global de posiciones de mercado general. Esta encuesta cubre alrededor de 8,000 posiciones cross-industry de diversos niveles jerárquicos, así como diferentes áreas en la organización. Lo que permite basarse en las funciones de estas posiciones para la comparación de los puestos dentro de las empresas.
- **PWC:** Se definen las obligaciones, responsabilidades y requerimientos para cada puesto. Se establecen niveles de remuneración acordes con el mercado, actualizados mediante los resultados de la encuesta salarial que la firma realiza anualmente. Permite valorar la contribución de cada puesto con los objetivos organizacionales, mediante la asignación de puntos.
- **HAY Group:** La metodología se basa en tres tablas que miden tres factores principales en los puestos: Responsabilidad, Solución de problemas y Competencia. Así, cada puesto de las organizaciones necesita ciertas competencias, capacidades para solucionar problemas y responsabilidad ante las acciones realizadas, siendo conceptos medibles y analizables por un comité de valoración que tratará de ordenarlos de forma descendiente.

Definición de Proceso

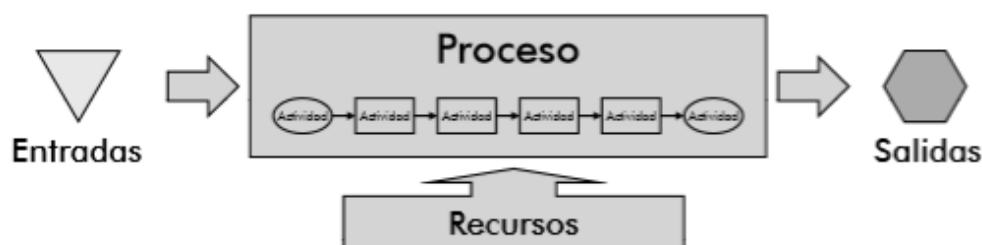
La definición de un proceso englobando todos sus componentes es la siguiente: “Conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante los cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados” (Pardo, 2012, pág. 14).

Pardo, (2012) además menciona que existen varios tipos de procesos, por ejemplo;

En el ámbito industrial se suelen denominar procesos productivos, mientras que en el ámbito de los servicios se suele hablar de procesos de prestación de servicios. En cualquiera de los casos, estos procesos constituyen los métodos de trabajo empleados por las organizaciones para aportar valor a sus clientes (externos e internos). (pág. 13)

Un proceso debe estar siempre constituido por 3 factores, que se muestran en la Figura No 2 Representación de un proceso.

Figura No 2 Representación de un proceso



Nota: Libro Configuración y Usos de un mapa de procesos.

Fundación Gaspar Casal (2011) define algunos tipos de procesos, que se mencionan a continuación:

- A. Procesos claves:** Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y, por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

B. En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario. Ejemplos de macroprocesos son: Urgencias, Consulta Hospitalización, Hospital de día, Consulta a domicilio.

B. Procesos Estratégicos: Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos. Ejemplos: plan estratégico, plan de calidad, programas y contratos de gestión sanitaria, objetivos institucionales, voz del cliente, voz de los profesionales, Plan de I+D+i, Plan de Formación Continuada, etc.

C. Procesos de apoyo: Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios. Ejemplos: Formación, compras, auditorías internas, informática, laboratorio, hostelería, almacén, inversiones.

Mapa de Proceso

EAE Business School (2020) menciona en su página web la siguiente definición de Mapa de procesos de una empresa:

El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica.

Continuando con el mismo autor, indica cuales son los pasos para poder crear un mapa de procesos, los cuales son los siguientes:

1. **Identificar a los actores que van a intervenir en él.** Se entiende por actores a todas aquellas personas, empresas o instituciones que formen parte de la empresa de uno u otro modo.
2. **Plasmear la línea operativa.** El segundo paso es establecer la línea que se sigue en el proceso /procesos a analizar. Para ello es necesario responder a qué se dedica la empresa. La respuesta es lo que se conoce como procesos clave y es lo que plasmaremos en este segundo punto.
3. **Identificar los procesos de apoyo.** Seguro que el proceso principal requiere de procesos extra que le ayuden a desarrollarse por completo. Estos procesos de ayuda son los que hay que enumerar en este punto.
4. **Establecer los procesos estratégicos.** Se conocen como procesos estratégicos a todos aquellos que hacen referencia a la dirección de la empresa: marketing, nuevos productos, contabilidad...
5. Ahora es el momento de **plasmear todos estos procesos en el mapa y establecer relaciones entre ellos** de manera que, con un simple vistazo quede claro cuál es la función de cada proceso y cuál es su importancia para el desarrollo de la actividad.

Diagrama SIPOC

A continuación, se detalla la definición de un diagrama SIPOC, para que sirva este diagrama y además cual es la historia del mismo:

SIPOC es una herramienta que resume las entradas y salidas de uno o más procesos en forma de tabla. Es un acrónimo que significa Suministros, Entradas, Procesos, Productos y Clientes. Algunas organizaciones utilizan el acrónimo COPIS, que coloca al cliente en primer lugar e ilustra el valor del cliente para la organización.

El término SIPOC se origina en la década de 1980 y forma parte del movimiento de calidad total. Hoy encontrará SIPOC como parte de las disciplinas de Six Sigma, Lean manufacturing y gestión de procesos de negocios. (ProjectAdmin, 2020)

El mismo autor menciona que significa y como se identifican en el proceso cada uno de las siglas de este diagrama SIPOC:

Proveedor (supplier): persona que aporta recursos al proceso.

Recursos (inputs): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.

Proceso (process): conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.

Cliente (customer): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

Diagrama de Flujo

Torres (2013) menciona en su artículo que un diagrama de flujo es:

Una representación gráfica de un proceso. Se trata de representar los pasos que sigue un proceso desde que se inicia hasta que se termina y para ello se utiliza una serie de elementos visuales que te ayuden a dibujar cada paso que sigue un proceso. (pág. s.p)









El mismo autor menciona que un diagrama de flujo proporciona a la empresa los siguientes beneficios:

- Ayudar a comprender que es un proceso y cuál es el objetivo del proceso que se está representando en la organización.
- Complementar una caracterización de procesos.
- Ahorrar mucho tiempo en el análisis de los pasos que sigue un proceso.
- Facilitar un impacto visual que hace que los procesos sean más visibles facilitando su comprensión global.
- Contribuir a realizar un análisis profundo y exhaustivo del proceso, proporcionando información sobre posibles mejoras.
- Establecer un buen punto de partida para documentar tus procesos y elaborar los procedimientos.

- Identificar pasos clave de cada proceso donde pueda existir un riesgo o este paso pueda ser crítico para la consecución del objetivo del proceso.
- Ofrecer ayuda para analizar la efectividad y eficiencia de los procesos al poder visualizar que valor aporta cada paso en la consecución del objetivo del proceso

Existen una variedad de símbolos que ayudan a la hora de graficar un diagrama de flujo, cada uno de ellos cuenta con un significado, se detallan en la Figura No 3 Simbología de un flujograma.:

Figura No 3 Simbología de un flujograma.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación: Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.
	Límites del Proceso: Indica el inicio y el final de un proceso. En el interior del óvalo aparece la palabra inicio o fin.
	Punto de Decisión: Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs salidas del diamante, son siempre dos y del tipo SI / No.
	Movimiento: Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.
	Conector: Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro (la letra indica el proceso de entrada)
	Dirección del flujo: Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso
	Documento: Documento/registro.
	Listados: Listados / notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.

Nota: Página Web Iveconsultores.

Continuando con el mismo autor, Torres menciona que existen varios tipos de diagramas de flujo:

Diagrama de flujo por bloques: se dibujan los pasos del proceso, pero sin entrar en el detalle de qué puesto de trabajo desarrolla cada paso o interviene en el proceso.

Diagrama de flujo funcional: se dibujan los pasos del proceso detallando qué puesto de trabajo dentro de la organización es el encargado de ejecutar ese paso del proceso.

Manual de procesos

Un manual de procesos, también conocido como manual de procedimientos en una empresa es vital para que las funciones de los colaboradores se realicen de forma correcta, el mismo se define como:

Aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización. Un punto importante es que esta guía debe ser leída por todo el personal de la empresa, principalmente por aquellos que se reintegran a la institución y debe contener básicamente: la misión, visión, valores, políticas, estrategias, principios, objetivos, funciones y los productos o servicios. (Impulsa Popular, 2015, pág. s.p)

Continuando con el mismo autor corporativo, a continuación, se detallan las principales funciones de un Manual de procesos:

- El establecimiento de objetivos.
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

En la Figura No 4 Manual de procesos, se puede observar un ejemplo de Manual de procesos para una empresa.

Figura No 4 Manual de procesos

NOMBRE DEL PROCESO:	NOMBRE UNIDAD RESPONSABLE:
Asesoramiento técnico – normativo en base a principios de Auditoría informática corrientemente aceptados, para el desarrollo de Tecnología Informática del Seguro Social Universitario La Paz	Unidad de Auditoría Informática
OBJETIVO DEL PROCESO :	
Efectuar los procesos de auditoría informática, como apoyo institucional a las decisiones de los niveles ejecutivos de la Institución; en función de Instrucciones expresas, dando cumplimiento a la normativa vigente.	
PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:	
Procedimiento Genérico: Ejecución de Auditorías Informáticas, dando cumplimiento a Instrucciones específicas, y emitir recomendaciones y asesoramiento técnico para el mejoramiento y optimización del Sistema informático.	
INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Código de Seguridad Social, su Reglamento y disposiciones conexas 2. Ley Nº 1178 de Administración y Control Gubernamental 3. Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SOA) 4. Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa del SSU 5. Normas específicas de carácter nacional e internacional para el cumplimiento de de Auditorías Informáticas. 6. Normas Básicas y Reglamentos específicos de los diferentes Sistema Administrativos. 7. Disposiciones específicas del INASES 8. Estatuto Orgánico del Seguro Social Universitario. 9. Manual de Organización y Funciones vigente del SSU 10. Manual de Procedimientos del Seguro Social Universitario 11. Otras Normas vigentes que regulen el funcionamiento de Instituciones de Salud y Hospitalarias 	
UNIDADES QUE INTERVIENEN	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Honorable Directorio del SSU 2. Gerencia General 3. Gerencia Administrativa Financiera 4. Gerencia de Salud 5. Dirección Jurídica 6. Unidad de transparencia Institucional 7. Director del Hospital 8. Unidades de tecnología informática y desarrollo del sistema. 	

Nota: Imágenes de Google

Estandarización de procesos

Pacheco (2017) establece la definición de la estandarización de procesos en la siguiente cita textual:

La Estandarización de procesos tiene el objetivo de unificar los procedimientos de las organizaciones que utilizan diferentes prácticas para el mismo proceso. Por lo tanto, es posible alcanzar la composición que no es más que la reutilización de un proceso ya establecido como un componente (o sub-proceso) de otro proceso, que a veces está en otro departamento o sector de la empresa. (pág. s.p)

Continuando con el mismo autor, la estandarización de procesos implica los siguientes pasos:

- Definir el estándar.
- Informar el estándar.
- Establecer la adhesión al Estándar.
- Propiciar una mejora continua del Standard.

Además, Pacheco indica que las principales contribuciones de la estandarización de una empresa son:

- La reducción de pérdidas.
- La formación de la cultura de la empresa.
- El aumento de la transparencia.
- La reducción de la variabilidad.

La estandarización de procesos conlleva a realizar un debido Manual de procedimientos, Pacheco establece que:

Los manuales de procedimiento tienen como objetivo estandarizar el trabajo de modo que proporcione la calidad deseada. Sirven de guía para la ejecución de los procesos, facilitan la formación y ayudan a comprobar la conformidad de las actividades, además de convertirse en una importante fuente de información.

Pacheco (2017) menciona que un buen manual de procedimientos debe contener:

- La representación gráfica del proceso.
- Las condiciones de inicio.
- La interfaz con otros procesos.
- Las actividades.
- Las rutas de ejecución del proceso.

Matriz RASCI

Muñoz (2019) en su sitio web indica que el objetivo principal de la matriz RASCI es: “objetivo principal que es el de relacionar las actividades o tareas de un proceso / proyecto, con recursos, de cara a clarificar la responsabilidades y relaciones entre los mismos.”

El mismo autor indica que sus siglas en ingles significan lo siguiente:

- **Responsible, “R”**, (responsable de la ejecución): es quien ejecuta una tarea. Su función es “HACER”. Lo más habitual es que exista sólo un encargado **R** por cada tarea.
- **Accountable, “A”**, (responsable del proceso en conjunto): es quien vela porque la tarea se cumpla, aún sin tener que ejecutarla en persona. Su función es “HACER QUE SE HAGA”.
- **Support, “S”**, (apoyo): Alguien que apoya un rol ejecutivo en un proceso, contribuyendo a la implementación de una tarea en un proceso. Bien podría ser un sustituto. (Backup)
- **Consulted, “C”**, (consultado): Persona que debe ser consultada para la realización de una tarea.
- **Informed, “I”**, (Informado): Persona que debe ser informada de la realización de una tarea.

Continuando con el mismo autor, explica cuál es el paso a paso para la realización de una matriz RASCI:

Para realizar la Matriz cogemos una cuadrícula donde en la fila superior pondremos el nombre de cada uno de los roles/recursos y en la primera columna de la izquierda cada uno de los nombres de las actividades, tareas o entregables a las que el proyecto se dedica. En detalle realizaremos los siguientes pasos:

1. Identificar las actividades del proceso / proyecto que vamos a realizar (y colocarlas como filas de la matriz).
2. Identificar / definir los principales roles funcionales (y colocarlos como columnas de la matriz).

3. Asignar los códigos “RASCI” a cada tarea (se consigue mayor potencialidad si se logra hacer en equipo).
4. Identificar ambigüedades o problemas (solapamientos, vacíos, dudas, etc.) y trabajar para solucionarlos.
5. Distribuir la matriz e incorporar el feedback.
6. Comunicarla de modo efectivo a todos los involucrados en el proceso.
7. Asegurar que se haga una actualización periódica de la matriz.

En la Figura No 5 Matriz RASCI se muestra un ejemplo de una Matriz RASCI

Figura No 5 Matriz RASCI

Roles	Miembros del proceso						
	Dpto. Comercial	Dpto. Consultoria		Dpto. Desarrollo		Dpto. RRHH	Dpto. Eco Fin
	E. Pérez	D. Sánchez	R. Rodríguez	S. Gómez	T. García	R. Fernandez	J. López
Tareas							
1 Reunión de lanzamiento interno	A / R	R	C	C			
3 Asignar el equipo de trabajo		A / R					
4 Contratar los recursos necesarios			C			A / R	
5 Planificar el proyecto	I	A / R		C			
6 Facturar el anticipo	A	I					R
7 Organizar la reunión de Kick off con el cliente	A / R	R					
8 Gestionar el Alcance	I	A / R	R	C	I		
9 Realizar el Diseño		I	A / R	C			

Nota: Página Web Ibermática

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se explicarán los puntos necesarios para llevar cabo la investigación, por ejemplo: la metodología, el alcance del proyecto, el diseño con el cual se trabajará, cuáles serán los instrumentos para la recolección de datos y algunas variables importantes para el análisis de las metodologías a utilizar, así como los indicadores para medir estas variables. Por último, se presentará un cronograma de las actividades necesarias para cumplir con el objetivo de la propuesta, la cual es el diseño de un proceso estandarizado.

Enfoque

En los siguientes párrafos se detalla la definición de cada uno de los tipos de enfoques que existen para realizar un proyecto, presentadas por el autor Hernández (2014), en su libro Metodología de la Investigación.

Enfoque cuantitativo: Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Enfoque cualitativo: Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (pág. 4)

Por último, continuando con el mismo autor, define el tipo mixto, como el enfoque que utiliza ambos enfoques, el cualitativo y cuantitativo, en forma combinada.

En el proyecto se utilizará el enfoque cuantitativo, ya que se procederá a obtener datos sobre los procesos actualmente diseñados en la empresa, con los cuales se realizarán análisis estadísticos que funcionarán de base para diseñar nuevos procesos y posterior, mediante indicadores numéricos llevar control de la utilización y cumplimiento de los cambios.

Alcance

Continuando con el mismo autor, Hernández (2014) define en el siguiente párrafo, los tipos de alcance que existen cuando se desea realizar una investigación:

- 1) Exploratorio: información general respecto a un fenómeno o problema poco conocido, incluyendo la identificación de posibles variables a estudiar en un futuro.
- 2) Descriptivo: información detallada respecto un fenómeno o problema para describir sus dimensiones (variables) con precisión.
- 3) Correlacional: información respecto a la relación actual entre dos o más variables, que permita predecir su comportamiento futuro.
- 4) Explicativo: causas de los eventos, sucesos o fenómenos estudiados, explicando las condiciones en las que se manifiesta.

Con base en las definiciones anteriores, se concreta que el tipo de alcance del proyecto será explicativo, ya que se busca llegar a las causas del problema que actualmente presenta la empresa, para de esta forma definir nuevas condiciones o funciones que serán detalladas a los colaboradores y altos ejecutivos. Además, se elige un enfoque explicativo ya que el mismo engloba el estudio descriptivo y correlacional que también serán utilizados en la investigación, para la creación de la nueva propuesta de estandarización.

Diseño

Ferrer (2017) indica en su sitio web las definiciones de los tipos de diseño que se pueden utilizar cuando se realiza una investigación de enfoque cuantitativo y además explica algunas formas de utilizar cada uno de ellos.

Diseño experimental: Esta investigación se presenta mediante la manipulación de una variable no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de escribir de qué modo y por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular.

Diseño no experimental: Método transversal: Es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Método longitudinal: Es el diseño de investigación que recolecta datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

De acuerdo a las definiciones mencionadas en los párrafos anteriores, se puede indicar que el diseño a utilizar en el proyecto será no experimental y de tipo transversal ya que los datos serán recolectados en un solo momento y sin realizar ningún tipo de manipulación a los mismos.

Muestra de la investigación

La muestra utilizada será de clase probabilística y de tipo conglomerado por países, para obtener un muestreo de las valoraciones de puestos de cada país. Además, se le solicitará a cada país una tabla en Excel con el total de puestos y la metodología en la que se valoró cada puesto de toda la región de Bac Credomatic.

Se realizará una encuesta de servicio del proceso de valoraciones de puesto a las jefaturas que han estado involucradas, para definir la cantidad de encuestas a realizar, se utilizará la fórmula del cálculo de la muestra de acuerdo con total de jefes que se les ha realizado un proceso de valoraciones en los últimos 6 meses en cada país. La fórmula utilizada será la indicada en la Figura No 6 Fórmula de la muestra:

Figura No 6 Fórmula de la muestra

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

Nota: Imágenes de Google

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral.

Se utilizará el total de la población de los jefes de Compensación para realizar entrevistas y consultar sobre el proceso que actualmente utilizan para valorar los puestos y posterior a estas, se realizarán los seis flujogramas del proceso de valoración de puestos actual de cada país.

Variables

En la Tabla No 1 Variables de la investigación, se detallan las variables a utilizar para el análisis de la investigación, las cuales se derivan de los objetivos específicos que se desean desarrollar, además, los indicadores a medir en cada variable y el instrumento que se utilizará para controlar dichos indicadores.

Tabla No 1 Variables de la investigación

Objetivos	Variables	Conceptual	Operacional	Instrumental
Definir las metodologías de valoraciones de puestos que actualmente realiza cada país de la empresa.	Metodologías de valoraciones de puestos.	Análisis que permite determinar el valor relativo de cada puesto, según su importancia y contribución a los intereses de una organización.	Cantidad de puestos en cada metodología / Cantidad de puestos Se realizará un indicador por metodología.	Entrevista y solicitud de información al encargado. Gráficos y Tablas dinámicas en Excel.
Medir las consecuencias que genera no tener una metodología estándar de valoraciones de puestos para la empresa.	Comparaciones de puestos con reprocesos.	Analizar los factores clave, responsabilidades y contribución de varios puestos y definir si son homólogos o existe	Comparaciones de puestos con reprocesos anuales. / Cantidad de comparaciones de puestos solicitadas anuales.	Hoja de control de solicitudes salariales de los Especialistas en Compensación

Objetivos	VARIABLES	Conceptual	Operacional	Instrumental
		variación de puntaje entre ellos.		
Analizar las causas que provocan que no exista alineación entre países para el proceso de valoraciones de puestos.	Falta de Capacitación.	Personal sin conocimiento necesario de la forma en la que se deben ejecutar los procesos que tiene a su cargo.	Cantidad de Compensólogos capacitados en la nueva metodología / Cantidad total de Compensólogos.	Entrevistas y Observación.
Realizar un manual de procesos con la metodología estandarizada a utilizar que se encuentre publicado a nivel regional.	Manual de procesos.	Documento en donde se establecen las políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello correspondiente a la gestión de la organización.	Cantidad de etapas realizadas para la publicación del manual de procesos / Cantidad total de etapas para la publicación del manual de procesos.	Sistema de Calidad de la empresa y Cronograma.
Establecer mecanismos de control que realizará el área regional para asegurar el cumplimiento del nuevo proceso.	Indicadores de Control	Expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso.	Cantidad de indicadores aplicados / Total de indicadores a aplicar.	Hoja de control de indicadores.

Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

Instrumentos

En la Tabla No 2 Instrumentos, se detallan los instrumentos a utilizar para el análisis de la investigación y además cuáles serán las herramientas para la obtención de la información; que permita la ejecución de los indicadores, a cada uno de ellos se les detalla los recursos requeridos y finalmente cual será el beneficio esperado de estos indicadores.

Tabla No 2 Instrumentos

Indicador	Instrumento	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Cantidad de puestos en cada metodología / Cantidad de puestos.	Entrevista y solicitud de información al encargado. Gráficos y Tablas dinámicas en Excel.	Equipo de computación. Excel.	Este indicador permitirá conocer cuál es la metodología en la que existen más puestos valorados a nivel regional, lo cual servirá de base para el diseño.
Comparaciones de puestos con reprocesos anuales. / Cantidad de comparaciones de puestos solicitadas anuales.	Correo Electrónico y gestiones de RRHH.	Herramientas de medición. Sistemas de la empresa.	Este indicador permitirá tener una perspectiva de la cantidad y porcentaje de análisis salariales que requieren una comparación a nivel regional y que han presentado reprocesos.
Cantidad de Compensólogos capacitados en la nueva metodología /	Entrevistas y Observación.	Equipo de computación. Excel.	Este indicador permitirá conocer la cantidad de Compensólogos que están pendientes de capacitar en una metodología

Indicador	Instrumento	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Cantidad total de Compensólogos.			estándar, para realizar un plan de acción para dichas capacitaciones.
Cantidad de etapas realizadas para la publicación del manual de procesos / Cantidad total de etapas para la publicación del manual de procesos.	Sistema de Calidad de la empresa y Cronograma.	Equipo de computación. Excel. Sistemas de la empresa.	Este indicador permitirá tener conocimiento del porcentaje de avance en la publicación del nuevo manual de procesos en el sistema de calidad de la empresa.
Cantidad de indicadores aplicados / Total de indicadores a aplicar.	Hoja de control de indicadores.	Equipo de computación. Excel.	Este indicador permitirá conocer la cantidad de indicadores que han sido implementados, los cuales serán necesarios para el control del cumplimiento de la nueva metodología.

Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

Proceso para la recolección de datos

Para lograr obtener los datos necesarios para la investigación se realizarán entrevistas a los Compensólogos de cada país para mapear los procesos de valoraciones de puestos, esta información será utilizada para realizar los flujogramas de cada metodología en una aplicación de diseño de flujogramas que actualmente utiliza la empresa. En la entrevista también se le consultará sobre el conocimiento en las diferentes encuestas salariales, para tomarlo como base para la nueva propuesta.

Además, se le solicitará a cada encargado de compensación en un Excel en donde indiquen cada uno de los puestos y otra columna con la encuesta salarial utilizada para la valoración de cada puesto, con esta información se realizarán los gráficos y tablas dinámicas para conocer el porcentaje de metodología que es más utilizado a nivel de la región.

Para obtener la información de las etapas y pasos necesarios para publicar un nuevo manual de procesos en el sistema de calidad de la empresa, en donde todos los Compensólogos tengan acceso al mismo, se le realizará una entrevista al Gestor de Calidad de Bac Credomatic para poder realizar un Cronograma con cada uno de los pasos, hasta finalizar con la publicación del documento.

Finalmente, se le solicitará al área de Compensación Regional la cantidad de solicitudes que los Compensólogos reciben en donde implique la comparación de puestos entre regiones y cuanto es el tiempo de reproceso aproximado que se tardan en consultar con el país correspondiente la información necesaria para concluir este análisis.

Método de análisis

La información recolectada sobre los puestos valorados se tabulará en Microsoft Excel, lo cual permitirá traducir los datos a tablas gráficas, diagramas y gráficos de líneas para poder demostrar de manera resumida la situación y poder tomar una decisión con la información obtenida.

En el caso del mapeo de los procesos se realizará un proceso de comparación entre cada uno de ellos para obtener similitudes y buenas prácticas de los seis procesos, se colocarán en una tabla para luego tomarlos como base para la realización del nuevo flujograma único y estandarizado que utilizarán todos los países.

El proceso de análisis que se realizará con los pasos para la publicación del manual de procesos en el sistema de calidad de la empresa será colocar una lista de tareas en un documento de Excel y un responsable de la realización de las mismas, finalmente colocarlas en un cronograma, con el objetivo de dar seguimiento a los responsables hasta el cumplimiento de todas las tareas.

Los datos obtenidos sobre la cantidad de Compensólogos capacitados, será utilizada para realizar un cronograma y plan de capacitación, brindada por el área de Compensación regional, ya que basados en el conocimiento con el que cuenta cada uno, se podrá realizar una capacitación más

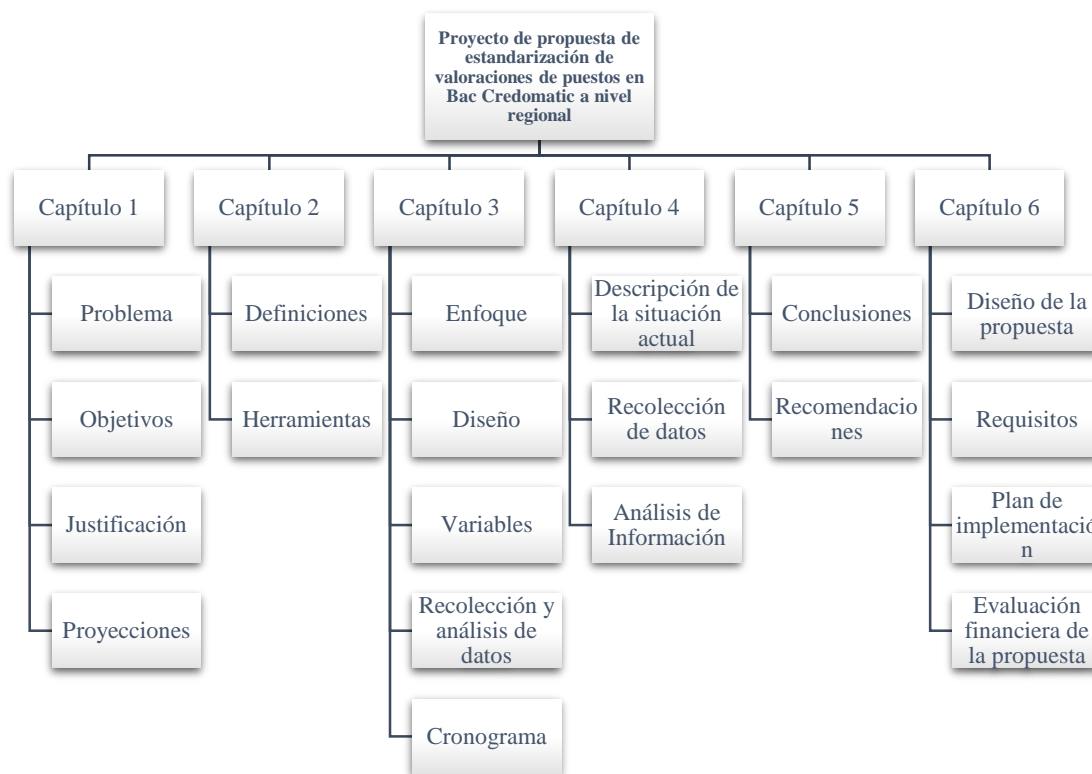
corta o extensa dependiendo del nivel que tengan, en estas capacitaciones se explicará la nueva metodología y la encuesta salarial que utilizará estándar en todos los países.

Cronograma

En la

Figura No 7 WBS, se detalla un diagrama WBS en donde se colocan los seis capítulos a desarrollar en el transcurso de la investigación, además, se realizará una descomposición jerárquica de las tareas y entregables que se deben realizar para completar dichos capítulos.

Figura No 7 WBS



Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

En la comprendidas en semanas.

Tabla No 3 Cronograma del proyecto, se detalla un diagrama de GANTT en donde se indica cada uno de los seis capítulos que conforman el proyecto de investigación, además se desglosan las tareas y entregables de dichos capítulos y las fechas en las cuales está programada su finalización, las fechas de los entregables están comprendidas en semanas.

Tabla No 3 Cronograma del proyecto

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Capítulo 1			■																										
Problema			■																										
Objetivos			■																										
Justificación			■																										
Antecedentes	■																												
Proyecciones			■																										
Capítulo 2		■																											
Definiciones		■																											
Herramientas		■																											
Capítulo 3				■	■																								
Enfoque				■	■																								
Diseño				■	■																								
Variables				■	■																								
Recolección y análisis de datos				■	■																								
Cronograma				■	■																								
Capítulo 4						■	■	■	■	■	■	■	■																
Descripción de la situación actual						■	■	■	■	■	■	■	■																
Recolección de datos						■	■	■	■	■	■	■	■																
Análisis de la Información									■	■	■	■	■																
Capítulo 5														■	■	■	■	■											
Conclusiones														■	■	■	■	■											
Recomendaciones																			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capítulo 6																					■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diseño de la propuesta																					■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plan de implementación																						■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación financ. de la propuesta																											■	■	■

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

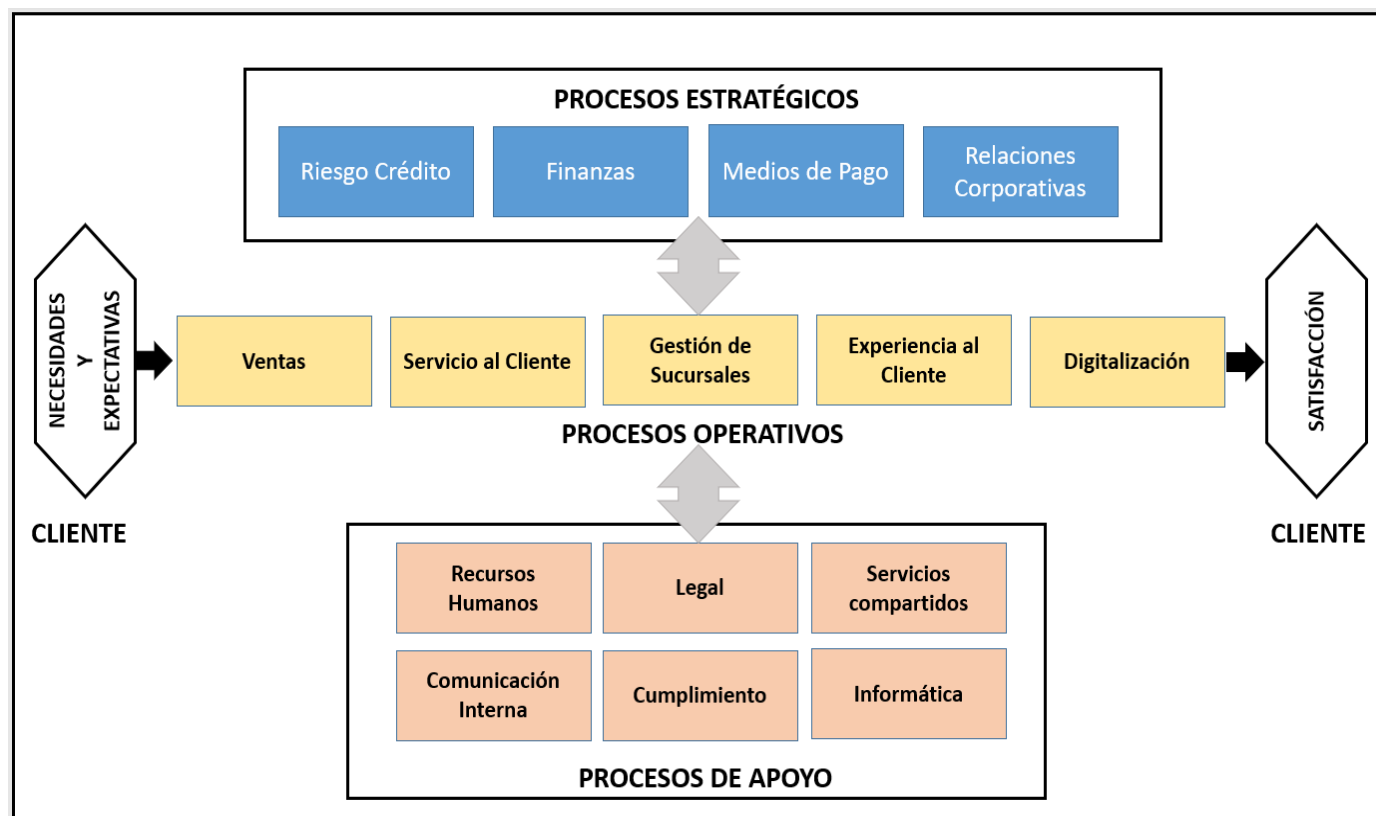
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el siguiente capítulo se explicará a detalle la situación actual del proceso de Valoraciones de puestos a nivel regional en Bac Credomatic, esto se realizará mediante el análisis de los datos actuales y mapeo de cómo se realiza este proceso en cada país en donde esta empresa labora, los cuales serían: Panamá, Nicaragua, Honduras, Guatemala, El Salvador y Costa Rica. Estos datos ayudarán a la creación de la propuesta de estandarización para las Valoraciones de puestos.

Mapa de Procesos de Bac Credomatic Regional

En la Figura No 8 Mapa de Procesos Bac Credomatic, se detallan las áreas estratégicas, las cuales tienen relación con el entorno y definen sus políticas y estrategias, las áreas operativas que forman parte de la cadena de valor y las áreas de apoyo de esta empresa que dan soporte a los procesos operativos, visto desde la perspectiva regional.

Figura No 8 Mapa de Procesos Bac Credomatic



Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

Los procesos estratégicos de Bac Credomatic son Riesgo Crédito que se encarga de la estrategia, políticas y lineamientos a nivel regional de todos los créditos, Finanzas que vela por el cumplimiento de los presupuestos y la generación de los estados financieros, Medios de Pago que se encarga de la estrategia, políticas y lineamientos a nivel regional de la gestión de las tarjetas de crédito y por último Relaciones Corporativas que se encarga de la reputación de la empresa externamente.

Los procesos operativos de Bac Credomatic son Ventas, que se encarga de toda la gestión de Ventas, ya sea vía teléfono, cara a cara o ventas personalizadas de los productos de la empresa, Servicio al cliente se encarga de la atención a los clientes por medio del call center y Web Chat. Gestión de Sucursales, es la encargada de todo el funcionamiento correcto de las sucursales, ya sea en su estructura o niveles de servicio. Experiencia al cliente, se encarga de velar por la correcta administración del servicio al cliente, a través de cualquier medio por donde un cliente se relaciona con Bac Credomatic, generando una buena experiencia al cliente. Finalmente, Digitalización se encarga de brindar a los clientes la facilidad de realizar la mayoría de los trámites por medio de la sucursal electrónica de una forma ágil y eficiente.

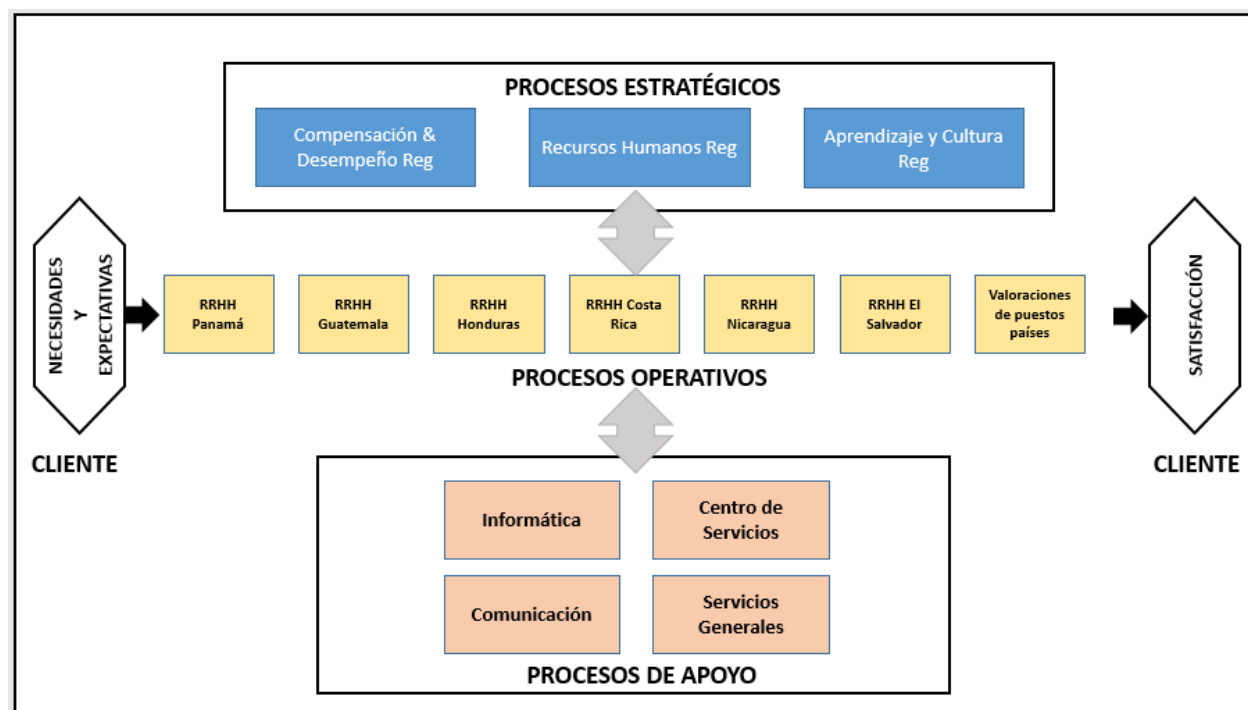
Los procesos de apoyo de Bac Credomatic son Recursos Humanos, Legal, Servicios compartidos, Comunicación interna, Cumplimiento e Informática, las cuales dan soporte y hacen que todas las demás áreas descritas anteriormente puedan ejecutar sus funciones.

Mapa de Procesos de Recursos Humanos Regional

En la

Figura No 9 Mapa de Procesos Recursos Humanos, se muestran los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de Recursos Humanos a nivel regional, incluyendo los países de Recursos Humanos, que se encargan de la operativa en cada uno de los países.

Figura No 9 Mapa de Procesos Recursos Humanos



Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Los procesos estratégicos del área de Recursos Humanos de Bac Credomatic están conformados por la Compensación y el Desempeño Regional, que se encarga de la definición de políticas y lineamientos que regirán en los países sobre la forma de administrar la compensación y también sobre la gestión del desempeño, Gestión de Recursos Humanos regional; que se encarga de la estrategia de los procesos regulados de Recursos Humanos como por ejemplo la parte legal, reclutamiento y beneficios. Finalmente, Aprendizaje y cultura regional; la cual diseña el estándar y la homologación de todos los cursos presenciales y virtuales que Bac Credomatic imparte en los países.

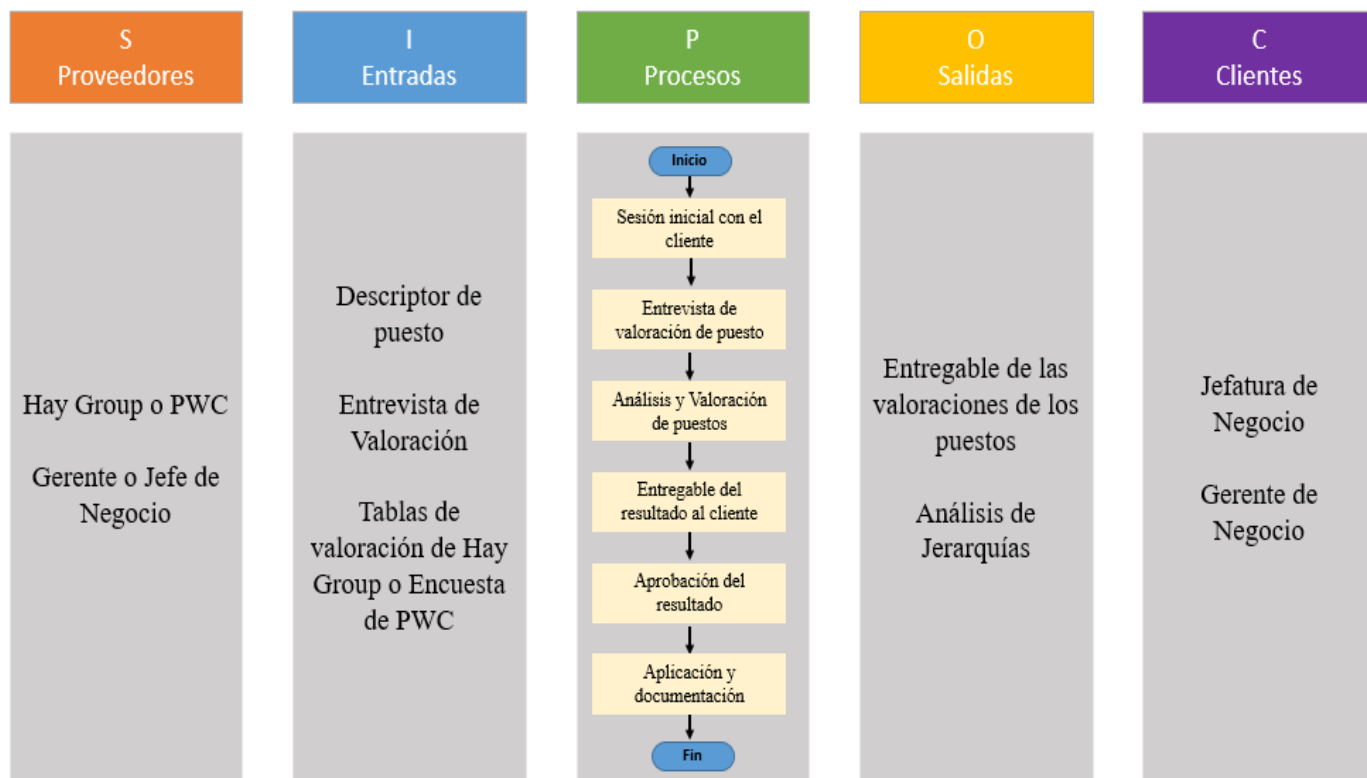
Los procesos operativos se conforman por la gestión de Recursos Humanos de los países, en los cuales se encuentra la gestión propia de cada país, con los insumos y bajo los lineamientos que las áreas regionales suministren, además del proceso de valoraciones de puestos, que también forma parte de los procesos operativos que tiene a cargo cada país.

Los procesos de apoyo están conformados por los procesos que brindan apoyo para que el proceso Recursos Humanos como lo es Informática; el cual se encarga del soporte de sistemas e informática para recursos humanos, comunicación, se encarga de apoyar en lo que Recursos Humanos requiere comunicar al personal, centro de servicios, los cuales se encargan de los procesos operativos de recursos humanos, como registrar incapacidades, vacaciones, pago de la nómina, pago de comisiones, entre otros y por último Servicios Generales que se encargan del mantenimiento de los edificios y el suministro de materiales.

SIPOC

En la Figura No 10 SIPOC Valoraciones de puestos, se muestra el diagrama relacionado al proceso de valoraciones de puestos a nivel regional, en donde se detallan cuáles son los proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes, esto con el fin de brindar un mayor entendimiento y amplitud en el análisis del procedimiento.

Figura No 10 SIPOC Valoraciones de puestos



Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

En la Figura No 10 SIPOC Valoraciones de puestos, inicialmente se muestran los proveedores participantes del proceso, los cuales son Hay Group; que brinda las tablas y matrices para realizar una valoración de puestos, con el fin de obtener un grado para cada uno, en algunos países se utiliza como proveedor a PWC; que igualmente brinda una serie de títulos de puestos y puntajes para realizar la valoración de los mismos, el Gerente o Jefe de Negocio; el cuál brinda el conocimiento a profundidad del cargo en valoración y el llenado del descriptor de puesto.

Posterior, se visualizan las entradas, por ejemplo; el descriptor de puesto que es la base de la valoración en donde se brinda en detalle el perfil y las funciones del mismo, dado por el gerente o jefe de Negocio, la entrevista de valoración; en la cual se obtiene insumo consultado de igual forma al Gerente o jefe de Negocio, la cual es utilizada para completar las matrices, las tablas de valoraciones de puestos de HAY Group o de PWC mencionadas anteriormente de acuerdo a la metodología que utilice cada país.

El proceso del diagrama SIPOC, muestra a nivel macro los pasos que realiza el departamento de compensación para realizar una valoración de puestos, los cuales son los siguientes: Sesión inicial con el cliente, entrevista de valoración de puesto, análisis y valoración de puestos, entregable del resultado al cliente, aprobación del resultado y finalmente la aplicación y documentación de los cambios.

Las salidas del proceso son dos; el entregable del resultado de la valoración de cada puesto y el análisis detallado de las jerarquías de estos puestos en conjunto, a nivel de estructura. Finalmente se detallan los clientes: las Jefaturas o los Gerentes de Negocio, quienes tienen a cargo los puestos en valoración, es a ellos a quienes al final del proceso se les realiza el entregable de la valoración de puestos y análisis de las jerarquías.

Diagrama de proceso

En la

Figura No 11 Mapa de Procesos Bac Credomatic



se muestra el diagrama de proceso de valoraciones de puestos de la empresa Bac Credomatic, el cual consiste de 6 macro etapas; primero la sesión inicial con el cliente, seguido de la entrevista de valoración, posterior se realiza el análisis y la valoración de los puestos, para realizar el entregable al cliente y solicitar su aprobación final y por ultimo realizar la aplicación y documentación de los cambios.

Figura No 11 Mapa de Procesos Bac Credomatic



Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

En la primera etapa del diagrama de proceso, se da una sesión inicial con el cliente, el cual podría ser un supervisor, un jefe o un gerente de Negocio, en esta sesión se explica cuál es la metodología con la que se va a trabajar y posterior, se explican los documentos que el cliente debe completar, así como los pasos del proceso y los tiempos de duración de cada uno de ellos.

La segunda etapa es la entrevista de valoración, en la cual se consulta a detalle las funciones del puesto y otros datos que se requieran para poder completar la valoración del puesto de forma correcta y objetiva, posterior a esta etapa, se continua con el Análisis y Valoración con base a la información suministrada en la etapa anterior y de acuerdo a cada metodología, se obtiene el resultado del nivel jerárquico que tendrá el puesto o los puestos en valoración.

En la cuarta etapa llamada entregable del resultado al cliente, se explica en detalle las valoraciones de puestos realizadas, así como los hallazgos y los cambios que se darán en los puestos, esto para proceder a que el cliente dé la aprobación final de la valoración de los puestos,

este sería el paso 5. Finalmente, con esta aprobación mencionada, se procede con la aplicación y documentación del proceso ya sea en sistemas o en carpetas compartidas.

Diagramas de flujo

A continuación, se presentan los diagramas de flujo del proceso de valoraciones de puestos de cada uno de los seis países. Estos diagramas explican los pasos que involucra no solo la valoración de un puesto, si no todo el proceso desde el inicio, con los diferentes roles involucrados; como lo son las entrevistas, la encuesta salarial utilizada, los aprobadores del flujo, entre otros datos; esto con el objetivo de dar un resultado final al cliente, los cuales en este caso son los jefes o Gerentes de negocio.

En los siguientes párrafos se detallarán los diagramas de flujo de cada país:

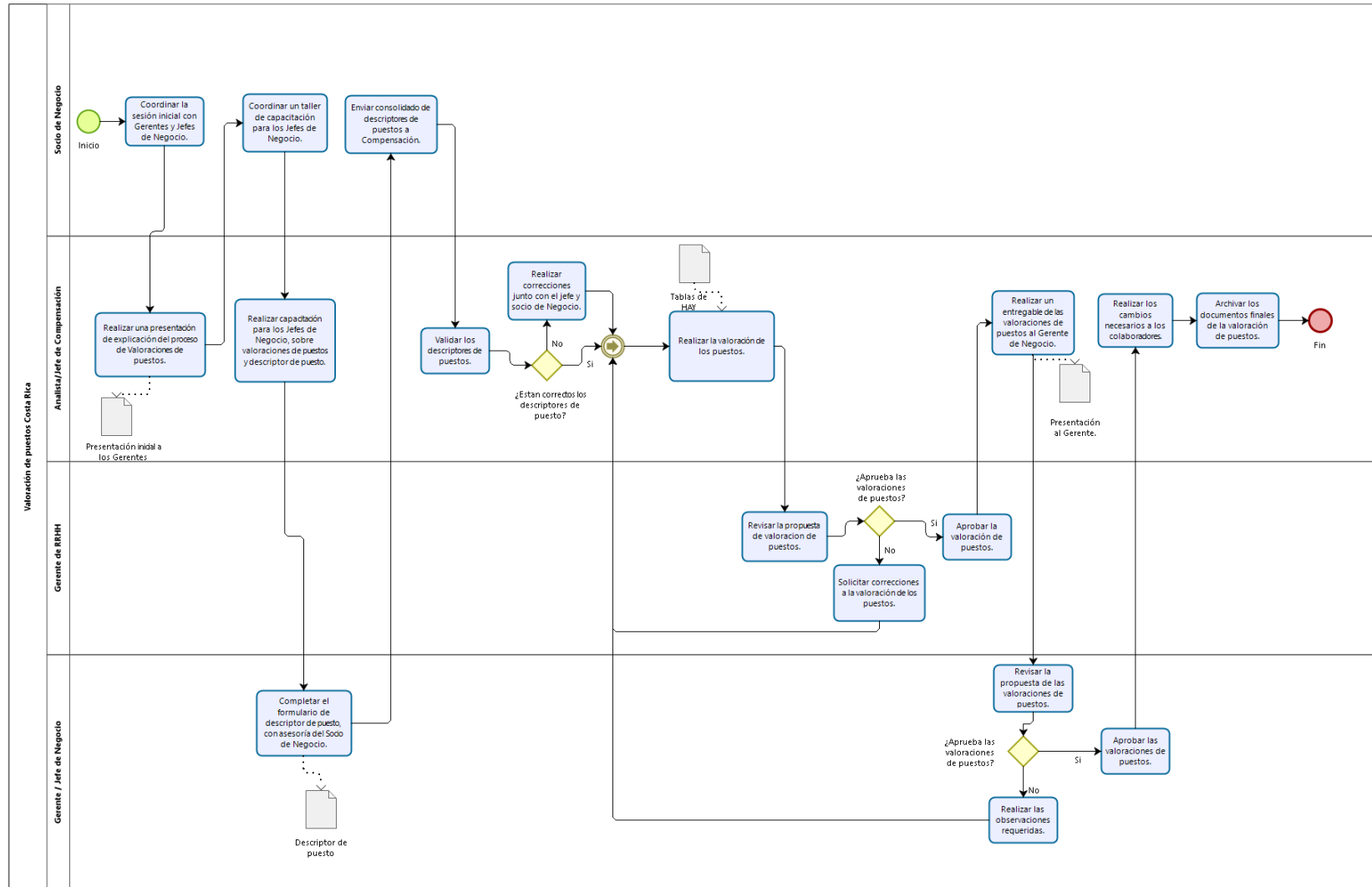
Costa Rica

El proceso de valoraciones de puestos de Costa Rica es uno de los más completos, ya que este país tiene varios años ya utilizando la metodología HAY Group, esto ha provocado que el país pueda madurar cada vez más su proceso, añadiéndole buenas prácticas que deberán ser replicadas en los demás países. Además, este país es el que cuenta con más cantidad de colaboradores, en total 5640 aproximadamente, por consiguiente, tiene el departamento de Compensación más amplio, con 16 colaboradores, aun así, cuenta con la administración de 568 puestos actualmente.

Este proceso está compuesto por cuatro roles, el Socio de Negocio; cabe mencionar que es el único país que actualmente involucra este rol en el proceso y es un rol de asesor y consolidación de información necesario para la valoración de los puestos, el Analista o Jefe de Compensación, se encargan de dirigir las sesiones y de ejecutar el proceso de valoraciones de puestos, el Gerente de Recursos Humanos, con el rol de aprobador y el Jefe o Gerente de Negocio, con el rol de cliente.

A continuación, en la Figura No 12 Diagrama de flujo de Costa Rica, se detalla el proceso actual que ejecuta el área de Compensación de Costa Rica para realizar las valoraciones de puestos.

Figura No 12 Diagrama de flujo de Costa Rica



Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

En la Figura No 12 Diagrama de flujo de Costa Rica se muestran todos los pasos que se realizan para llevar a cabo una valoración de puestos por el área de compensación de Costa Rica. Este proceso inicia con el rol de Socio de Negocio, el cual coordina una sesión inicial con los Gerentes y los jefes de Negocio del área que va a ser valorada, además debe incluir al área de compensación, la cual se encarga del siguiente paso; dirigir esta sesión inicial con los jefes y gerentes de Negocio para explicarles cual es el objetivo de las valoraciones de puestos, los beneficios que trae para el área y cuáles son los pasos a seguir para llevar a cabo esta valoración.

Posterior el Socio de Negocio debe agendar nuevamente una sesión para que el área de compensación brinde la capacitación a los jefes y gerentes de Negocio, esta capacitación debe contemplar la explicación breve de la metodología HAY Group, esto con el objetivo de que les resulte un poco más sencillo el proceso y el entendimiento en el resultado final y la explicación del formulario de descriptor de puesto que los jefes de Negocio deben completar, para esta capacitación se debe elaborar una PPT que explique los puntos antes mencionados.

Estos formularios de descriptor de puesto se manejan mediante un Excel y deben ser completados con la asesoría del socio de negocio, quien se encarga luego de consolidarlos y enviárselos al área de compensación.

Compensación realiza una validación de estos descriptores de puestos, si están correctos procede a realizar la valoración de los puestos, de lo contrario; en caso que algún dato no esté correcto o que existan dudas sobre el mismo, Compensación le realiza las observaciones a la Jefatura, añadiendo al socio de negocio y modifican los tres roles en conjunto el descriptor hasta llegar a un acuerdo, posterior a esto compensación procede a realizar la valoración de cada uno de los puestos con el insumo de las tablas de valoración de HAY.

Al finalizar las valoraciones de puestos, el Gerente de Recursos Humanos realiza una validación de la propuesta, en caso de estar de acuerdo el analista puede proceder a realizarle un entregable al Gerente y jefe de Negocio, de lo contrario el Gerente de Recursos Humanos debe solicitar las correcciones respectivas al área de compensación. Finalizadas estas correcciones pasa de nuevo por la aprobación del Gerente de Recursos Humanos y al contar con la debida aprobación, al área de Compensación procede a realizarle el entregable al Gerente y Jefe de Negocio, mediante una PPT con los resultados finales.

El gerente y jefe de Negocio deben validar la propuesta realizada por Compensación, si están de acuerdo la deben aprobar, de lo contrario deben realizar las observaciones requeridas a compensación y en este caso el proceso se devuelve al paso de realizar las valoraciones de puestos y debe pasar de nuevo por la aprobación del Gerente de Recursos Humanos. Cuando el Gerente de Negocio este de acuerdo con las valoraciones y observaciones realizadas; compensación procede a realizar los cambios necesarios a los colaboradores en el sistema de planillas y por último archiva todos los documentos finales de la valoración de puestos en una carpeta compartida en la cual todos los analistas de compensación puedan consultarla.

Panamá

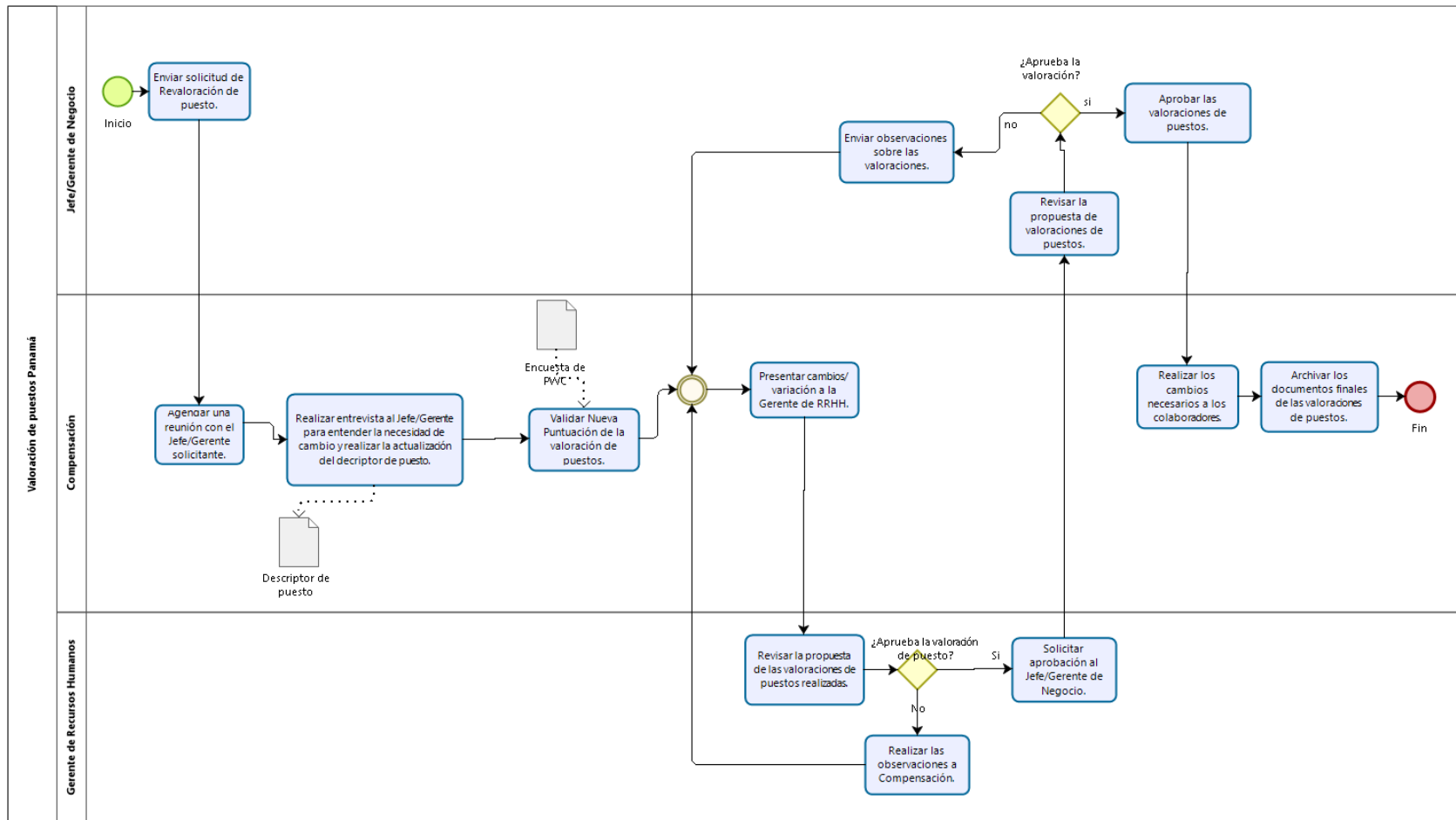
El proceso de valoraciones de puestos de Panamá también es uno de los más completos, sin embargo y a diferencia de Costa Rica este país tiene varios años utilizando la metodología de Price Waterhouse Cooper y es un país bastante innovador que ha creado sus propios sistemas para realizar estas valoraciones de puestos de una forma un poco más automatizada, lo cual se considera como una de las buenas prácticas que deberán ser replicadas en los demás países.

Panamá se ubica de cuarto lugar en cantidad de colaboradores de los 6 países mencionados, este país actualmente cuenta con 2441 colaboradores aproximadamente y el área de Compensación administra 676 puestos.

Este proceso de valoraciones de puestos está compuesto por tres roles; el Jefe o Gerente de Negocio quien inicia el proceso y tiene el rol del cliente, el área de Compensación, la cual se encarga de dirigir las entrevistas con la jefatura y de ejecutar el proceso de valoraciones de puestos y el Gerente de Recursos Humanos quien tiene un rol de aprobador y expositor del resultado al cliente.

A continuación, en la Figura No 13 Diagrama de flujo de Panamá, se detalla el proceso actual que ejecuta el área de Compensación de Panamá para realizar las valoraciones de puestos.

Figura No 13 Diagrama de flujo de Panamá



Nota: Fabiola Cambrero Azofeifa

En la Figura No 13 Diagrama de flujo de Panamá se muestran todos los pasos que se realizan para llevar a cabo una valoración de puestos por el área de compensación de Panamá. Este proceso inicia con el rol de Jefe o Gerente de Negocio según sea el caso, este rol se encarga de enviar una solicitud de valoración de algún puesto al área de Compensación. El rol de Compensación está compuesto por un subgerente de Compensación y un Analista de Compensación, este rol se encarga de recibir la solicitud del cliente y agendar una sesión de entrevista con el mismo para que el Jefe o Gerente de Negocio le comente la solicitud y el motivo de la valoración del puesto.

El rol de Compensación debe actualizar el descriptor de puesto junto con el Jefe o Gerente de Negocio, esta actualización se realiza por medio de una aplicación en el sistema de Lotus Notes que el país creo, este sistema le debe indicar si el puesto tuvo variaciones en la puntuación de acuerdo al insumo y puntos de Price Waterhouse Cooper. Posterior Compensación presenta los cambios en los puntajes y la variación de los puestos al Gerente de Recursos Humanos.

El Gerente de Recursos Humanos realiza una validación de la propuesta de la nueva valoración de puestos; en caso de no estar de acuerdo, debe solicitar las correcciones respectivas al área de compensación y esta área debe corregir y volver a enviar a aprobación del Gerente de Recursos Humanos la propuesta, de lo contrario, en caso de estar de acuerdo, el Gerente de Recursos Humanos solicita la aprobación al Jefe o Gerente de Negocio, mediante una PPT con los resultados finales.

El gerente y jefe de Negocio deben validar la propuesta realizada por el Gerente de Recursos Humanos, si están de acuerdo la deben aprobar, de lo contrario deben realizar las observaciones requeridas a compensación y en este caso el proceso se devuelve al paso de realizar las valoraciones de puestos y debe pasar de nuevo por la aprobación del Gerente de Recursos Humanos. Cuando el Gerente de Negocio este de acuerdo con las valoraciones y observaciones realizadas; compensación procede a realizar los cambios necesarios a los colaboradores en el sistema de planillas y por último archiva todos los documentos finales de la valoración de puestos en el sistema antes mencionado de Lotus Notes.

Honduras

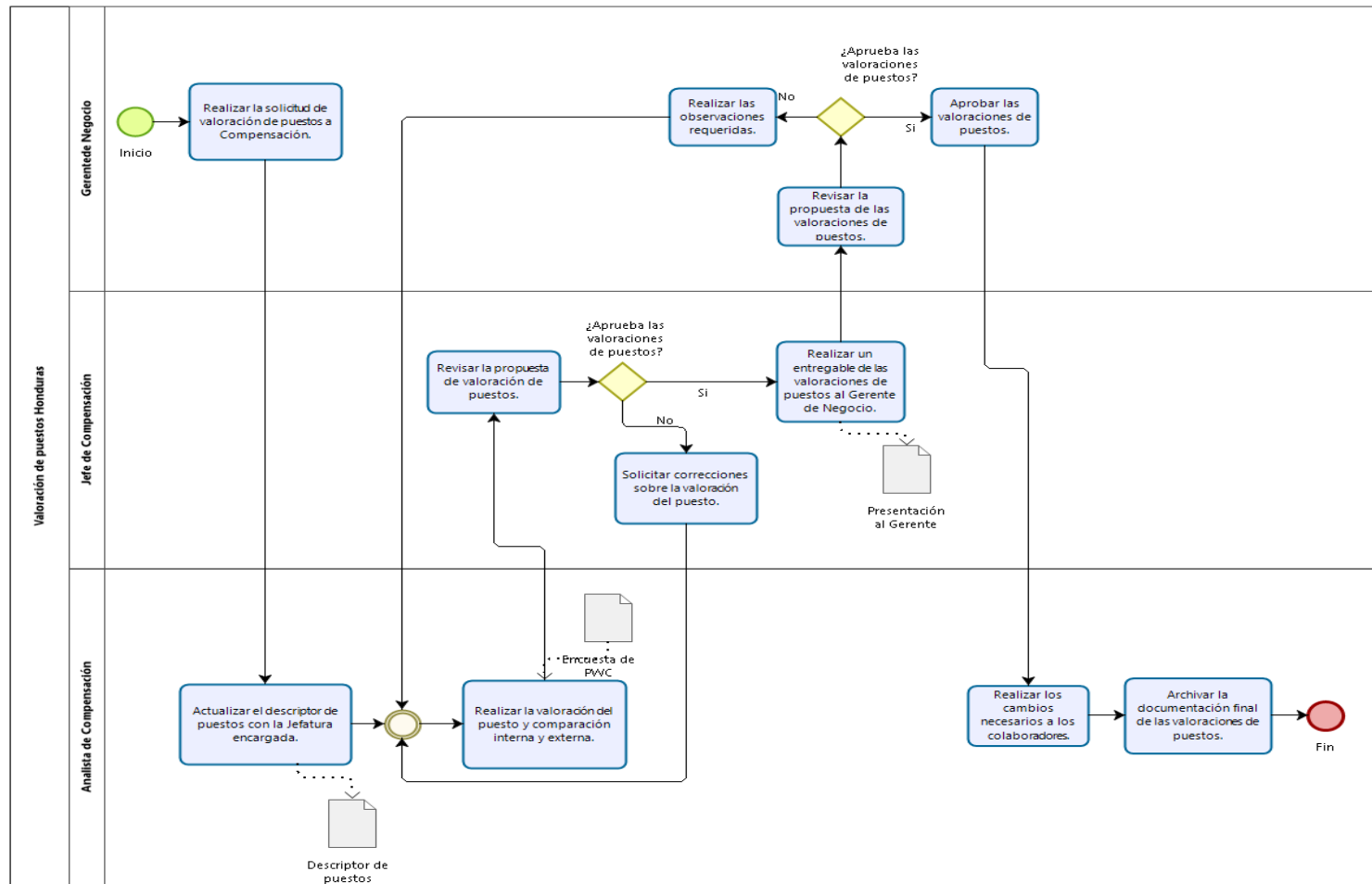
El proceso de valoraciones de puestos de Honduras, se asemeja al proceso de Valoraciones de puestos de Panamá, ya que también tiene varios años utilizando la metodología de Price Waterhouse Cooper, sin embargo, no cuenta con la automatización del sistema de valoraciones de puestos, lo realizan aún mediante Excel.

Honduras se ubica de segundo lugar en cantidad de colaboradores de los 6 países mencionados, este país actualmente cuenta con 3801 colaboradores aproximadamente y el área de Compensación administra 955 puestos.

Este proceso está compuesto por tres roles; el Gerente de Negocio quien inicia el proceso y tiene el rol del cliente, el analista de Compensación, el cual se encarga de dirigir la entrevista con la jefatura y de ejecutar el proceso de valoraciones de puestos y el Jefe de Compensación quien tiene un rol de aprobador y expositor del resultado al cliente.

A continuación, en la Figura No 14 Diagrama de flujo de Honduras, se detalla el proceso actual que ejecuta el área de Compensación de Honduras para realizar las valoraciones de puestos.

Figura No 14 Diagrama de flujo de Honduras



Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

En la Figura No 14 Diagrama de flujo de Honduras se muestran todos los pasos que se realizan para llevar a cabo una valoración de puestos por el área de compensación de Honduras. Este proceso inicia con el rol de Gerente de Negocio, este rol se encarga de realizar la solicitud de valoración de algún puesto al Analista de Compensación. El analista se encarga de recibir la solicitud del cliente y actualizar el descriptor de puesto mediante un Excel en conjunto con el Gerente de Negocio.

El Analista de Compensación posterior a la actualización del descriptor de puestos, realiza la valoración del puesto y realiza además una comparación interna y externa con el insumo de la encuesta de Price Waterhouse Cooper. El paso siguiente es presentar los cambios en los puntajes y la nueva valoración de los puestos al Jefe de Compensación

El Jefe de Compensación realiza una validación de la propuesta de la nueva valoración de puestos; en caso de no estar de acuerdo, debe solicitar las correcciones respectivas al Analista de Compensación, el cual debe corregir y volver a enviar a aprobación del Jefe de Compensación la propuesta. De lo contrario, en caso de estar de acuerdo, el Jefe de Compensación solicita la aprobación al Gerente de Negocio, mediante una PPT con los resultados finales.

El gerente de Negocio debe validar la propuesta realizada por el Jefe de Compensación, si está de acuerdo la deben aprobar, de lo contrario deben realizar las observaciones requeridas al Analista de Compensación y en este caso el proceso se devuelve al paso de realizar las valoraciones de puestos y debe pasar de nuevo por la aprobación del Jefe de Compensación. Cuando el Gerente de Negocio este de acuerdo con las valoraciones y observaciones realizadas; el Analista de Compensación procede a realizar los cambios necesarios a los colaboradores en el sistema de planillas y por último archiva todos los documentos finales de la valoración de puestos en una carpeta compartida del área de Compensación.

Guatemala

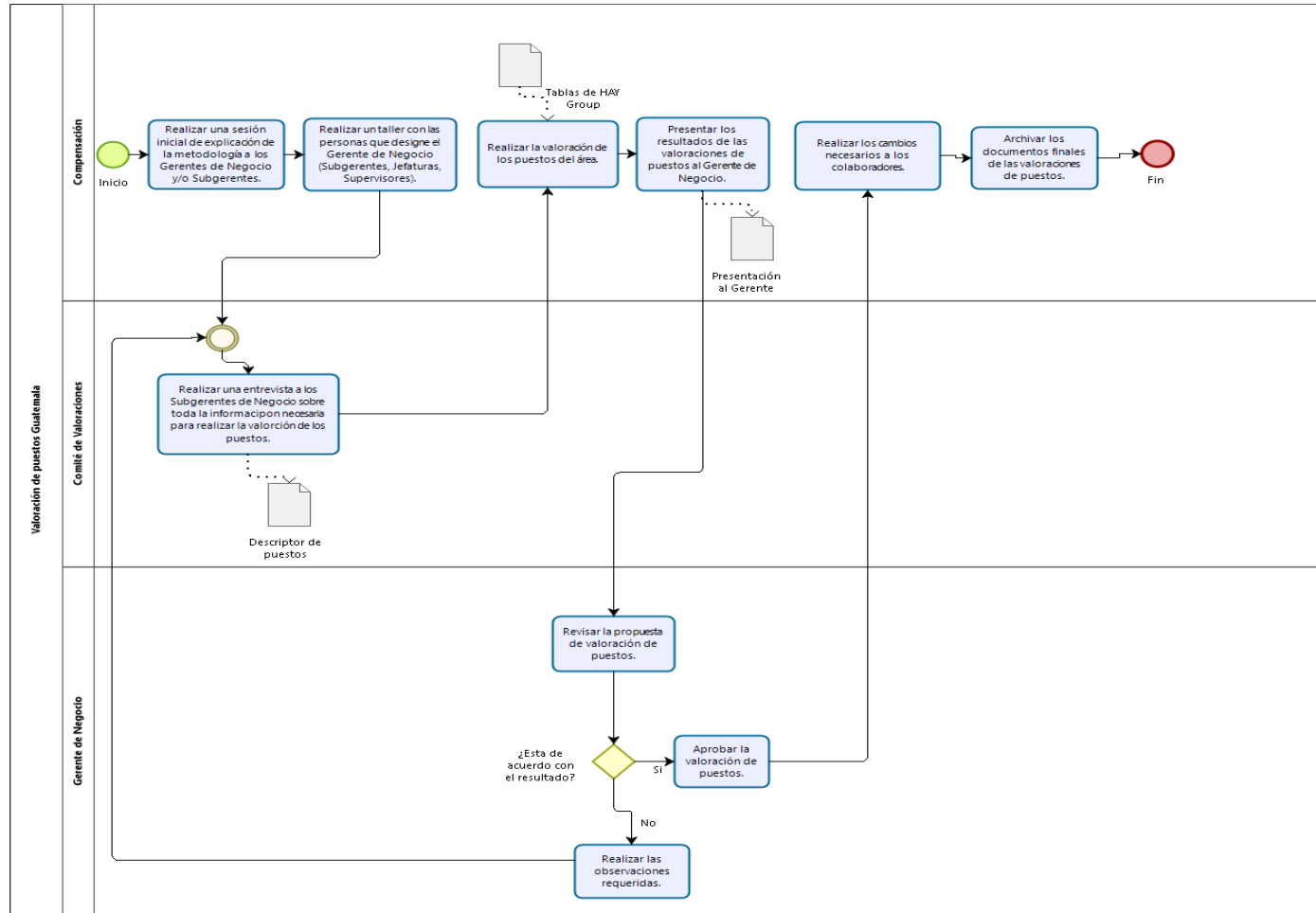
El proceso de valoraciones de puestos de Guatemala, se asemeja al proceso de Valoraciones de puestos de Costa Rica, por dos razones; la primera porque también utiliza la metodología de HAY Group, sin embargo, hace menos tiempo que Costa Rica y segundo porque realiza un taller de capacitación para el cliente sobre la metodología.

Guatemala se ubica de tercer lugar en cantidad de colaboradores de los 6 países mencionados, este país actualmente cuenta con 3767 colaboradores aproximadamente y el área de Compensación administra 902 puestos.

Este proceso está compuesto por tres roles, el área de compensación, el cual se encargan de dirigir la sesión inicial y el taller de capacitación al cliente y además, de ejecutar el proceso de valoraciones de puestos, el otro rol es el Comité de Valoraciones; cabe mencionar que es el único país que actualmente cuenta con este rol de Comité en el proceso, lo cual es considerado como una buena práctica, este se encarga de garantizar la objetividad de la valoración de los puestos con un criterio integral de varios participantes definidos y el Gerente de Negocio, con el rol de cliente.

A continuación, en la Figura No 15 Diagrama de flujo de Guatemala, se detalla el proceso actual que ejecuta el área de Compensación de Guatemala para realizar las valoraciones de puestos.

Figura No 15 Diagrama de flujo de Guatemala



Nota: Fabiola Cambrero Azofeifa

En la Figura No 15 Diagrama de flujo de Guatemala se muestran todos los pasos que se realizan para llevar a cabo una valoración de puestos por el área de compensación de Guatemala. Este proceso inicia con el rol de Compensación, el cual coordina una sesión inicial con los Gerentes y los jefes de Negocio del área que va a ser valorada, en esta sesión se explica cuál es el objetivo de las valoraciones de puestos, los beneficios que trae para el área y cuáles son los pasos a seguir para llevar a cabo esta valoración.

Posterior Compensación debe agendar nuevamente una sesión para brindar el taller de capacitación a los gerentes de Negocio y las personas que estos gerentes indiquen que deben participar, esta capacitación debe contemplar la explicación breve de la metodología HAY Group, esto con el objetivo de que les resulte un poco más sencillo el proceso y el entendimiento en el resultado final, además, la explicación del formulario de descriptor de puesto que los jefes de Negocio deben completar, mediante un Excel, para esta capacitación se debe elaborar una PPT que explique los puntos antes mencionados.

Luego se da una sesión dirigida por el comité de Valoraciones, el cual está conformado por algún jefe de Recursos Humanos, el área de Compensación y los jefes y Gerentes de Negocio, en esta sesión se deben completar en conjunto todos los descriptores de puestos necesarios para llevar a cabo la valoración completa. Una vez finalizada esta sesión, Compensación procede a realizar la valoración de cada uno de los puestos con el insumo de las tablas de valoración de HAY. Posterior realiza el entregable de las valoraciones al Gerente de Negocio, mediante una PPT con los resultados finales.

El gerente de Negocio debe validar la propuesta realizada por Compensación, si está de acuerdo la deben aprobar, de lo contrario deben realizar las observaciones requeridas a compensación, el cual debe validar las observaciones y realizar las correcciones correspondientes. Cuando el Gerente de Negocio este de acuerdo con las valoraciones y observaciones realizadas; Compensación procede a realizar los cambios necesarios a los colaboradores en el sistema de planillas y por último archiva todos los documentos finales de la valoración de puestos en una carpeta compartida del área de Compensación.

Nicaragua

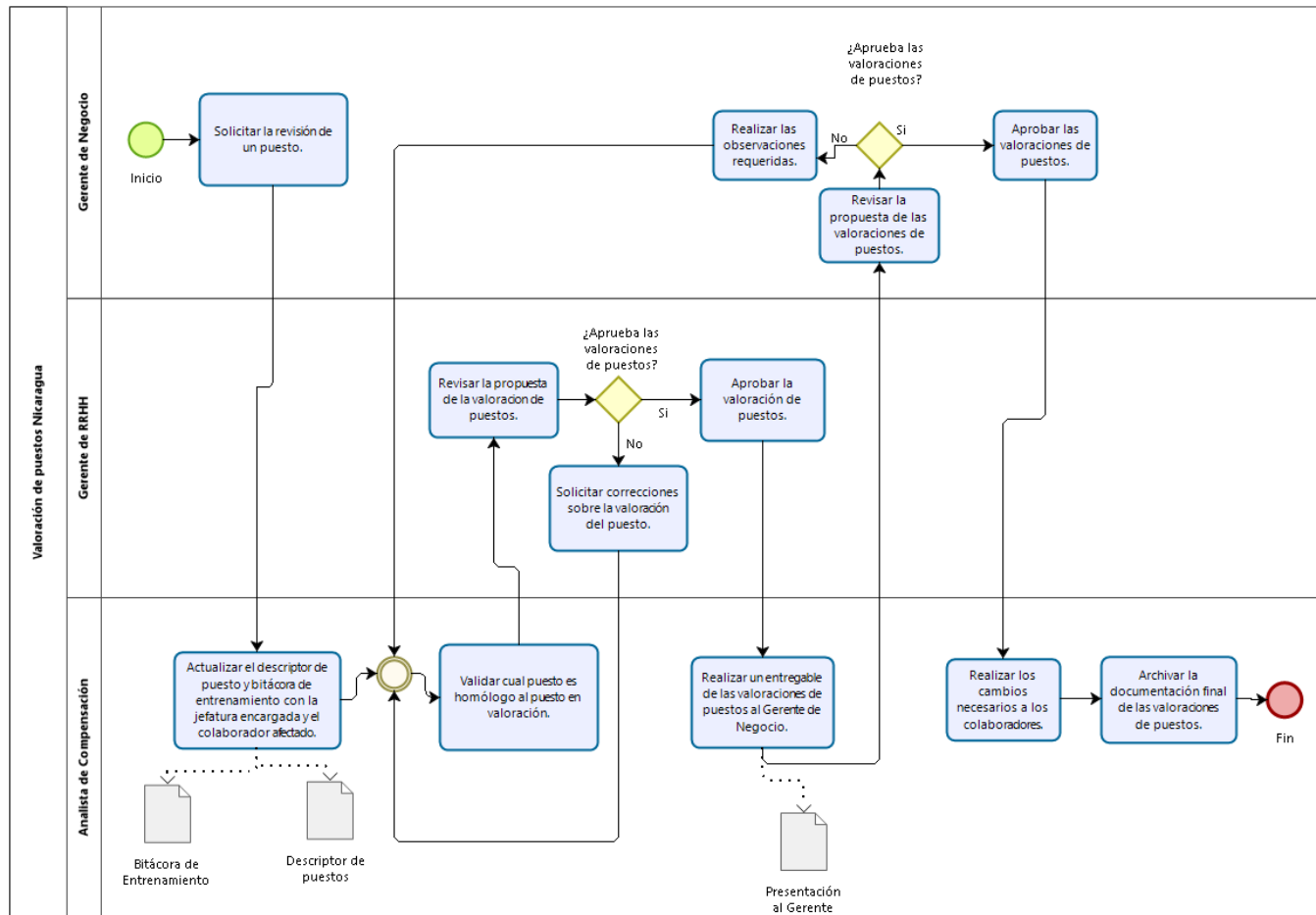
El proceso de valoraciones de puestos de Nicaragua, es uno de los procesos menos desarrollados, ya que, aunque si cuenta con aprobaciones similares a las de los demás países, no realizan como tal, un proceso de valoraciones de puestos, sino que atienden a la jefatura o gerencia de negocio y le indican con cual puesto ya existente se homologa la posición, por lo tanto, es uno de los países a los que hay que darle más acompañamiento en la propuesta que se realice.

Nicaragua se ubica de sexto lugar en cantidad de colaboradores de los 6 países mencionados, por lo tanto, es la compañía más pequeña a nivel de la región, actualmente cuenta con 1917 colaboradores aproximadamente y el área de Compensación administra 456 puestos.

Este proceso está compuesto por tres roles; el Gerente de Negocio quien inicia el proceso y tiene el rol del cliente, el analista de Compensación, el cual se encarga de dirigir la entrevista con la jefatura y de ejecutar el proceso de homologación de puestos y el Gerente de RRHH quien tiene un rol de aprobador.

A continuación, en la Figura No 16 Diagrama de flujo de Nicaragua, se detalla el proceso actual que ejecuta el área de Compensación de Nicaragua para realizar las valoraciones de puestos.

Figura No 16 Diagrama de flujo de Nicaragua



Nota: Fabiola Cambrono Azofeifa

En la Figura No 16 Diagrama de flujo de Nicaragua se muestran todos los pasos que se realizan para llevar a cabo una homologación de puestos, que es lo más similar que se realiza en Nicaragua con respecto a las valoraciones de puestos, en este caso también realizada por el área de compensación de Nicaragua. Este proceso inicia con el rol de Gerente de Negocio, este rol se encarga de realizar la solicitud de revisión de algún puesto al Analista de Compensación. El analista se encarga de recibir la solicitud del cliente y actualizar el descriptor de puesto y la bitácora de entrenamiento mediante un Excel en conjunto con el Gerente de Negocio.

El Analista de Compensación posterior a la actualización del descriptor de puestos, valida dentro de los puestos ya existentes en la estructura del país, con cual puesto se podría homologar según la revisión que se realizó con el gerente de Negocio.

El Gerente de RRHH realiza una validación de la propuesta de la homologación del puesto; en caso de no estar de acuerdo, debe solicitar las correcciones respectivas al Analista de Compensación, el cual debe corregir y volver a enviar a aprobación del Gerente de RRHH la propuesta. De lo contrario, en caso de estar de acuerdo, el Gerente de RRHH aprueba la solicitud, para que posterior el analista de compensación le realice el entregable al gerente de Negocio, mediante una PPT con los resultados finales.

El gerente de Negocio debe validar la propuesta realizada por el analista de Compensación; si está de acuerdo la deben aprobar, de lo contrario deben realizar las observaciones requeridas al Analista de Compensación y en este caso el proceso se devuelve al paso de realizar las valoraciones de puestos y debe pasar de nuevo por la aprobación del Gerente de RRHH. Cuando el Gerente de Negocio este de acuerdo con las valoraciones y observaciones realizadas; el Analista de Compensación procede a realizar los cambios necesarios a los colaboradores en el sistema de planillas y por último archiva todos los documentos finales de la valoración de puestos en una carpeta compartida.

El Salvador

El proceso de valoraciones de puestos de El Salvador, al igual que Nicaragua es uno de los procesos menos robusto, se podría decir que el menos desarrollado. Este país no cuenta con un proceso de valoraciones de puestos como tal, sino que, al igual que el proceso anterior realiza una homologación con los puestos que actualmente tiene dentro de la estructura del país o en caso de

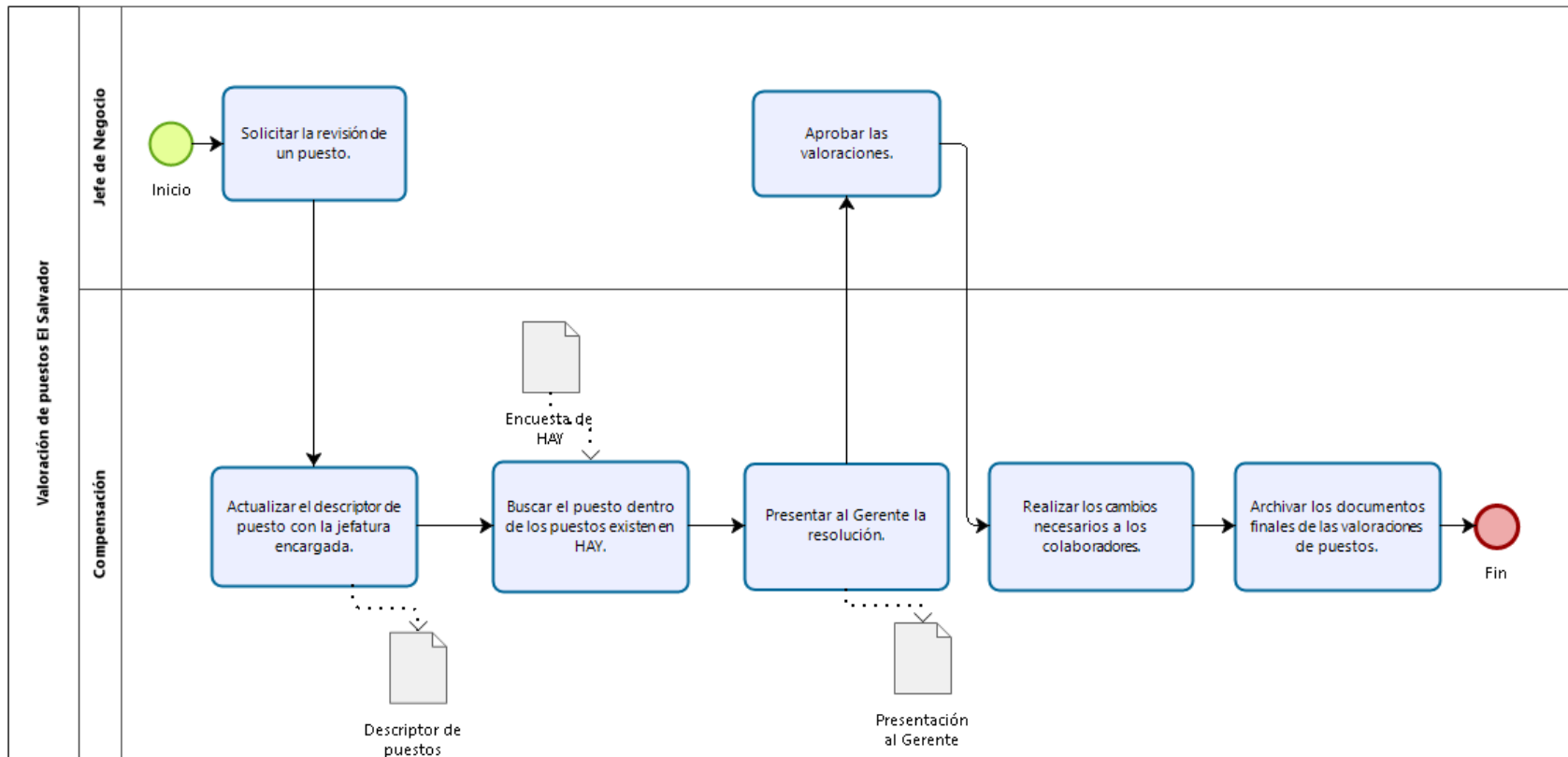
no existir; valida dentro de los puestos de la encuesta de HAY Group, para asignar el más similar. A este país también se le debe brindar más acompañamiento con respecto a la propuesta de estandarización que se realice, aunque cuentan con la ventaja que conocen la metodología de HAY Group.

El Salvador se ubica de quinto lugar en cantidad de colaboradores de los 6 países mencionados, este país actualmente cuenta con 2325 colaboradores aproximadamente y el área de Compensación administra 710 puestos.

Este proceso está compuesto por dos roles; el Jefe de Negocio quien inicia el proceso y tiene el rol del cliente y el área de Compensación, la cual se encarga de dirigir la entrevista con la jefatura y de ejecutar el proceso de homologación de puestos.

A continuación, en la Figura No 17 Diagrama de flujo de El Salvador, se detalla el proceso actual que realiza el área de Compensación de El Salvador para realizar las valoraciones de puestos.

Figura No 17 Diagrama de flujo de El Salvador



Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

En la Figura No 17 Diagrama de flujo de El Salvador se muestran todos los pasos que se realizan para llevar a cabo una homologación de puestos, que es lo más similar que se realiza en El Salvador con respecto a las valoraciones de puestos, en este caso también realizada por el área de compensación de este país. Este proceso inicia con el rol de Jefe de Negocio, este rol se encarga de realizar la solicitud de revisión de algún puesto al área de Compensación. Esta área se encarga de recibir la solicitud del cliente y actualizar el descriptor de puesto mediante un Excel en conjunto con el Gerente de Negocio.

El área de Compensación posterior a la actualización del descriptor de puestos, valida dentro de los puestos ya existentes en la estructura del país y dentro de la encuesta de HAY Group, con cual puesto se podría homologar según la revisión que se realizó con el gerente de Negocio, posterior esta área le realice el entregable al gerente de Negocio, mediante una PPT con los resultados finales.

El gerente de Negocio debe recibir la propuesta y aprobar la misma, en este caso no lleva un proceso de corrección ni devolución. Contando con esta aprobación, el área de Compensación procede a realizar los cambios necesarios a los colaboradores en el sistema de planillas y por último archiva todos los documentos finales de la valoración de puestos en una carpeta compartida.

Comparación entre países

A continuación, en la

Tabla No 4 Matriz de Comparación, se muestran una serie de temas que permiten la comparación entre los procesos de valoraciones de puestos de los seis países mencionados, esto con el fin de mapear las similitudes entre ellos, con respecto a cada uno de los temas expuestos en la matriz; para de esta forma tomarlo como base para la confección de la estandarización del proceso y considerar en algunos casos recomendaciones de buenas prácticas que tenga cada país y replicarlas en los demás países.

Tabla No 4 Matriz de Comparación

Tema	Guatemala	Honduras	Nicaragua	El Salvador	Costa Rica	Panamá
Metodología utilizada	HAY	PWC	N/A	HAY	HAY	PWC
Proceso de un área completa	Si	Si	No	No	Si	No
¿La solicitud ingresa por compensación?	Si	Si	Si	Si	No	Si
¿Utilizan el descriptor de puestos?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Cuentan con un comité de valoraciones?	Si	No	No	No	No	No
¿Existe el rol de Socio de Negocio?	Si	Si	No	No	Si	No
¿Involucran al Socios de Negocio?	Si	No	No	No	Si	No
¿Involucran otros puestos de RRHH?	Si	No	Si	No	Si	Si
Aprobador de RRHH	Sin aprobador	Jefe Compensación	Gerente RRHH	Sin aprobador	Gerente RRHH	Gerente RRHH
¿El Analista de Compensación realiza el entregable?	Si	No	Si	Si	Si	No
¿El aprobador de Negocio es el Gerente?	Si	Si	Si	No	Si	Si
¿Cuenta con un Sistema que realice la valoración?	No	No	No	No	No	Si
Almacenamiento del descriptor en sistema	No	No	No	No	Si	Si
¿Cuentan con un lineamiento?	No	No	No	No	Si	Si

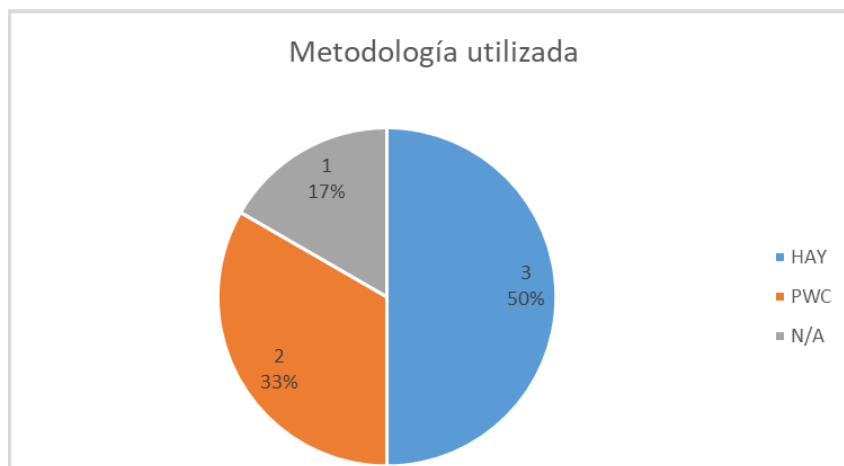
Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Con respecto a la

Tabla No 4 Matriz de Comparación, se detalla cada uno de los temas comparados:

- Con respecto a la Figura No 18 Metodología utilizada, tres de los países; Guatemala, El Salvador y Costa Rica utilizan la metodología HAY Group para realizar las valoraciones de puestos. Y dos de los demás países; Panamá y Honduras utilizan la metodología de Price Waterhouse Cooper.

Figura No 18 Metodología utilizada



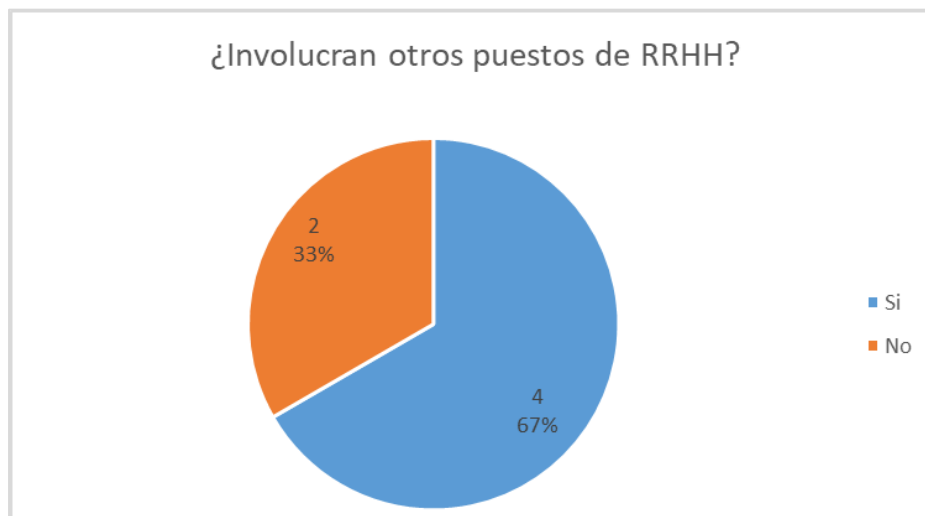
Nota:

Tabla No 4 Matriz de Comparación

- Tres de los países; Nicaragua, El salvador y Panamá nunca han realizado una valoración de puestos a detalle de un área completa.
- En cinco de los países; la solicitud de valoración de puestos ingresa por el área de Compensación, solamente en el caso de Costa Rica esta solicitud ingresa por el rol del socio de Negocio.
- Todos los países, utilizan el descriptor de puesto para realizar la valoración respectiva, el cual siempre debe ser actualizado como paso inicial, en conjunto con la jefatura.
- Solamente Guatemala cuenta con un comité de valoraciones de puestos y Costa Rica está considerando la creación del mismo.
- En la Figura No 19 Involucramiento de RRHH, se detalla que, dos de los países; Guatemala y Costa Rica involucran al rol de socio de Negocio dentro del proceso de valoraciones de

puestos. Ya que en los demás países no existe el rol, a excepción de Honduras en el cual; si existe, sin embargo, no lo involucran.

Figura No 19 Involucramiento de RRHH



Nota:

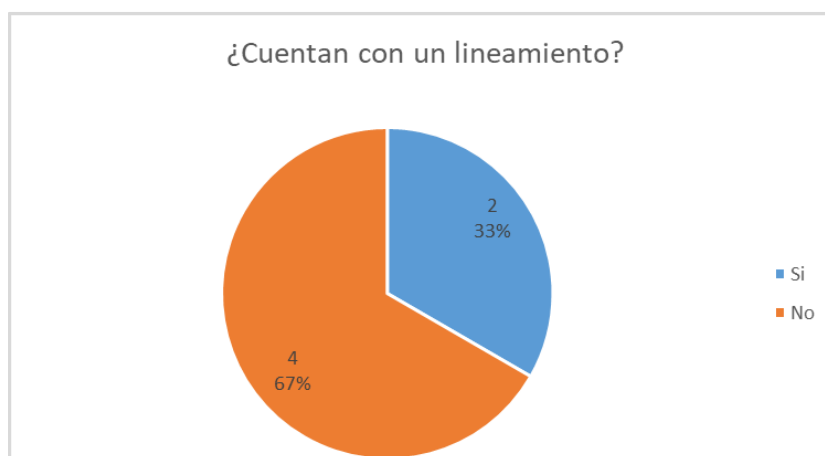
Tabla No 4 Matriz de Comparación

- Con respecto a la Figura No 19 Involucramiento de RRHH, cuatro de los países; Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, involucran a otros roles de recursos humanos en el proceso de valoraciones de puestos, por ejemplo, al socio de Negocio o reclutamiento.
- En tres de los países; Panamá, Costa Rica y Nicaragua; el gerente de Recursos Humanos debe validar la propuesta de valoración de puestos, antes de ser presentada al Gerente de Negocio. Y solamente en Honduras lo aprueba el Jefe de Compensación.
- Panamá y Honduras; son los únicos dos países en donde el analista de compensación no es el encargado de realizar el entregable de la propuesta de valoración de puestos al Gerente

de Negocio, en esos países lo realiza el Gerente de RRHH y Jefe de Compensación, respectivamente.

- Cinco de los países solicitan la aprobación del gerente de Negocio para poder aplicar los cambios, a excepción de El Salvador.
- Panamá es el único país que cuenta con un sistema que realice algún tipo de valoraciones de puestos o puntajes.
- Costa Rica es el segundo país además de Panamá que cuenta con un sistema en donde se almacenen los puestos, sin embargo, este; sin realizar la valoración de los mismos. Los demás países utilizan Excel.
- Con respecto a la Figura No 20 Existencia de lineamiento, solamente dos de los países; Panamá y Costa Rica, cuentan con un lineamiento de valoraciones de puestos debidamente publicado.

Figura No 20 Existencia de lineamiento



Nota:

Tabla No 4 Matriz de Comparación

Encuesta de Servicio sobre el proceso de Valoraciones de puestos

Se realizó una encuesta en todos los países sobre el proceso de valoraciones de puestos, para poder tomar en cuenta la voz del cliente dentro de la propuesta de estandarización. La población de la encuesta fue considerada con las jefaturas y gerentes que estuvieron involucrados en un proceso de valoración de puesto en los últimos 6 meses, los cuales fueron 120 sumando los 6 países.

Posterior se utilizó la fórmula indicada en la Figura No 21 Fórmula de la muestra, para obtener la cantidad de encuestas representativas, en este caso se utilizó el 10% de margen de error y el 90% de confianza, esto dio como resultado 44 encuestas.

Figura No 21 Fórmula de la muestra

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

Nota: Imágenes de Google

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

O = Desviación estándar de la población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral.

De acuerdo con lo explicado en el párrafo anterior, se procede a realizar 45 encuestas a estas jefaturas y gerentes indicados elegidos aleatoriamente, se tabularon las respuestas y los resultados se indican a continuación.

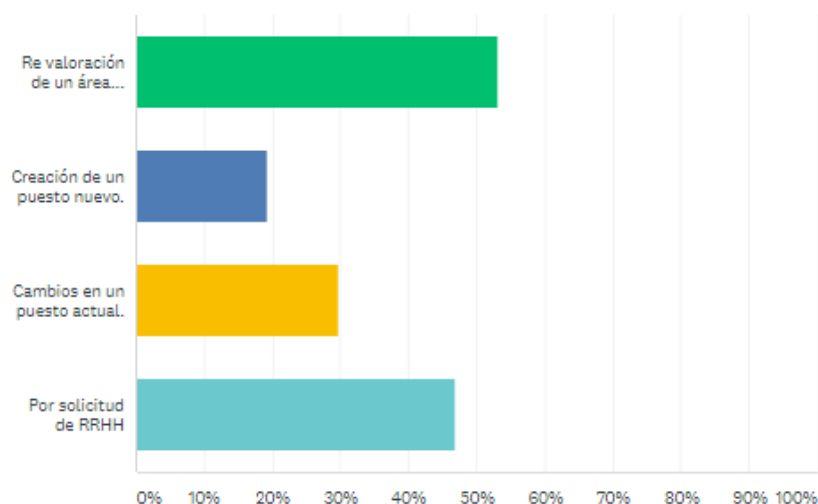
Pregunta 1

En la primera pregunta de la encuesta se les consulta a las jefaturas cual es el motivo porque el cual ha participado en una valoración de puestos, el resultado de la misma se detalla en la Figura No 22 Motivos de valoración de puestos.

Figura No 22 Motivos de valoración de puestos

¿Cuáles son los motivos por los cuales usted ha requerido realizar un proceso de valoración de puestos en su área?

Answered: 47 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Re valoración de un área completa.	53,19% 26
Creación de un puesto nuevo.	19,15% 9
Cambios en un puesto actual.	29,79% 14
Por solicitud de RRHH	46,81% 22
Total de encuestados: 47	

Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

En Figura No 22 Motivos de valoración de puestos, se puede observar que la mayoría de las veces que se realiza una valoración de puestos, es por Re valoración de un área completa, ya que obtuvo el 51% de las encuestas y en segundo lugar con un 48,9% el motivo que se da, es por que al área de Recursos Humanos lo solicito a la jefatura o gerencia.

El último motivo por el que sucede una valoración de puestos es por la creación de un puesto nuevo, solamente ocho de las personas indicaron este motivo, el dato coincide con las entrevistas de proceso, ya que los analistas de compensación indicaron que no era muy común la creación de un puesto nuevo.

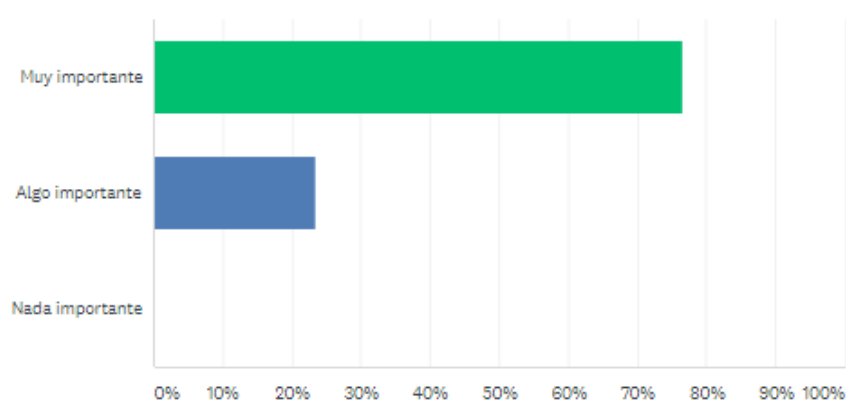
Pregunta 2

En la Figura No 23 Importancia en liderazgo, se muestran los resultados de la opinión de las jefaturas con respecto a la importancia que le toman ellos a las valoraciones de puestos, con respecto al liderazgo de su equipo.

Figura No 23 Importancia en liderazgo

¿Que tan importante es para usted en su gestión de liderazgo el proceso de valoraciones de puesto realizadas por RRHH?

Answered: 47 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Muy importante	76,60%	36
Algo importante	23,40%	11
Nada importante	0,00%	0
TOTAL		47

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Mediante esta pregunta mostrada en Figura No 23 Importancia en liderazgo, se pudo identificar que el proceso de valoración de puestos es muy importante para la gestión del liderazgo, ya que ayuda a conocer a detalle los puestos de sus equipos directos y además en muchos casos los cambios generan motivación a los colaboradores. El 75,6% de las personas indicaron que era muy importante y solamente el 24,4% indicaron que el proceso es algo importante, quiere decir que al 100% de las personas les parece que en general el proceso si es importante para su gestión como líder, ya que ninguno de ellos indico la opción “Nada importante”.

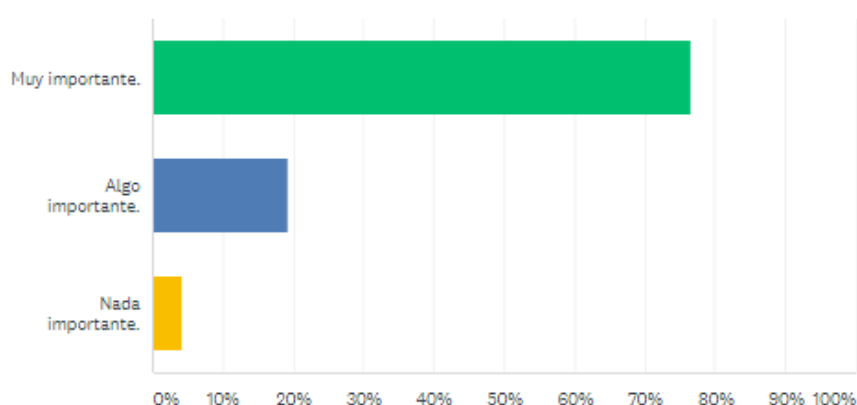
Pregunta 3

En la Figura No 24 Importancia en la gestión de Negocio, se muestran los resultados de la pregunta realizada a las jefaturas sobre que tan importante es para ellos las valoraciones de puesto con respecto a su gestión de negocio.

Figura No 24 Importancia en la gestión de Negocio

¿Que tan importante es para su gestión de negocio las valoraciones de puesto realizadas por RRHH?

Answered: 47 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Muy importante.	76,60% 36
▼ Algo importante.	19,15% 9
▼ Nada importante.	4,26% 2
TOTAL	47

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Los resultados de la pregunta indicada en la Figura No 24 Importancia en la gestión de Negocio, muestran que para el 75,6% de las personas el proceso de valoraciones de puestos es muy importante para su gestión en el Negocio, en total el 95% de las personas piensan que es importante, lo cual tiene mucho sentido, ya que el tener puestos alineados a la realidad y bien segmentadas las tareas y responsabilidades permite mejoras en la productividad de los colaboradores, ya que cuentan con la claridad de las mismas.

Ademas, permite crear perfiles de contratación alineados a la realidad y estos son la base principal de una buena contratación de personal, lo que a su vez permite tener colaboradores aptos para los puestos que ocupan. Sin embargo 2 de las 45 personas piensan que no es importante para su gestión de negocio.

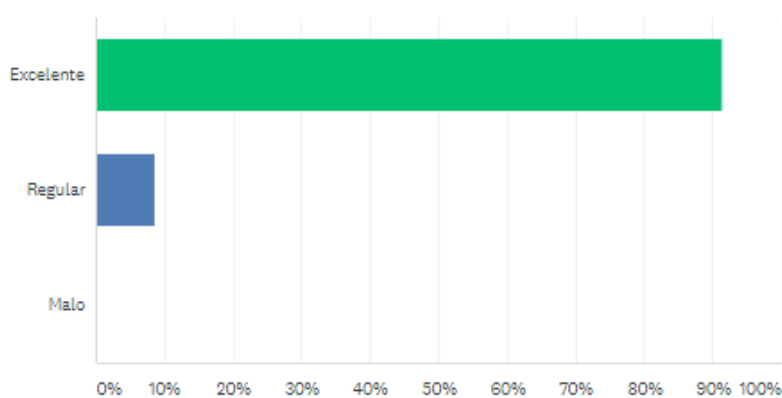
Pregunta 4

Con el fin de conocer el nivel de servicio al cliente que se da en las valoraciones de puestos, se realiza la consulta mostrada en la Figura No 25 Trato de los Analistas de Compensación, la cual muestra los resultados obtenidos.

Figura No 25 Trato de los Analistas de Compensación

¿Cómo fue el trato brindado por los encargados de compensación durante el proceso de valoraciones de puestos?

Answered: 47 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Excelente	91,49% 43
Regular	8,51% 4
Malo	0,00% 0
TOTAL	47

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Los resultados mostrados en la Figura No 25 Trato de los Analistas de Compensación, muestran que el 91,1% de las personas piensan que el trato de los Analistas de Compensación fue

excelente, el 8.9% de ellos piensa que el trato fue Regular y ninguno de ellos piensa que el trato fue malo.

Pregunta 5

La pregunta 6 es abierta, la cual contiene la siguiente consulta: ¿Nos podría mencionar una ventaja y una desventaja que usted considera del actual proceso de valoraciones de puestos? Con respecto a esta pregunta, se realizó un resumen de las principales ventajas y desventajas que las personas indicaron en la encuesta.

Ventajas:

- Se tiene el conocimiento y experiencia de RRHH.
- Da claridad y permite definir alcances en los roles.
- Permitió actualizar y estandarizar todos los puestos.
- El acompañamiento por parte de RRHH fue fundamental.
- Identificar lo indispensable del puesto y poder medir objetivamente al equipo según su perfil, identificando áreas de trabajo claras para sus funciones
- Sirve para que uno como líder tome el tiempo para repasar, listar y ordenar las funciones de los colaboradores
- La explicación del proceso y atención de consultas
- Facilita el mapa completo de puestos, situación actual y proyección de desarrollo y crecimiento
- Estar claros de cómo están nuestros puestos definidos vs. el mercado
- Ventaja es que se utilizan evaluaciones científicas para formarse un criterio de los silos y conducta de la persona.

Desventajas:

- No tuvimos sesión de cierre ni de siguientes pasos.
- No se informó oportunamente la conclusión de este a través de una sesión y correo con lo concluido.
- Quizás podría hacerse sesiones de trabajo en conjunto con RRHH para mover mejor y más rápido el ejercicio.

- El proceso sigue siendo manual.
- Me parece que no existe equidad con puestos en países, lo que hace un desbalance en temas de C&B
- Una desventaja es que no considera los factores de mercado para la posición; en nuestro entorno, que competimos con otros Centros de Servicios por el talento, eso es relevante.
- Entre las desventajas u oportunidades de mejora, es el conocimiento del equipo de RRHH al equipo de negocio, eso podría asegurar un mejor resultado en el proceso.

Pregunta 6

Se realiza una consulta de forma general, para conocer la satisfacción del cliente con la valoración de puestos, los resultados se muestran en la Figura No 26 Satisfacción del proceso.

Figura No 26 Satisfacción del proceso

En general, ¿que tan satisfecho está usted con el proceso de valoraciones de puestos? Siendo 1 estrella, nada satisfecho y 5 estrellas, muy satisfecho.

Answered: 45 Skipped: 0



Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

En la Pregunta 6

Se realiza una consulta de forma general, para conocer la satisfacción del cliente con la valoración de puestos, los resultados se muestran en la Figura No 26 Satisfacción del proceso.

Figura No 26 Satisfacción del proceso, se puede observar una calificación promedio de 4,2 estrellas. La distribución es la siguiente: el 42,2% de las personas marcaron 5 estrellas, el 42,2% de las personas marcaron 4 estrellas, el 11,1% de las personas marcaron 3 estrellas, solamente el 4,4% de las personas marcaron 2 estrellas y ninguno de ellos marco 1 estrella.

Con esta pregunta se puede concluir que un 84,4% de las personas se encuentran satisfechos con el proceso de valoraciones de puestos, que realizada cada uno de sus países, ya que este porcentaje marco entre 5 y 4 estrellas.

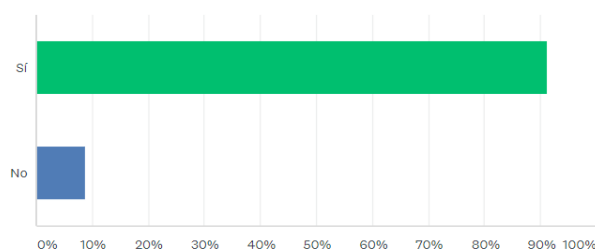
Pregunta 7

La penúltima pregunta se realiza con el fin de conocer si para las jefaturas el tiempo que se invirtió en la colaboración de las valoraciones de puestos, como sesión de explicación, de resultados y actualización de descriptores, les parece fue provechoso. Los resultados se muestran en la Figura No 27 Tiempo provechoso.

Figura No 27 Tiempo provechoso

Considera usted que el tiempo que invirtió en las valoraciones de puestos, fue provechoso con respecto al resultado entregado.

Answered: 45 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí	91,11%	41
▼ No	8,89%	4
TOTAL		45

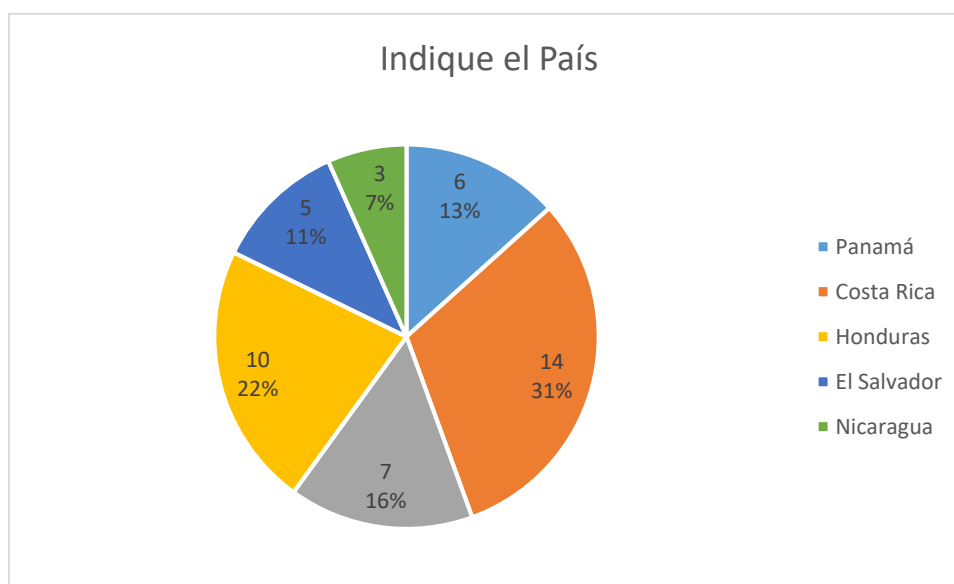
Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Mediante la pregunta que se observa en la Figura No 27 Tiempo provechoso, se puede concluir que el 91,1% de las personas consideran que el tiempo que invirtieron en el proceso de valoraciones de puestos, fue provechoso, además algunos de ellos agregaron comentarios indicando que el tiempo no fue excesivo. Además, solamente un 8,9% de las personas indicaron que el tiempo no fue provechoso, lo que representa a 4 personas de los encuestados.

Pregunta 8

Finalmente, en la última pregunta, se le solicita a la jefatura, indicar en qué país está ubicado, los resultados se muestran en la Figura No 28 Distribución por país

Figura No 28 Distribución por país



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Panamá	13,33%	6
▼ Costa Rica	31,11%	14
▼ Guatemala	15,56%	7
▼ Honduras	22,22%	10
▼ El Salvador	11,11%	5
▼ Nicaragua	6,67%	3
TOTAL		45

Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

En la Figura No 28 Distribución por país, se indica que el 31% de las personas que contestaron la encuesta son Jefatura o Gerentes de Negocio de Costa Rica, lo cual hace sentido con respecto a la cantidad de Jefaturas existentes en ese país, el 22% es de Jefaturas de Honduras, el 15,5% corresponde a Guatemala, el 13,3% de las jefaturas son de Panamá, el 11% son de El Salvador y el menor porcentaje es de Nicaragua con un 6,67% de las personas.

Diagrama RASCI

A continuación, se detallan los diagramas RASCI de cada país, en donde se podrá observar la relación de las actividades o tareas de un proceso o proyecto y sus participantes, clasificados en responsable, el encargado de “Hacer que se haga”, el de apoyo, el consultado y el informado, mediante esta herramienta se busca clarificar las responsabilidades y relaciones en los procesos, para de esta forma poder detectar duplicidad de roles, cuellos de botella, falta de delegación de tareas, duplicidad de tareas, deficiencia en comunicación, entre otros.

Se adjunta el significado de las abreviaturas de cada uno de los roles indicado en los diagramas, para mejor entendimiento:

- R: Encargado de la ejecución de la tarea.
- A: Vela porque la tarea se cumpla.
- S: Apoyo o Backup
- I: Informado
- C: Consultado para la realización de una tarea

En los siguientes párrafos se detallarán los diagramas de RASCI de cada país:

Costa Rica

En la Tabla No 5 Diagrama RASCI Costa Rica se muestran las tareas específicas que están contempladas en el proceso de Valoraciones de puestos de Costa Rica. Además, se indican los miembros asociados con su respectivo rol de acuerdo con cada tarea.

Tabla No 5 Diagrama RASCI Costa Rica

Tareas		Miembros del proceso				
		Negocio		Compensación	RRHH	
		Jefatura	Gerente	Analista	Gerente	Socio de Negocio
1	Coordinar la sesión inicial con los Gerentes y Jefes de Negocio	I	C			R
2	Realizar explicación inicial sobre el proceso de valoraciones de puestos	I	I	R		I

Tareas		Miembros del proceso				
		Negocio		Compensación	RRHH	
		Jefatura	Gerente	Analista	Gerente	Socio de Negocio
3	Coordinar un taller de capacitación para los Jefes de Negocio	C				R
4	Capacitar a los Jefes de Negocio sobre valoraciones y descriptor de puesto	I		R		A
5	Completar el descriptor de puesto, con asesoría del Socio de Negocio	R	A			A
6	Enviar consolidado de descriptores de puestos a Compensación			I		R
7	Validar los descriptores de puestos			R		S
8	Realizar correcciones en descriptor de puesto en caso de tener algún error	C		R		S
9	Realizar las valoraciones de puestos			R		
10	Revisar la propuesta de valoraciones y solicitar correcciones en caso de ser necesario				R	
11	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos			I	R	
12	Realizar los ajustes a las valoraciones en caso de ser necesario			R	I	
13	Realizar un entregable del resultado final al Gerente de Negocio	I	C	R	S	I
14	Revisar la propuesta de valoraciones y solicitar correcciones en caso de ser necesario	I	R			
15	Realizar los ajustes a las valoraciones en caso de ser necesario			R	I	
16	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos	I	R			
17	Realizar los cambios necesarios a los colaboradores	I		R		I
18	Archivar los documentos finales de las valoraciones de puestos			R		

Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

Con respecto a la Tabla No 5 Diagrama RASCI Costa Rica, se realiza un análisis de la matriz verticalmente, es decir, a nivel de roles y horizontalmente, a nivel de tareas. Los puntos encontrados se detallan a continuación:

Verticalmente (a nivel de Roles)

- Existen muchas R en el rol de Analista de compensación, lo que podría estar generando cuellos de botella, al tener tantas tareas en su responsabilidad en el proceso.
- Hay pocos miembros con A lo que quiere decir que existen muchas funciones del todo delegadas y con responsables definidos.
- Todos los miembros tienen en sus tareas alguna, con el rol de A o R, lo que quiere decir que todos los miembros se requieren en el proceso.
- El miembro de Jefatura de Negocio en muchos casos es solamente informado, se podría entender que el rol no es del todo necesario, sin embargo, si se analiza a detalle, se concluiría que, si es indispensable, ya que se encarga de completar el descriptor de puestos y este es la base de las valoraciones.

Horizontalmente (a nivel de Tareas)

- Es valioso mencionar que todas las tareas tienen únicamente un miembro con el rol R, lo que quiere decir que solamente hay un responsable por tarea, por lo que no debería existir duplicidad en las mismas.
- Otro punto positivo es que en ninguna tarea existen muchos miembros con el rol C, lo que quiere decir que solamente se le consulta a un miembro, esto hace más fluido el proceso.
- Existen varias tareas en donde se le debe copiar a más de una persona, en este caso sería bueno cuestionar si se está generando mucha burocracia al informar a tantas personas y validar si existe la posibilidad de informar solamente en caso de alguna excepción.
- La mayoría de las tareas tienen ausencia del rol A, a excepción de la tarea 4 y 5, lo cual podría provocar que en el resto de tareas no se garantice el cumplimiento de las mismas, al no haber un encargado de que esa tarea se realice.

Panamá

En la Tabla No 6 Diagrama RASCI Panamá se muestran las tareas específicas que están contempladas en el proceso de Valoraciones de puestos de Panamá. Además, se indican los miembros asociados con su respectivo rol de acuerdo a cada tarea.

Tabla No 6 Diagrama RASCI Panamá

Tareas		Miembros del proceso				
		Negocio		Compensación		RRHH
		Jefatura	Gerente	Analista	Jefatura	Gerente
1	Enviar solicitud de re valoración de puesto	I	R			
2	Coordinar una sesión inicial con el Gerente y Jefe de Negocio	I	C	R	A	
3	Realizar entrevista para entender y completar el descriptor del puesto	C	I	R	R	
4	Realizar las valoraciones de puestos			R	R	
5	Presentar los cambios al Gerente de RRHH			S	R	C
6	Revisar la propuesta de valoraciones y solicitar correcciones en caso de ser necesario			I	I	R
7	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos			I	I	R
8	Realizar los ajustes a las valoraciones en caso de ser necesario			S	R	I
9	Realizar un entregable del resultado final al Gerente de Negocio	I	C	I	I	R
10	Revisar la propuesta de valoraciones y solicitar correcciones en caso de ser necesario	I	R			
11	Realizar los ajustes a las valoraciones en caso de ser necesario			S	R	I
12	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos	I	R	I	I	
13	Realizar los cambios necesarios a los colaboradores	I		R	A	
14	Archivar los documentos finales de las valoraciones de puestos			R	A	

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Con respecto a la Tabla No 6 Diagrama RASCI Panamá, se realiza un análisis de la matriz verticalmente, es decir, a nivel de roles y horizontalmente, a nivel de tareas. Los puntos encontrados se detallan a continuación:

Verticalmente (a nivel de Roles)

- Existen muchas R en el rol de Jefatura de compensación, lo que podría estar generando cuellos de botella, al tener tantas tareas en su responsabilidad en el proceso.
- Hay pocos miembros con A lo que quiere decir que existen muchas funciones del todo delegadas y con responsables definidos.
- La mayoría de los miembros tienen en sus tareas alguna, con el rol de A o R, lo que quiere decir que todos los miembros se requieren en el proceso, a excepción de la Jefatura de Negocio, que en varias tareas es solamente informado, se podría entender que el rol no es del todo necesario, sin embargo, es al cual se le consulta sobre los cambios en el descriptor de puesto y este es la base de las valoraciones.

Horizontalmente (a nivel de Tareas)

- En el caso de la tarea 3 y 4, existen dos responsables el Analista y la Jefatura de compensación, en este caso se podría analizar que existe duplicidad de esas tareas o que la tarea se podría delegar en alguno de los dos roles solamente.
- Todas las tareas tienen un rol R, lo cual quiere decir que existen responsables claramente definidos, lo que contribuye al cumplimiento de las mismas y evitar la duplicidad de las tareas.
- Una observación positiva es que en ninguna tarea existen muchos miembros con el rol C, lo que quiere decir que solamente se le consulta a un miembro, esto hace más fluido el proceso.
- Existen varias tareas en donde se le debe copiar a más de una persona, en este caso sería bueno cuestionar si se está generando mucha burocracia al informar a tantas personas y validar si existe la posibilidad de informar solamente en caso de alguna excepción.

Honduras

En la Tabla No 7 Diagrama RASCI Honduras, se muestran las tareas específicas que están contempladas en el proceso de Valoraciones de puestos de Honduras. Además, se indican los miembros asociados con su respectivo rol de acuerdo con cada tarea.

Tabla No 7 Diagrama RASCI Honduras

Tareas		Miembros del proceso		
		Negocio	Compensación	
		Gerente	Analista	Jefatura
1	Enviar solicitud de re valoración de puesto	R		
2	Coordinar una sesión inicial con el Gerente de Negocio	C	R	A
3	Realizar entrevista para entender y actualizar el descriptor del puesto	C	R	A
4	Realizar las valoraciones de puestos		R	A
5	Revisar la propuesta de valoraciones y solicitar correcciones en caso de ser necesario		I	R
6	Realizar los ajustes a las valoraciones en caso de ser necesario		R	I
7	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos		I	R
8	Realizar un entregable del resultado final al Gerente de Negocio	C	I	R
9	Revisar la propuesta de valoraciones y solicitar correcciones en caso de ser necesario	R		
10	Realizar los ajustes a las valoraciones en caso de ser necesario		R	I
11	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos	R	I	I
12	Realizar los cambios necesarios a los colaboradores	I	R	A
13	Archivar los documentos finales de las valoraciones de puestos		R	A

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Con respecto a la Tabla No 7 Diagrama RASCI Honduras, se realiza un análisis de la matriz verticalmente, es decir, a nivel de roles y horizontalmente, a nivel de tareas. Los puntos encontrados se detallan a continuación:

Verticalmente (a nivel de Roles)

- Existen muchas R en el rol de Analista de compensación, lo que podría estar generando cuellos de botella, al tener tantas tareas en su responsabilidad en el proceso.
- El miembro de Jefatura de compensación tiene en algunas de las tareas el rol A, lo que quiere decir que se encargará de asegurar que las tareas que debe realizar el analista de Compensación se ejecuten.
- El Analista de Compensación solamente tiene dos espacios vacíos, en este caso sería bueno cuestionarse si realmente es necesario que este miembro esté implicado en tantas tareas.
- Todos los miembros tienen en sus tareas alguna, con el rol de A o R, lo que quiere decir que todos los miembros se requieren en el proceso.

Horizontalmente (a nivel de Tareas)

- Todas las tareas tienen únicamente un miembro con el rol R, lo que quiere decir que solamente hay un responsable por tarea, por lo que no debería existir duplicidad en las mismas.
- Ninguna tarea no cuenta con un rol R, lo que asegura que algún miembro lo tendrá dentro de sus responsabilidades.
- En ninguna tarea existen varios miembros con el rol C, por lo tanto, solamente se le consulta a un miembro del proceso, esto hace que se vuelva más fluido.
- En ninguna de las tareas existe más de un miembro con el rol I, esto significa que se les informa solamente a las personas realmente necesarias.
- La mayoría de las tareas que están a cargo de un analista de compensación, cuentan con otro miembro que tiene el rol A o están a cargo de un puesto de jefatura o gerencia, quiere decir que se podría garantizar que las tareas se realicen.

Guatemala

En la Tabla No 8 Diagrama RASCI Guatemala, se muestran las tareas específicas que están contempladas en el proceso de Valoraciones de puestos de Guatemala. Además, se indican los miembros asociados con su respectivo rol de acuerdo con cada tarea.

Tabla No 8 Diagrama RASCI Guatemala

Tareas		Miembros del proceso			
		Negocio		Compensación	RRHH
		Jefatura	Gerente	Jefe	Comité de Valoraciones
1	Coordinar la sesión inicial con los Gerentes y Jefes de Negocio	I	C	R	
2	Capacitar a los Jefes de Negocio sobre valoraciones y descriptor de puesto	I	I	R	
3	Realizar una entrevista para completar el descriptor de puesto con las jefaturas	C	I	A	R
4	Realizar las valoraciones de puestos			R	I
5	Realizar un entregable del resultado final al Gerente de Negocio	I	C	R	
6	Revisar la propuesta de valoraciones y solicitar correcciones en caso de ser necesario	I	R		
7	Realizar los ajustes a las valoraciones en caso de ser necesario			R	I
8	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos	I	R		
9	Realizar los cambios necesarios a los colaboradores	I		R	
10	Archivar los documentos finales de las valoraciones de puestos			R	

Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

Con respecto a la Tabla No 8 Diagrama RASCI Guatemala, se realiza un análisis de la matriz verticalmente, es decir, a nivel de roles y horizontalmente, a nivel de tareas. Los puntos encontrados se detallan a continuación:

Verticalmente (a nivel de Roles)

- Existen muchas R en el rol de Jefe de compensación, lo que podría estar generando cuellos de botella, al tener tantas tareas en su responsabilidad en el proceso. Además, y alienado a lo anterior, este miembro tiene solamente dos espacios vacíos con respecto a las tareas.
- Hay pocos miembros con A lo que quiere decir que existen muchas funciones del todo delegadas y con responsables definidos. Sin embargo, también puede dificultar el seguimiento al cumplimiento de las tareas.
- Todos los miembros tienen en sus tareas alguna, con el rol de A o R, lo que quiere decir que todos los miembros se requieren en el proceso.
- El miembro de Jefatura de Negocio en varias tareas es solamente informado, se podría entender que el rol no es del todo necesario, sin embargo, es al cual se le consulta sobre los cambios y actualizaciones en el descriptor de puesto y este es la base de las valoraciones, por lo tanto, si es indispensable.

Horizontalmente (a nivel de Tareas)

- Todas las tareas tienen únicamente un miembro con el rol R, lo que quiere decir que solamente hay un responsable por tarea, por lo que no debería existir duplicidad en las mismas.
- En ninguna tarea existen varios miembros con el rol C, lo que quiere decir que solamente se le consulta a una persona, esto hace más fluido el proceso.
- En ninguna de las tareas existe más de un miembro con el rol I, esto significa que se les informa solamente a las personas realmente necesarias.
- La mayoría de las tareas tienen ausencia del rol A, a excepción de la tarea 3, lo cual podría provocar que en el resto de tareas no se garantice el cumplimiento de las mismas, al no existir un encargado de que esa tarea se realice.

Nicaragua

En la Tabla No 9 Diagrama RASCI Nicaragua, se muestran las tareas específicas que están contempladas en el proceso de Valoraciones de puestos de Nicaragua. Además, se indican los miembros asociados con su respectivo rol de acuerdo con cada tarea.

Tabla No 9 Diagrama RASCI Nicaragua

Tareas		Miembros del proceso		
		Negocio	Compensación	RRHH
		Gerente	Analista	Gerente
1	Enviar solicitud de revisión de puesto	R		
2	Realizar entrevista para entender y actualizar el descripto y bitácora de puesto	C	R	
3	Validar cual puesto es homólogo al puesto en valoración		R	
4	Revisar la propuesta de valoración y solicitar correcciones en caso de ser necesario		I	R
5	Realizar los ajustes a las valoraciones en caso de ser necesario		R	I
6	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos		I	R
7	Realizar un entregable del resultado final al Gerente de Negocio	C	R	A
8	Revisar la propuesta de valoración y solicitar correcciones en caso de ser necesario	R		
9	Realizar los ajustes a las valoraciones en caso de ser necesario		R	I
10	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos	R	I	
11	Realizar los cambios necesarios a los colaboradores	I	R	A
12	Archivar los documentos finales de las valoraciones de puestos		R	

Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

Con respecto a la Tabla No 9 Diagrama RASCI Nicaragua, se realiza un análisis de la matriz verticalmente, es decir, a nivel de roles y horizontalmente, a nivel de tareas. Los puntos encontrados se detallan a continuación:

Verticalmente (a nivel de Roles)

- Existen muchas R en el rol de Analista de compensación, lo que podría estar generando cuellos de botella, al tener tantas tareas en su responsabilidad en el proceso.
- Hay pocos miembros con A lo que quiere decir que existen muchas funciones del todo delegadas y con responsables definidos. Sin embargo, también puede dificultar el seguimiento al cumplimiento de las tareas.
- El Analista de Compensación solamente tiene dos espacios vacíos, en este caso sería bueno cuestionarse si realmente es necesario que este miembro esté implicado en tantas tareas.
- Todos los miembros tienen en sus tareas alguna, con el rol de A o R, lo que quiere decir que todos los miembros se requieren en el proceso.

Horizontalmente (a nivel de Tareas)

- Todas las tareas tienen únicamente un miembro con el rol R, lo que quiere decir que solamente hay un responsable por tarea, por lo que no debería existir duplicidad en las mismas.
- Ninguna tarea no cuenta con un rol R, lo que asegura que algún miembro lo tendrá dentro de sus responsabilidades.
- En ninguna tarea existen varios miembros con el rol C, por lo tanto, solamente se le consulta a un miembro del proceso, esto hace que se vuelva más fluido.
- En ninguna de las tareas existe más de un miembro con el rol I, esto significa que se les informa solamente a las personas realmente necesarias.

El Salvador

En la Tabla No 10 Diagrama RASCI El Salvador, se muestran las tareas específicas que están contempladas en el proceso de Valoraciones de puestos de El Salvador. Además, se indican los miembros asociados con su respectivo rol de acuerdo con cada tarea.

Tabla No 10 Diagrama RASCI El Salvador

Tareas		Miembros del proceso	
		Negocio	Compensación
		Jefe	Jefatura
1	Enviar solicitud de revisión de puesto	R	
2	Realizar entrevista para actualizar el descriptor del puesto	C	R
3	Validar cual puesto es homólogo al puesto en valoración		R
4	Realizar un entregable del resultado final al Jefe de Negocio	C	R
5	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos	R	I
6	Realizar los cambios necesarios a los colaboradores	I	R
7	Archivar los documentos finales de las valoraciones de puestos		R

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Con respecto a la Tabla No 10 Diagrama RASCI El Salvador, se realiza un análisis de la matriz verticalmente, es decir, a nivel de roles y horizontalmente, a nivel de tareas. Los puntos encontrados se detallan a continuación:

Verticalmente (a nivel de Roles)

- Existen muchas R en el rol de Jefe de compensación, lo que podría estar generando cuellos de botella, al tener tantas tareas en su responsabilidad en el proceso.
- No hay ningún miembro con rol A lo puede dificultar el seguimiento al cumplimiento de las tareas.
- El Jefe de Compensación solamente tiene un espacio vacío, en este caso sería bueno cuestionarse si realmente es necesario que este miembro esté implicado en tantas tareas o si se podría agregar un miembro más en el proceso.
- Todos los miembros tienen en sus tareas alguna, con el rol de A o R, lo que quiere decir que todos los miembros se requieren en el proceso.

Horizontalmente (a nivel de Tareas)

- Todas las tareas tienen únicamente un miembro con el rol R, lo que quiere decir que solamente hay un responsable por tarea, por lo que no debería existir duplicidad en las mismas.
- Ninguna tarea no cuenta con un rol R, lo que asegura que algún miembro lo tendrá dentro de sus responsabilidades.
- En ninguna tarea existen varios miembros con el rol C, por lo tanto, solamente se le consulta a un miembro del proceso, esto hace que se vuelva más fluido.

Resumen comparativo entre países

Existen países que cuentan con un análisis similar a nivel de roles o a nivel de tareas, por lo tanto, a continuación, se muestran algunos puntos de comparación entre ellos de acuerdo con los diagramas RASCI:

Verticalmente (a nivel de Roles)

- En tres países, Costa Rica, Honduras y Nicaragua, el miembro Analista de Compensación tiene muchas tareas con el rol R, lo cual puede provocar cuellos de botella o recargos en este miembro. En Panamá, El Salvador y Guatemala sucede lo mismo, pero con el miembro Jefatura de Compensación.
- En cuatro países, Costa Rica, Panamá, Guatemala y Nicaragua hay pocos miembros que tienen el rol A, lo que significa que las funciones están bastante delegadas, sin embargo,

también podría ocasionar que no se le dé, el suficiente seguimiento a las tareas, por ejemplo, en El Salvador ningún miembro tiene el rol A, quiere decir que nadie da seguimiento. A diferencia de Honduras que la Jefatura de Compensación si cuenta con este rol, por lo tanto, si le dará seguimiento a las tareas que tiene en su responsabilidad el analista de compensación.

- En la mayoría de los países a excepción de Panamá, todos los miembros tienen en alguna de sus tareas, el rol de A o R, lo que quiere decir que todos los miembros se requieren en el proceso.
- Tanto en Costa Rica como en Guatemala, sucede que el miembro Jefatura de Negocio en varias tareas es solamente informado, se podría entender que el rol no es del todo necesario, sin embargo, es al cual se le consulta o realiza los cambios y actualizaciones en el descriptor de puesto, por lo tanto, si es indispensable.

Horizontalmente (a nivel de Tareas)

- En todos los países sucede que todas las tareas tienen únicamente un miembro con el rol R, lo que quiere decir que solamente hay un responsable por tarea, por lo que no debería existir duplicidad en las mismas.
- Solamente en Panamá, en dos de las tareas, existen dos responsables, en este caso se podría analizar que existe duplicidad de esas tareas o que se podrían delegar en alguno de los dos roles solamente.
- En todos los países, en ninguna tarea existen varios miembros con el rol C, por lo tanto, solamente se le consulta a un miembro del proceso y esto hace que se vuelva más fluido.
- En Costa Rica y Panamá, existen varias tareas en donde se le debe copiar a más de una persona, en este caso sería bueno cuestionar si se está generando mucha burocracia al informar a tantas personas.
- En el resto de países, Honduras, Guatemala, Nicaragua y El Salvador, en ninguna de las tareas existe más de un miembro con el rol I, esto significa que se les informa solamente a las personas realmente necesarias.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al finalizar el estudio de la situación actual del proceso de valoración de puestos en los departamentos de Compensación de Bac Credomatic, se definen varias conclusiones:

- Actualmente no existe una estandarización en la metodología ni en el proceso que los países utilizan para la administración de los puestos, por ejemplo; se utilizan dos metodologías de evaluación diferentes; Honduras y Panamá utilizan PWC; Guatemala, Costa Rica y El Salvador utilizan HAY Group y Nicaragua no utiliza ninguna metodología. Otro ejemplo, es que sus flujogramas son un poco similares, sin embargo, con bastantes diferencias entre sí, una de ellas, es que las aprobaciones en algunos países están dadas por el Gerente de RRHH y en otros por el Jefe de compensación. Otra diferencia es que hay un país que cuenta con un comité de valoración y los demás no, quiere decir, que cada país tiene el proceso en diferente nivel de desarrollo.
- La desalineación en las metodologías y la forma de ejecutar las valoraciones de puestos que existe actualmente en los países ha provocado, que no sea posible comparar puestos entre países lo cual a su vez ocasiona que exista diferencia salarial de puestos iguales en diferentes países y por último esta desalineación podría provocar que los puestos no estén pagados de acuerdo con la competitividad del mercado de cada país, dando como consecuencia; altas en la rotación del personal.
- La causa principal de que no exista alineación entre países, es que no hay un lineamiento debidamente publicado, con el proceso correcto para realizar una valoración y que sea aplicable para todos los países por igual. Además, no cuentan con plantillas homologadas, por ejemplo, el descriptor de puesto y las presentaciones que van dirigidas a los gerentes de Negocio, son distintas y cada país cuenta con sus plantillas personalizadas.
- Hace aproximadamente 9 meses no se contaba con un departamento regional de Compensación encargado de la administración y control de este proceso, esto es uno de los motivos por el cual cada país realiza los temas relacionados a Compensación según a como ellos lo definan, ocasionando la desalineación antes mencionada. Sin embargo, actualmente se cuenta con este departamento y tiene como objetivo la homologación y el seguimiento de estos procesos en los países.

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones indicadas anteriormente y el análisis del proceso de valoraciones de puestos, se recomienda lo siguiente:

- Los países deben utilizar una única metodología de valoración de puestos, lo cual hará posible la comparación de los mismos. Además, por consecuencia se deberá capacitar a los departamentos de Compensación que no utilicen la metodología seleccionada.
- El proceso para valorar un puesto debe estar normado por un flujograma único para todos los países, en donde se engloben las mejores prácticas de cada país y así se permeen en los demás países. Este flujograma deberá ser utilizado como base y guía cada vez que se deba realizar una valoración de puestos.
- Se debe contar con un manual operativo publicado a nivel regional y que aplique para todos los países, en donde indique: la metodología de valoración que se debe utilizar, el flujo o actividades que se deben seguir para realizar la valoración, las plantillas estándar involucradas en el proceso.
- Relacionado a la recomendación anterior, se deben crear y publicar oficialmente las siguientes plantillas, aplicables para los seis países:
 - Descriptor de puesto
 - Presentación inicial de valoración de puestos
 - Guía de preguntas para entrevista
 - Matriz de valoración de puestos
 - Presentación final de valoraciones
- Realizar un cronograma de implementación de la nueva estandarización del proceso de valoraciones de puestos, en donde los países se comprometan a migrar todos los puestos existentes con el nuevo proceso.
- Se debería contar con un sistema de descriptores de puestos, que aplique para todos los países de forma homologada.
- Finalmente, y para asegurar el cumplimiento de esta estandarización, se recomienda que el área de Compensación Regional, realice una reunión mensual con los países para que indiquen el porcentaje de avance de cada uno y aclare las dudas existentes para continuar con el proceso.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

En el presente capítulo se indicará a detalle cual es el resultado final de un nuevo proceso estandarizado que aplique para todos los países de Bac Credomatic, tomando en cuenta el análisis de la situación actual de cada país, para replicar las mejores prácticas en los demás países. Se explicará el nuevo diagrama de proceso, diagrama de flujo y diagrama RASCI regionales, finalmente en la propuesta se presentará un lineamiento para así formalizar este nuevo proceso estandarizado. Además, se mostrará un análisis económico de la propuesta y cuáles serán los beneficios asociados con esta inversión, por último, un plan de implementación de la propuesta del nuevo proceso en los países.

Propuesta

Diagrama de proceso

La metodología de valoración de puestos elegida es HAY Group, esto fue una decisión tomada por la empresa por dos motivos, el primero; que la metodología es la más reconocida en la región, la otra opción de encuesta más reconocida en la región era PWC, sin embargo esta encuesta tuvo un cambio de estrategia o una crisis, pues varios de sus expertos en ese tema se fueron de la empresa, y los temas de Compensación y estructura dejaron de ser relevantes de cara a los clientes, al menos así lo percibían en varias empresas, dentro de esas Bac Credomatic.

El segundo motivo fue que HAY Group les colaboró hace unos 4 años a diseñar un proceso integral de desempeño, que se amarraba con el tema de Compensación; por lo tanto, les pareció natural que se trabajará con ellos mismo este tema.

Adicionado a esta decisión organizacional, de acuerdo con el estudio realizado, también era la mejor opción la de metodología de HAY Group, ya que tres de los países utilizan actualmente esta metodología y solamente dos utilizan Price Waterhouse Cooper, además todos los Analistas y Jefaturas de Compensación fueron capacitados por un área del Centro de Servicios hace aproximadamente un año en esta metodología seleccionada.

Posterior a esta decisión se procede a realizar un diagrama de procesos basado en esta metodología representado en la Figura No 29 Diagrama de Proceso Estandarizado, allí se muestra el proceso de valoraciones de puestos que aplicará para todos los países de Bac Credomatic de forma estandarizada, el cual consiste en 6 macro etapas; primero la sesión inicial con el cliente,

seguido de la entrevista de valoración, posterior se realiza el análisis y la valoración de los puestos, el paso número cuatro es nuevo en comparación con el diagrama inicial y hace referencia al Comité de Valoraciones de puestos, contando con los vistos buenos de este comité se procede a realizar el entregable y solicitud de aprobación al cliente y por último realizar la aplicación y documentación de los cambios.

Figura No 29 Diagrama de Proceso Estandarizado



Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

1. Sesión inicial con el cliente: El objetivo de esta etapa es asesorar sobre el alcance del proceso de valoración de puestos, en esta sesión deben participar el Gerente de Negocio, dueño de la estructura, las jefaturas de estas áreas, algún representante de Compensación y de forma opcional; el socio de Negocio en caso de existir este rol en el país.

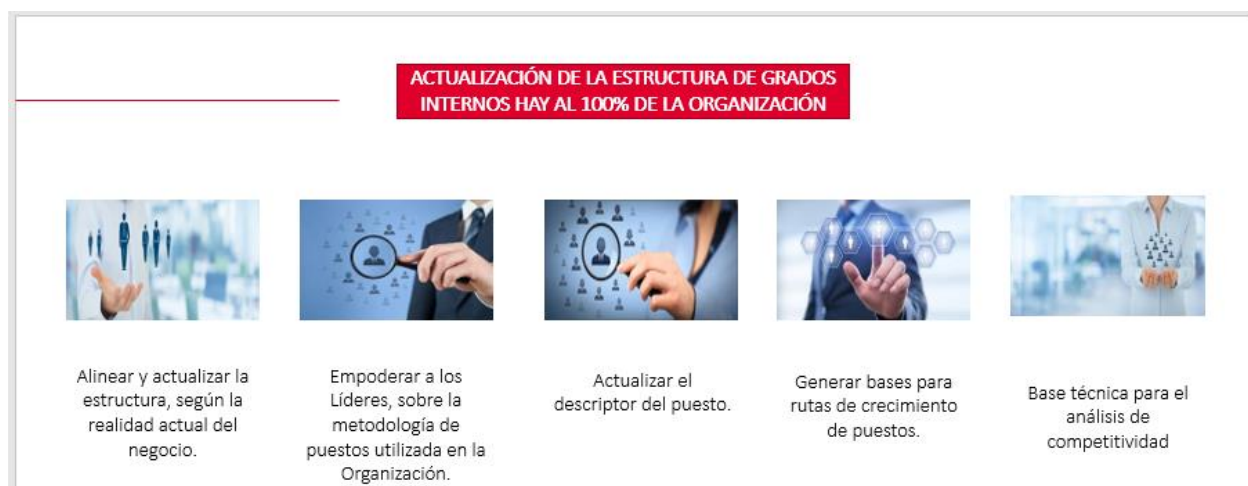
La sesión debe ser de aproximadamente una 1 o 2 horas, en la cual el representante de Compensación explicará a detalle cómo se llevará a cabo el proceso de valoraciones de puestos y cuáles son sus etapas. Se deberá explicar la metodología HAY Group, en cuanto a la definición

del Saber, Pensar y el Actual y finalmente; explicar el formulario de Descriptor de puesto, el cual debe ser completado por las jefaturas de Negocio para continuar con el siguiente paso.

Para esta fase se deben utilizar los siguientes documentos:

- Presentación inicial del proceso de Valoraciones de puestos: En la el proceso de valoraciones de puestos.
- Figura No 30 Beneficios de las Valoraciones de Puestos, Figura No 31 Explicación Metodología HAY, Figura No 32 Línea de Crecimiento de puestos,
-
- Figura No 33 Fases del Proyecto y Figura No 34 Consejos para construir puestos se muestran las filminas de la presentación que se construyó para la explicación inicial al cliente sobre el proceso de valoraciones de puestos.

Figura No 30 Beneficios de las Valoraciones de Puestos



Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Figura No 31 Explicación Metodología HAY



Nota: Fabiola Cambrono Azofeifa

Figura No 32 Línea de Crecimiento de puestos



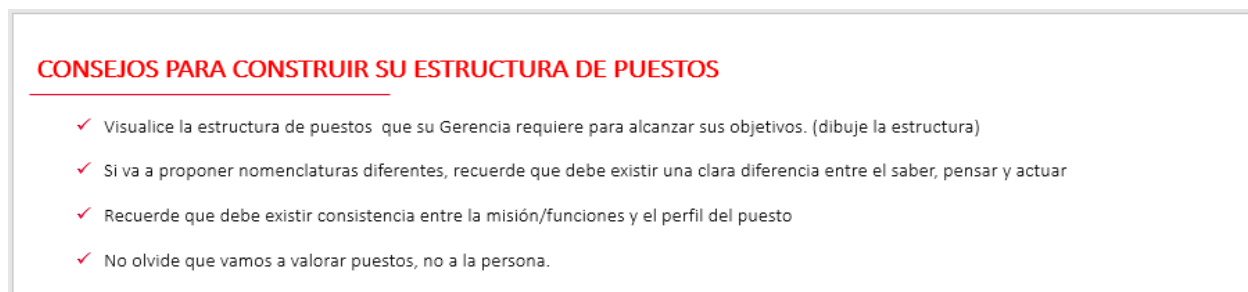
Nota: Fabiola Cambrono Azofeifa

Figura No 33 Fases del Proyecto



Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa


Figura No 34 Consejos para construir puestos



Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

- Formulario de Descriptores de puestos: Para la construcción de este esté formulario, se solicitó un ejemplo a cada uno de los países y se agregó solamente los datos que tenía más relevancia y los que eran aplicables para todos los países. En la Figura No 35 Página 1 Descriptor de puesto,
- Figura No 36 Página 2 Descriptor de puesto y
- Figura No 37 Página 3 Descriptor de puesto, se muestra el nuevo formulario aplicable a nivel regional.

Figura No 35 Página 1 Descriptor de puesto

 F-CORP- FORMULARIO DESCRIPTIVO DE PUESTOS-REG-0000216 V3

Fecha de Actualización: Elaborado por:

IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto:

Gerencia:

Departamento:

Nivel del puesto:

El puesto supervisa personal ¿Qué tipo de puestos supervisa?

MISIÓN GENERAL DEL PUESTO

****Debe Iniciar con un Verbo Infinito y en pocas palabras, identifique el propósito general del puesto, ¿para qué existe el puesto en la organización?. Se busca responder a las siguientes preguntas: ¿Qué hace? (acción), ¿Cómo lo hace? (función), ¿Para qué lo hace? (resultado).**

PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Responsabilidades: Describa las principales funciones del puesto de trabajo

1. Iniciar con un verbo en infinitivo y debe estar acorde a la responsabilidad
2. No utilizar terminología interna
3. Las funciones deben ser claras, medibles, coherentes, atemporales y realistas
4. Solo se deberán incluir aquellas responsabilidades que se realizan permanentemente o constantemente.

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Figura No 36 Página 2 Descriptor de puesto

PERFIL DE PUESTO			
<u>Conocimientos</u>			
<u>Carrera de nivel académico</u>			
<u>Nivel Académico</u>		<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	
<u>Otro</u>		<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	
<u>Conocimientos adicionales o certificaciones</u> Ejem. AS400, arquitectura de redes, lenguajes de programación, nómina, MS Project			
1. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	3. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>		
2. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	4. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>		
<u>Experiencia</u>			
<u>Experiencia</u>		<u>Áreas de Experiencia</u>	
<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>		1. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> 2. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> 3. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	
<u>Competencias</u>			
<u>Competencias</u>	(Señale máximo 5 de la list	<u>Concepto</u>	<u>Nivel</u>
1. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	----->	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
2. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	----->	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
3. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	----->	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
4. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	----->	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
5. <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	----->	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>

Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

Figura No 37 Página 3 Descriptor de puesto

VALORACION DE PUESTOS CRÍTICOS		
Criterio	Definición	Sí / No
Información	Acceso a extraer y/o modificar información sensible de clientes o negocio de forma masiva para uno o varios países.	Seleccione
Información	Acceso a modificar y poner en ejecución aplicaciones, programas, datos, parámetros y procesos tecnológicos sensibles de negocio en ambientes de producción.	Seleccione
Operativo	Acceso a realizar transacciones una transacción individual con un monto mayor a \$100.000 en (pagos, transacciones en cajas, transferencias, remesas)/o movimientos contables.	Seleccione
Operativo	Administración y/o custodia de valores (títulos, efectivo, chequeras, plásticos, otros documentos de valor) o activos físicos (bienes adjudicados o en dación de pago) con montos iguales o mayores a \$100.000.	Seleccione
Financiero	Puestos que tengan acceso a : 1) Aprobar los registros en cuentas contables (Datapro) y/o 2) Aprobar valores de activos (inversión) y/o 3) Aprobar consolidación estados financieros (Hyperion) y/o 4) Aprobar Lotes contables y/o 5) Crear, modificar o eliminar centros de costos, cuentas contables y compañía	Seleccione
Gerencial	Puestos que ejecuten / aprueban en el sistema : a- pago a proveedores o compras b- desembolso de donaciones y/o patrocinios	Seleccione

ALCANCE DEL PUESTO																											
Solo podrá elegir una opción, marque con una x.																											
1.- ¿Que Nivel de Competencia Especializada maneja este Puesto?																											
Puestos Operativos <table border="1"> <tr><td>A</td><td>Básico</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>B</td><td>Introdutorio</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>C</td><td>General / Proceso / Proc.</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>D</td><td>Avanzado</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		A	Básico	<input type="checkbox"/>	B	Introdutorio	<input type="checkbox"/>	C	General / Proceso / Proc.	<input type="checkbox"/>	D	Avanzado	<input type="checkbox"/>	Puestos Tácticos <table border="1"> <tr><td>E</td><td>Especializado</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>F</td><td>Especialización Madura</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		E	Especializado	<input type="checkbox"/>	F	Especialización Madura	<input type="checkbox"/>						
A	Básico	<input type="checkbox"/>																									
B	Introdutorio	<input type="checkbox"/>																									
C	General / Proceso / Proc.	<input type="checkbox"/>																									
D	Avanzado	<input type="checkbox"/>																									
E	Especializado	<input type="checkbox"/>																									
F	Especialización Madura	<input type="checkbox"/>																									
		Puestos Estratégicos <table border="1"> <tr><td>G</td><td>Especialización Amplia</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>H</td><td>Referente</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		G	Especialización Amplia	<input type="checkbox"/>	H	Referente	<input type="checkbox"/>																		
G	Especialización Amplia	<input type="checkbox"/>																									
H	Referente	<input type="checkbox"/>																									
2.- ¿Cual es la competencia en planificación, organización e integración del Puesto?		3.- ¿Cual es el nivel de Comunicación e Influencia que debe tener el puesto?																									
<table border="1"> <tr><td>T</td><td>Focalización de Tareas.</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>I</td><td>Específica .</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>II</td><td>Homogénea</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>III</td><td>Heterogénea.</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>IN</td><td>Amplia.</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		T	Focalización de Tareas.	<input type="checkbox"/>	I	Específica .	<input type="checkbox"/>	II	Homogénea	<input type="checkbox"/>	III	Heterogénea.	<input type="checkbox"/>	IN	Amplia.	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Bajo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2</td><td>Medio</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3</td><td>Alto</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		1	Bajo	<input type="checkbox"/>	2	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>	3	Alto	<input type="checkbox"/>
T	Focalización de Tareas.	<input type="checkbox"/>																									
I	Específica .	<input type="checkbox"/>																									
II	Homogénea	<input type="checkbox"/>																									
III	Heterogénea.	<input type="checkbox"/>																									
IN	Amplia.	<input type="checkbox"/>																									
1	Bajo	<input type="checkbox"/>																									
2	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>																									
3	Alto	<input type="checkbox"/>																									
4.- ¿En cual categoría clasifica la Libertad de Pensar de este Puesto?																											
Puestos Operativos <table border="1"> <tr><td>A</td><td>Rutina Estricta</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>B</td><td>Rutina</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>C</td><td>Semi-rutina</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>D</td><td>Estandarizado</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		A	Rutina Estricta	<input type="checkbox"/>	B	Rutina	<input type="checkbox"/>	C	Semi-rutina	<input type="checkbox"/>	D	Estandarizado	<input type="checkbox"/>	Puestos Tácticos <table border="1"> <tr><td>E</td><td>Definición Clara</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>F</td><td>Definición Amplia</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		E	Definición Clara	<input type="checkbox"/>	F	Definición Amplia	<input type="checkbox"/>						
A	Rutina Estricta	<input type="checkbox"/>																									
B	Rutina	<input type="checkbox"/>																									
C	Semi-rutina	<input type="checkbox"/>																									
D	Estandarizado	<input type="checkbox"/>																									
E	Definición Clara	<input type="checkbox"/>																									
F	Definición Amplia	<input type="checkbox"/>																									
		Puestos Estratégicos <table border="1"> <tr><td>G</td><td>Definición Genérica</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>H</td><td>Abstracto</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		G	Definición Genérica	<input type="checkbox"/>	H	Abstracto	<input type="checkbox"/>																		
G	Definición Genérica	<input type="checkbox"/>																									
H	Abstracto	<input type="checkbox"/>																									
5.- ¿Cual Es la Complejidad de las Situaciones que manifiesta el Puesto?																											
<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Repetitivo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2</td><td>Con Modelos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3</td><td>Variable</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4</td><td>Adaptación</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>5</td><td>Sin Precedente</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>				1	Repetitivo	<input type="checkbox"/>	2	Con Modelos	<input type="checkbox"/>	3	Variable	<input type="checkbox"/>	4	Adaptación	<input type="checkbox"/>	5	Sin Precedente	<input type="checkbox"/>									
1	Repetitivo	<input type="checkbox"/>																									
2	Con Modelos	<input type="checkbox"/>																									
3	Variable	<input type="checkbox"/>																									
4	Adaptación	<input type="checkbox"/>																									
5	Sin Precedente	<input type="checkbox"/>																									
6.- ¿Que Nivel de Libertad para Actuar maneja este Puesto?																											
Puestos Operativos <table border="1"> <tr><td>A</td><td>Control Estricto</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>B</td><td>Control</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>C</td><td>Estandarizado</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>D</td><td>Regulación General</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		A	Control Estricto	<input type="checkbox"/>	B	Control	<input type="checkbox"/>	C	Estandarizado	<input type="checkbox"/>	D	Regulación General	<input type="checkbox"/>	Puestos Tácticos <table border="1"> <tr><td>E</td><td>Dirección</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>F</td><td>Dirección General</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		E	Dirección	<input type="checkbox"/>	F	Dirección General	<input type="checkbox"/>						
A	Control Estricto	<input type="checkbox"/>																									
B	Control	<input type="checkbox"/>																									
C	Estandarizado	<input type="checkbox"/>																									
D	Regulación General	<input type="checkbox"/>																									
E	Dirección	<input type="checkbox"/>																									
F	Dirección General	<input type="checkbox"/>																									
		Puestos Estratégicos <table border="1"> <tr><td>G</td><td>Guía</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>H</td><td>Guía Estratégica</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		G	Guía	<input type="checkbox"/>	H	Guía Estratégica	<input type="checkbox"/>																		
G	Guía	<input type="checkbox"/>																									
H	Guía Estratégica	<input type="checkbox"/>																									
7.- ¿Cual es la Magnitud de la responsabilidad que manifiesta el Puesto?																											
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>No Cualificable</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1</td><td>Muy Pequeña</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2</td><td>Pequeña</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3</td><td>Media</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4</td><td>Grande</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>				N	No Cualificable	<input type="checkbox"/>	1	Muy Pequeña	<input type="checkbox"/>	2	Pequeña	<input type="checkbox"/>	3	Media	<input type="checkbox"/>	4	Grande	<input type="checkbox"/>									
N	No Cualificable	<input type="checkbox"/>																									
1	Muy Pequeña	<input type="checkbox"/>																									
2	Pequeña	<input type="checkbox"/>																									
3	Media	<input type="checkbox"/>																									
4	Grande	<input type="checkbox"/>																									




Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

2. **Entrevista de Valoración con el cliente:** El objetivo de esta sesión es profundizar con el cliente, ya sea la jefatura o gerente de Negocio, la información incluida en los descriptores de puestos y consultar insumos necesarios para realizar la valoración de los puestos. Se sugiere que la duración de la sesión sea de 1 a 1,5h (dependiendo de la cantidad de puestos del área a entrevistar).

Además, se recomienda que la entrevista se realice directamente con la Jefatura de Negocio dueña del puesto, ya que es la persona que cuenta con el un conocimiento más amplio, además, se recomienda que estén presentes mínimo dos personas del área de Compensación y de forma opcional algún representante de Reclutamiento y el socio de Negocio en caso de existir este rol en el país.


Para esta fase se debe utilizar una guía de entrevista de Valoraciones de puestos sobre HAY Group; la misma fue elaborada en base a los libros y manuales de Korn Ferry quien es la empresa dueña de la metodología, la cual se detalla en la Figura No 38 Recomendaciones de Entrevista de puestos y la Figura No 39 Guía de preguntas HAY.

Figura No 38 Recomendaciones de Entrevista de puestos

Recomendaciones para el abordaje de la entrevista		
 ANTES	 DURANTE	 DESPUES
<ul style="list-style-type: none"> • Realice la entrevista con el responsable del puesto(jefe) • Agende la entrevista con anticipación. • Explíquelo antes de entrevista el descriptor a su cliente, y solicítele contar con el documento completo para el día de la entrevista. • El tiempo efectivo recomendado de la entrevista es de 1hr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de comprender la naturaleza de negocio del área, si no lo tiene claro, pídale a su cliente una introducción • Tome de base el descriptor que el cliente llene, para ir desarrollando la entrevista • Asegúrese que su cliente esta valorando el puesto, y no al ocupante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explíquelo a su cliente los siguientes pasos, posterior a la entrevista: <ul style="list-style-type: none"> ○ Valoración ○ Comité de puestos ○ Comunicación con el cliente ○ Cambios de nomenclatura

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Figura No 39 Guía de preguntas HAY

 Guía de preguntas para entrevista de valoración. (uso exclusivo entrevistador)		
Pregunta	Alcance HAY	Criterio HAY
¿Cuál es nivel académico del puesto?	Le permitirá medir la competencia técnica	Saber
¿Cuántos años de experiencia ? Y que tipo de experiencia requiere el puesto?	Le permitirá la amplitud y profundidad de experiencias para llevar a cabo las funciones del puesto	Saber
¿cual es el nivel de profundidad y amplitud de conocimientos que tendrá el puesto	Le permitirá conocer que tanto nivel de conocimiento requiere el puesto	Saber
¿Qué tipo de planificación/ coordinación realiza el cargo	Le permitirá conocer la variedad de elementos que requiere el puesto para planificar /coordinar	Saber
¿Qué tanto requiere el puesto la competencia de influencia y comunicación?	Le permitirá medir el grado de relevancia de la influencia	Saber
¿Grado en el que el pensamiento esta condicionado por reglas, métodos, procedimientos, precedentes, políticas?	Le permitirá medir la libertad de pensamiento en la que se desenvuelve el puesto	Pensar
¿Grado en el cual el puesto se enfrenta a solucionar problemas (si es repetitivo, con modelos, variable, adaptables)	Le permitirá medir el tipo de problemas y el nivel de creatividad para solucionarlos	Pensar
¿Grado en el cual es puesto decide sobre medidas y actuaciones a tomar para conseguir los resultados (desde un marco controlado hasta una guía estratégica)	Le permitirá medir la independencia en la toma de decisiones , así como el impacto que tendrán las actuaciones según la toma de decisiones.	Actuar
¿Tipo de impacto que tienen el puesto según la naturaleza del mismo?	Le permite medir si el impacto va desde remoto hasta primario	Actuar

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa


3. **Análisis y Valoración de puestos:** El objetivo de esta fase es realizar la propuesta de la valoración de los puestos, según las tablas de la metodología de HAY Group, con el fin de ser presentada al Comité de Valoraciones. Se recomienda que la valoración se realice con al menos dos representantes de Compensación para evitar subjetividad en la valoración. El tiempo estimado por valoración de un puesto es de 30 min aproximadamente y se debe considerar un tiempo de 1 a 2 horas para realizar la calibración del área completa.

Se deben utilizar las tablas de valoración de HAY, sin embargo, para más facilidad, se realizó una plantilla representada en las siguientes figuras: Figura No 40 Plantilla de Valoraciones HAY, Figura No 41 Plantilla de Competencia, Figura No 42 Plantilla de soluciones y Figura No 43 Plantilla de Responsabilidad, en las cuales, con solo colocar las respuestas en el Excel, este verifica si la combinación es válida de acuerdo con las tablas e indica a cuál grado HAY pertenece el puesto.

Figura No 40 Plantilla de Valoraciones HAY

Plantilla de Valoraciones de puestos

Puesto:
 Entrevistador:
 Jefatura:
 Fecha:



Insumo para la valoración

Factores a evaluar

[I.1 - Competencia](#)
[I.2 - Solución de Problemas](#)
[I.3 - Responsabilidad](#)

II. Tablas de valoración

[III.1 - Tabla de Competencias](#)
[III.2 - Tabla de Solución de Problemas](#)
[III.3 - Tabla de Responsabilidad](#)

Resumen de la valoración

Competencia		Solución de problemas		Responsabilidad		Puntos HAY	Grado HAY	Perfil corto			Perfil Largo		
D=I+3	200	E+4+50%	100	D=2-C+	76	376		P	2		53	27	20
								53	27	20			

Combinación Favorable Incorrecto

Congruencia INCONGRUENTE ✔ #N/A

Nota: Departamento de TI, Bac Credomatic

Figura No 41 Plantilla de Competencia

Competencia: Conjunto de conocimientos y capacidades requeridas para poder desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de cómo se hayan adquirido.

II.- EVALUACION
VER TABLA DE COMPETENCIAS

1.- ¿Que Nivel de Competencia Especializada maneja este Puesto de Trabajo?

Solo podra elegir una opción (marque con una 1), teniendo en cuenta el tipo de puesto:

Puestos Operativos		Puestos Tácticos		Puestos Estratégicos	
A	Básico	E	Especializado	G	Especialización Amplia
B	Introdutorio	F	Especialización Madura	H	Referente
C	General / Proceso / P				
D	Avanzado				

Selección CORRECTO

2.- ¿Cual es el nivel de Responsabilidad que tiene el presente Puesto de Trabajo?

Solo podra elegir una opción, marque con una 1:

1	Tendencia al nivel inmediato inferior	1
2	Nivel en Cuestión	1
3	Tendencia al Nivel Inmediato Superior	

Selección CORRECTO

Competencia: Conjunto de conocimientos y capacidades requeridas para poder desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de cómo se hayan adquirido.

**II.- EVALUACION
VER TABLA DE COMPETENCIAS**

3.- ¿Cual es la competencia en planificación, organización e integración (Gerencial) del Puesto de Trabajo Actual?

Solo podra elegir una opción, marque con una 1:

T	Focalización de Tareas.	
I	Específica.	1
II	Homogénea.	
III	Heterogénea.	
IV	Amplia.	

Observaciones: Correcto

Selección **CORRECTO**

4.- ¿Cual Es el tipo de Amplitud en Conocimiento que manifiesta el Puesto de Trabajo Actual?

Solo podra elegir una opción, marque con un 1:

1	Tendencia al nivel inmediato inferior	
2	Nivel en Cuestión	
3	Tendencia al Nivel Inmediato Superior	1

Observaciones: Correcto

Selección **CORRECTO**

5.- ¿Cual es el nivel de Comunicación e Influencia que debe tener el puesto de trabajo en mención?

Solo podra elegir una opción, marque con una 1:

1	Bajo	
2	Medio	
3	Alto	1

Observaciones: Correcto

Selección **CORRECTO**

III.- RESULTADO FINAL

D-I-3 200 Combinación Favorable



Nota: Departamento de TI, Bac Credomatic

Figura No 42 Plantilla de soluciones

Solución a Problemas: Pensamiento original autónomo que requiere el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones. Así como represente la cantidad y naturaleza de pensamiento requerido en un puesto en forma de análisis, evaluación, creatividad, aplicación de juicios de valor, elaboración de hipótesis, establecimiento de premisas y obtención de conclusiones.

II.- EVALUACION

VER TABLA DE SOLUCIONES

1.- ¿Cual es el Marco de Referencia - Libertad de Pensar de este Puesto de Trabajo?
Solo podrá elegir una opción (marque con una 1), teniendo en cuenta el tipo de puesto:

Puestos Operativos		Puestos Tácticos		Puestos Estratégicos	
A	Rutina Estricta	E	Definición Clara	G	Definición Genérica
B	Rutina	F	Definición Amplia	H	Abstracto
C	Semi-rutina				
D	Estandarizado				

Selección **CORRECTO**

2.- ¿Cual es el nivel de la Libertad Para Pensar que tiene el presente Puesto de Trabajo?
Solo podrá elegir una opción, marque con una 1:

1	Tendencia al nivel inmediato inferior	
	Nivel en Cuestión	
	Tendencia al Nivel Inmediato Superior	1

Selección **CORRECTO**

3.- ¿Cual Es la Complejidad de las Situaciones que manifiesta el Puesto de Trabajo Actual?
Solo podrá elegir una opción, marque con una 1:

1	Repetitivo	
2	Con Modelos	
3	Variable	
4	Adaptación	1
5	Sin Precedente	

Selección **CORRECTO**

4.- ¿Cual Es el Grado de Complejidad y solución de Problemas que determina el Puesto de Trabajo Actual?
Solo podrá elegir una opción, marque con una 1:

1	Tendencia al nivel inmediato inferior	
	Nivel en Cuestión	
	Tendencia al Nivel Inmediato Superior	1

Selección **CORRECTO**

➔ Siguiete : Responsabilidad

5.- Calculo de los puntos de Solución ← Regresar : Indioe

E.4+ 50 % Combinación Poco Probable

III.- RESULTADO FINAL (Calculo de los Puntos de Solución de Problemas.

50%200 100 Incorrecto

Nota: Departamento de TI, Bac Credomatic

Figura No 43 Plantilla de Responsabilidad

Responsabilidad: Hace Referencia al grado en que el puesto o rol debe responder por sus acciones y sus consecuencias; y mide el efecto del puesto o rol sobre los resultados finales.

II.- EVALUACION

VER TABLA DE RESPONSABILIDAD

1.- ¿Que Nivel de Libertad para Actuar maneja este Puesto de Trabajo?
Solo podra elegir una opción (marque con una 1), teniendo en cuenta el tipo de puesto:

Puestos Operativos			Puestos Tácticos			Puestos Estratégicos		
A	Control Estricto		E	Dirección		G	Guía	
B	Control		F	Dirección General		H	Guía Estratégica	
C	Estandarizado							
D	Regulación General	1						

Selección: **CORRECTO**

2.- ¿Cual es el Grado de Responsabilidad sobre medidas y actuacione que tiene el presente Puesto de Tabajo?
Solo podra elegir una opción, marque con una 1:

1	Tendencia al nivel inmediato inferior	
2	Nivel en Cuestión	1
3	Tendencia al Nivel Inmediato Superior	

Selección: **CORRECTO**

3.- ¿Cual es la Magnitud de la responsabilidad que manifiesta el Puesto de Trabajo Actual?
Solo podra elegir una opción, marque con una 1:

N	No Cualificable	
1	Muy Pequeña	
2	Pequeña	1
3	Media	
4	Grande	

Selección: **CORRECTO**

4.- ¿Cual Es el Grado de IMPACTO de la Magnitud que manifiesta el Puesto de Trabajo Actual?
Solo podra elegir una opción, marque con una 1:

1	Tendencia al nivel inmediato inferior	1
2	Nivel en Cuestión	
3	Tendencia al Nivel Inmediato Superior	

Selección: **CORRECTO**

Observaciones: Correcto

5.- ¿Cual es la Naturaleza del impacto Sobre los Resultados que debe tener el puesto de trabajo?
Solo podra elegir una opción, marque con una 1:

1	No Cualificables	
	I	
	II	
	III	
	IV	
2	Variables	
R	Remoto	
S	Compartido	
C	Contributivo	1
R	Primario	

Selección: **CORRECTO**

6.- ¿Cual es el Nivel de la Naturaleza del impacto Sobre los Resultados del puesto de trabajo?

1	Tendencia al nivel inmediato inferior	
2	Nivel en Cuestión	
3	Tendencia al Nivel Inmediato Superior	1

Selección: **CORRECTO**

← Regresar : Índice

D=2-C+ = 76

Nota: Departamento de TI, Bac Credomatic

4. **Comité de Valoraciones de puestos:** El objetivo principal de esta fase, es presentar la propuesta de valoración al comité de puestos para garantizar la objetividad de la valoración, través del criterio técnico de un grupo integral de participantes previamente definidos. Se sugiere que la duración de la sesión sea de 1 hora aproximadamente.

Los participantes de esta sesión serían Compensación con un rol de presentador y secretaria, el Socio de Negocio, en caso de que exista este rol en el país, el Gerente de Recursos Humanos del país y mínimo dos Gerentes de Negocio del país, tomando en cuenta que, si alguno de estos gerentes tiene injerencia en el área valorada, no tendrá voto. Además, es importante mencionar que todos los participantes deben estar capacitados en la Metodología HAY y todos los miembros deben firmar un contrato de confidencialidad por los temas expuestos en dichos foros.

En esta sesión el encargado de Compensación debe presentar la matriz de valoración de puestos HAY completa y consolidada del área, el consolidado de los descriptores de puestos y realizar una minuta de los acuerdos de la presentación.

5. **Entregable y aprobación del resultado por parte del cliente:** En esta fase se debe realizar una sesión con el fin de presentar los resultados finales de las valoraciones de puestos al cliente o Gerente de Negocio, solicitando la aprobación de la misma, para de esta forma, poder formalizar los cambios.

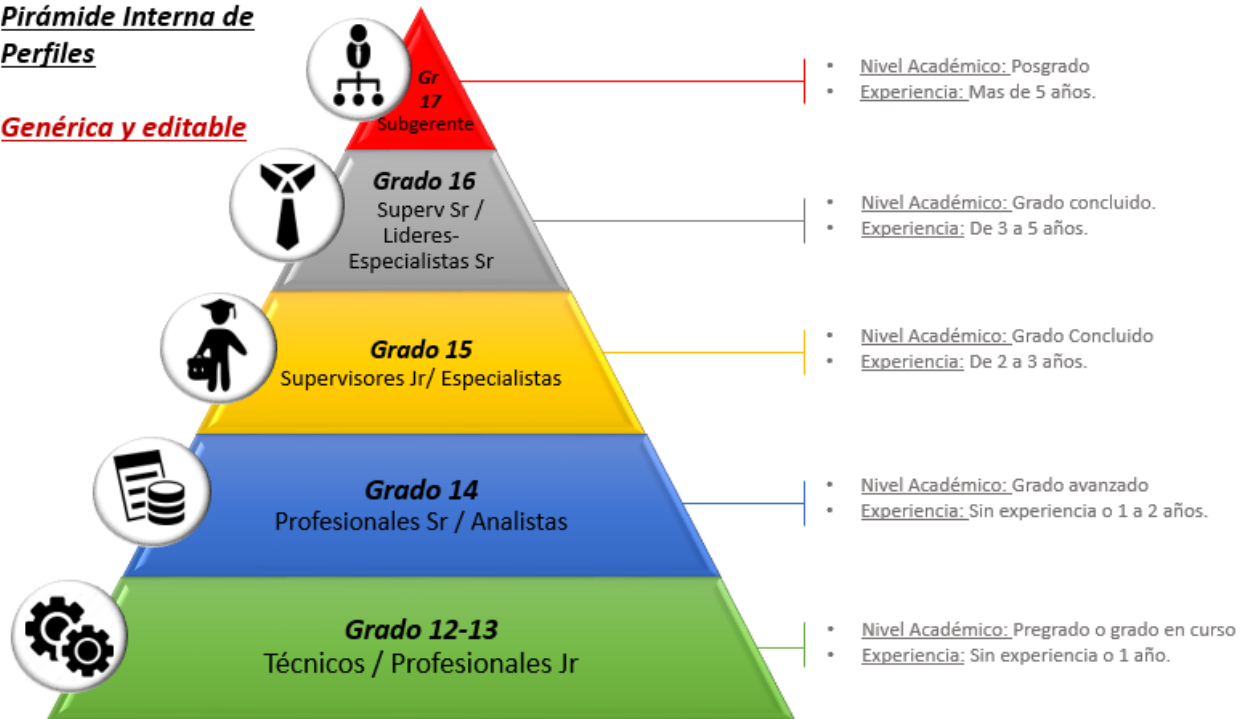
Los participantes de esta sesión serán; el Gerente de Negocio quien tiene un rol aprobador, las jefaturas de Negocio como informadas, el socio de negocio en caso de existir el rol en el país y Compensación como expositor de los resultados. Se sugiere que la duración de la sesión sea de 1h aproximadamente.

Se facilita a los países una guía de presentación de resultados en donde se recomienda siempre agregar una pirámide general de estructura que facilite el entendimiento de las jerarquías, la información de la nueva estructura valorada, los cambios a nivel de grados y nomenclaturas de puestos y finalmente el impacto de estos cambios en los tabuladores salariales, de manera informativa, esta información es representada en la Figura No 44 Pirámide de Estructura, Figura No 45 Nueva Estructura Valorada y Figura No 46 Tipos de Gráficos recomendados.

Figura No 44 Pirámide de Estructura

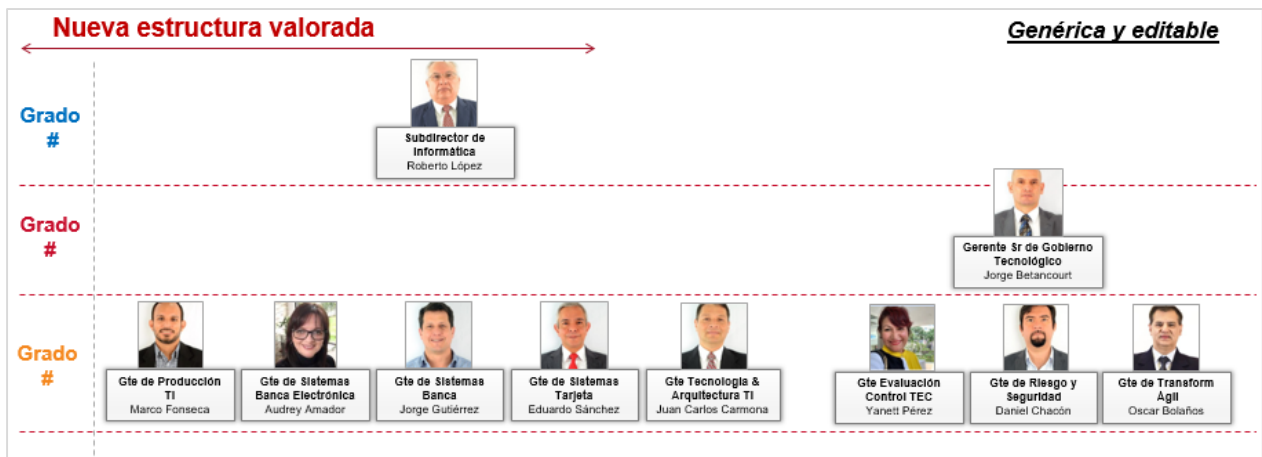
Pirámide Interna de Perfiles

Genérica y editable



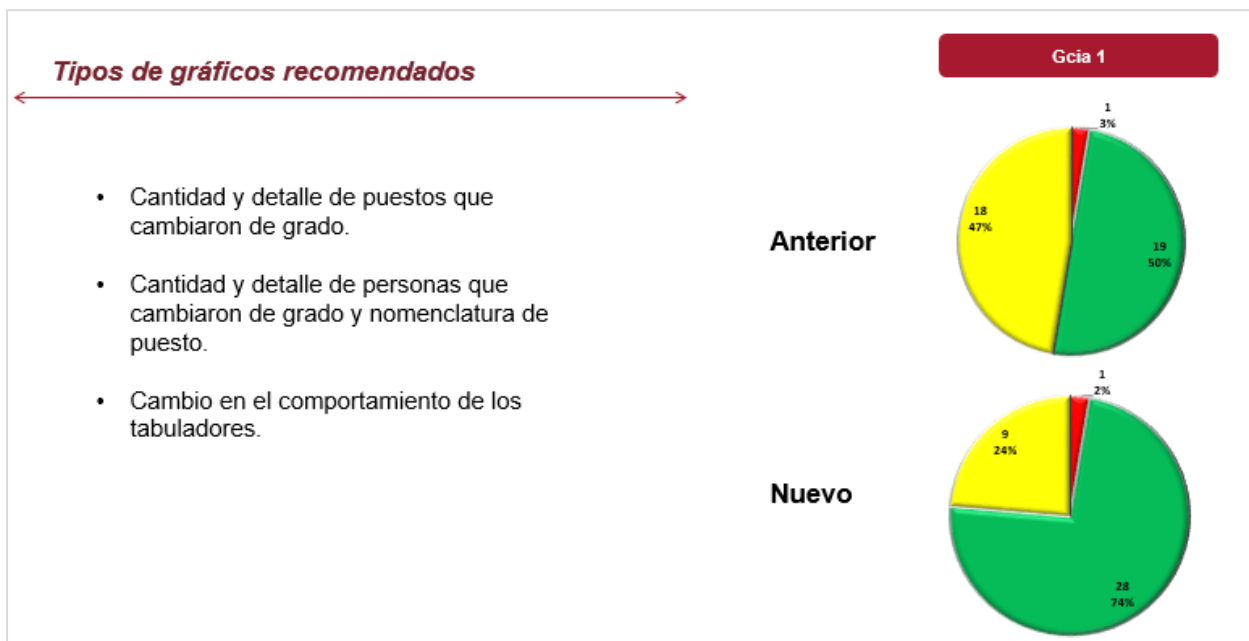
Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Figura No 45 Nueva Estructura Valorada



Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Figura No 46 Tipos de Gráficos recomendados



Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

6. **Aplicación y documentación de cambios:** Esta fase tiene como objetivo formalizar los cambios de los colaboradores (Nomenclatura de puestos y grados) a través de la herramienta de planillas llamada Employee Central. Además, se sugiere realizar una sesión previa a la aplicación de los cambios, con el cliente para brindarle un script que le facilite la comunicación de las variaciones en los puestos con su equipo, por lo tanto, se facilita a los países este script validado con un abogado laboral, mostrado en la Figura No 47 Script de Comunicación.

Figura No 47 Script de Comunicación

Comunicado Oficial

(Comunicación del jefe a su equipo)

"En nuestro compromiso de mejora continua, hemos decidido emprender la revisión de la actual estructura de puestos para todas las Direcciones en el transcurso del año.

Como parte de las tareas que ello conlleva, realizamos un ejercicio de valoración, que puede implicar en algunos casos cambios en la nomenclatura del puesto, con el fin de que el nombre asignado se ajuste más a las funciones que se realiza desde ese cargo.

El resultado de este esfuerzo, por consiguiente, en ningún caso, implicará un cambio de funciones, como tampoco modificaciones en la retribución asignada, pues solo es una revisión de la nomenclatura del puesto en la estructura actual. Aún así será un cambio que permitirá tener puestos más afines a las funciones actuales y que a futuro también nos permitirá trabajar en rutas de Desarrollo.

Preguntas & Respuestas

1. ¿Si me cambian el puesto; significa que he tenido un puesto incorrecto?

- R/ La Dirección realizó un proceso de actualización donde buscamos asignar un puesto más acorde a sus funciones diarias.

2. ¿Si me cambian el puesto, voy a tener funciones diferentes?

- R/ Este cambio no implica un cambio en sus funciones.

3. ¿Este cambio implica un cambio de salario?

- R/ El cambio es únicamente de nomenclatura del puesto no conlleva cambios salariales.

4. ¿Por que realizamos este cambio?

- R/ Es un ejercicio de actualización en cuánto a las nomenclaturas de los puestos que tiene la dirección.

5. ¿Este ejercicio se estará realizando periódicamente?

- R/ Si, es un ejercicio que se realiza entre cada 3-5 años, o según la necesidad del negocio.

6. ¿Este ejercicio estará impactando a toda la Organización ó solamente a mi área?

- R/ Se realiza para toda las Direcciones, ya que a nivel de Organización trabajamos bajo una misma metodología de valoración de puestos.

7. ¿Cuál fue el proceso que se realizó?

- R/ Se realizó una revisión de los puestos, en donde las jefaturas en conjunto con RRHH analizaron el perfil de cada puesto.

8. ¿De dónde vienen las nomenclaturas de los puestos?

- R/ Fue un trabajo en Conjunto de las Jefaturas con asesoría de RRHH y con respecto a las mejores prácticas de RRHH, de acuerdo a la necesidad del negocio.

9. ¿Qué pasa si el colaborador indica que no le gusta la nueva nomenclatura del puesto?

- R/ El cambio de Nomenclatura es un análisis objetivo que busca una mejor administración de la estructura de puestos, esto entre las funciones que realiza el puesto vrs la Nomenclatura asignada.

Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

Se recomienda que los todos los documentos antes mencionados; PPT inicial de valoraciones de puestos, descriptores de puestos, guía de entrevista HAY, plantilla para valoraciones HAY, PPT de resultados finales; estén almacenados en una carpeta compartida entre el equipo local de Compensación con el fin de que todos tengan acceso a la información.

Finalmente, es importante que se realice una encuesta de servicio a las jefaturas y gerentes de Negocio, al finalizar la valoración en un área. Se recomienda solicitar la encuesta con no más de 2 semanas de finalizado el proceso. Para esta fase se facilita la siguiente encuesta mostrada en la Figura No 48 Encuesta de Servicio.

Figura No 48 Encuesta de Servicio

Encuesta de Servicio de Valoraciones de puestos

¿Cuáles son los motivos por los cuales usted ha requerido realizar un proceso de valoración de puestos en su área?

- Revaloración de un área completa.
- Creación de un puesto nuevo.
- Cambios en un puesto actual.
- Por solicitud de RRHH

¿Qué tan importante es para usted en su gestión de liderazgo el proceso de valoraciones de puesto realizadas por RRHH?

- Muy importante
- Algo importante
- Nada importante

¿Qué tan importante es para su gestión de negocio las valoraciones de puesto realizadas por RRHH?

- Muy importante
- Algo importante
- Nada importante

¿Cómo fue el trato brindado por los encargados de compensación durante el proceso de valoraciones de puestos?

- Excelente
- Regular
- Malo

¿Nos podría mencionar una ventaja y una desventaja que usted considera del actual proceso de valoraciones de puestos?

En general, ¿qué tan satisfecho está usted con el proceso de valoraciones de puestos? Siendo 1 estrella, nada satisfecho y 5 estrellas, muy satisfecho. |

Considera usted que el tiempo que invirtió en las valoraciones de puestos, fue provechoso con respecto al resultado entregado.

- Si
- No

Considera usted que el tiempo que invirtió en las valoraciones de puestos, fue provechoso con respecto al resultado entregado.

- Si
- No

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Diagrama de flujo

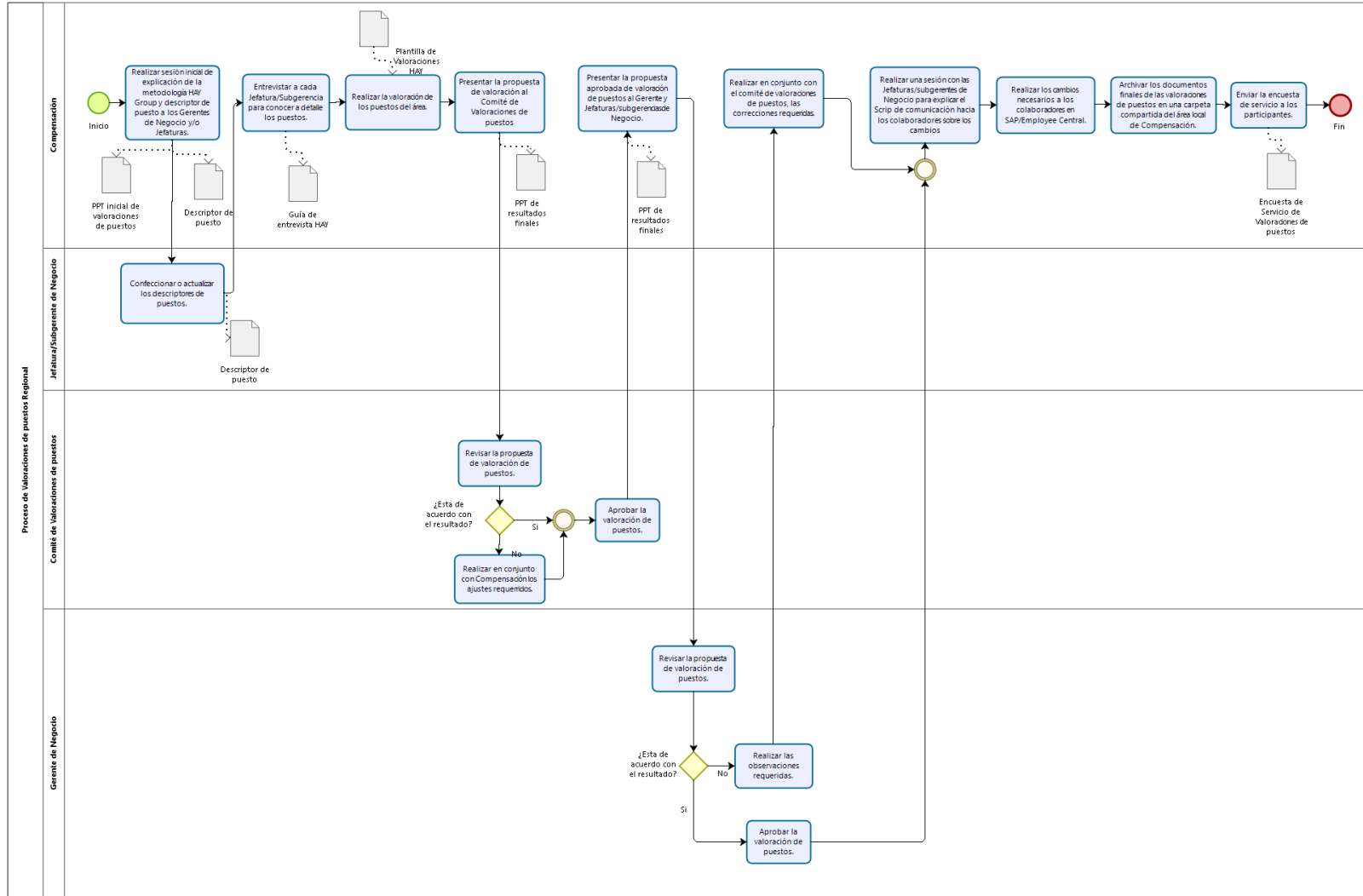
A continuación, se presenta el diagrama de flujo del proceso de valoraciones de puestos que aplicará a nivel regional de forma estandarizada. Este diagrama estará publicado en el nuevo lineamiento de valoraciones de puestos, para que de esta forma los países puedan referenciarlo y realizar el proceso siguiendo este diagrama, el cual explica los pasos que involucra realizar una valoración de un área completa, de inicio a fin, indicando además, los diferentes roles participantes, las tareas y actividades de acuerdo a cada rol, los aprobadores del flujo, entre otros datos; esto con el objetivo de dar un resultado final al cliente, que en este caso son los Gerentes de negocio.

Este proceso está compuesto por cuatro roles, indicados en las siguientes líneas:

- **Compensación:** tiene un rol de líder y ejecutor de la mayor parte del proceso y lo conforman los puestos de Analistas de Compensación y Jefatura de Compensación, dependiendo de la estructura de cada país.
- **Comité de Valoraciones de puestos:** tiene un rol de aprobador y tiene como fin contribuir a la objetividad de la valoración. Sus participantes deben ser Gerentes de Recursos Humanos, Socios de Negocio, si existe este puesto en el país, dos Gerentes de Negocios fijos y el área de reclutamiento como opcional.
- **Jefaturas/Subgerencias de Negocio:** se encargan de la confección o actualización de los descriptores de puestos y son a las personas a quienes se les realiza la entrevista de valoración de puestos, ya que los conocen a detalle; estos dos pasos son claves para el resultado final del proceso.
- **Gerente de Negocio:** tiene un rol de aprobador final de la valoración de puestos, pues es quien tienen un mapa global del área en valoración.

A continuación, en la Figura No 49 Diagrama de Flujo Regional, se detalla el proceso actual que ejecuta el área de Compensación de Costa Rica para realizar las valoraciones de puestos.

Figura No 49 Diagrama de Flujo Regional



Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

El proceso inicia con el rol de Compensación, el cual coordina una sesión inicial con los Gerentes y Jefaturas/Subgerencias de Negocio del área que va a ser valorada, esta sesión debe contemplar la explicación de la metodología HAY Group, esto con el objetivo de que les resulte un poco más sencillo el proceso y el entendimiento en el resultado final, además, la explicación del formulario de descriptor de puesto que los jefes de Negocio deben completar. En este paso los insumos son: la PPT inicial de valoraciones de puestos y el formulario de Descriptor de puesto.

En esa sesión se les debe dejar de tarea a las Jefaturas/Subgerencias de Negocio la creación o actualización del descriptor de puesto para la entrevista individual con ellos, por lo tanto, el siguiente paso es que ellos completen el descriptor de puesto. Posterior, Compensación los cita a una entrevista de valoración de puestos en donde el objetivo es poder validar el descriptor y ampliar el entendimiento de los puestos, esto con el insumo de la Guía de valoración de puestos HAY.

Luego Compensación, realiza las valoraciones de puestos con base en la información de las entrevistas y la plantilla de valoraciones HAY. Finalizadas estas valoraciones; debe construir la PPT de resultados finales para ser presentada ante el Comité de Valoraciones de puestos; el comité debe validar la propuesta y en caso de no estar de acuerdo con algún punto, debe realizar en conjunto con Compensación los ajustes necesarios a la propuesta y posterior aprobar la misma.

Con esta aprobación, Compensación puede continuar realizando la presentación de la propuesta al Gerente de Negocio a cargo del área en valoración, incluyendo a sus jefaturas/Subgerencias. El Gerente de Negocio debe validar la propuesta y dar su aprobación, en caso de que no esté de acuerdo con algún punto, debe realizar las observaciones requeridas, para que Compensación en conjunto con el Comité de Valoraciones de puestos, procedan a realizar los ajustes necesarios, de lo contrario; si no hay observaciones el Gerente de Negocio aprueba la propuesta.

Posterior a esta aprobación, Compensación debe realizar una sesión con las jefaturas/Subgerencias para explicar el script de comunicación que se debe utilizar de apoyo en la comunicación a los colaboradores con respecto a los cambios de puestos y/o grados. Luego Compensación realiza los cambios necesarios a los colaboradores en la herramienta de planillas llamada Employee Central, además debe documentar la información final y aprobada de esta valoración en una carpeta compartida entre el área de Compensación Local.

Como último paso, Compensación debe enviar la encuesta de servicio a sus clientes, los gerentes y Jefaturas/subgerencias de Negocio, sobre el proceso realizado de valoraciones de puestos en sus áreas, con el fin de dar trazabilidad al servicio brindado.

Diagrama RASCI

A continuación, se detalla el diagrama RASCI que aplicará para todos los países de forma estandarizada, en donde se podrá observar la relación de las actividades o tareas del proceso con sus participantes, además, de cuál será el rol que tendrá cada uno de estos participantes, esto con el fin de clarificar las responsabilidades y relaciones en el proceso.

Se adjunta el significado de las abreviaturas de cada uno de los roles indicado en el diagrama, para mejor entendimiento:

- R: Encargado de la ejecución de la tarea.
- A: Vela porque la tarea se cumpla.
- S: Apoyo o Backup
- I: Informado
- C: Consultado para la realización de una tarea

En la Tabla No 11 Diagrama RASCI Regional, se muestran las tareas específicas que están contempladas en el nuevo proceso de Valoraciones de puestos estandarizado. Además, se indican los miembros asociados con su respectivo rol de acuerdo con cada tarea.

Cabe mencionar que el área de compensación se dividió en este diagrama en Analista y Jefatura, sin embargo, sería solamente una recomendación, puesto que no en todos los países existen estos dos puestos.

Tabla No 11 Diagrama RASCI Regional

Tareas		Miembros del proceso				
		Negocio		Compensación		Comité
		Jefatura/Subgerencia	Gerente	Analista	Jefatura	Comité Valoraciones de puestos
1	Coordinar la sesión inicial con los Gerentes y Jefes de Negocio	I	C	R	C	
2	Realizar explicación inicial sobre el proceso de valoraciones de puestos	I	I	S	R	
3	Crear o actualizar el descriptor de puesto	R	A			
4	Entrevistar a cada jefatura/Subgerencia de Negocio para entender los puestos	C		R	R	
5	Realizar las valoraciones de puestos			R	R	
6	Presentar la propuesta al comité de valoraciones de puestos			R	A	
7	Revisar la propuesta de valoraciones y solicitar correcciones en caso de ser necesario					R
8	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos			I	I	R
9	Realizar los ajustes a las valoraciones en caso de ser necesario			R	C	C
10	Realizar un entregable del resultado final al Gerente de Negocio	I	I	S	R	
11	Revisar la propuesta de valoraciones y solicitar correcciones en caso de ser necesario	I	R			
12	Realizar los ajustes a las valoraciones en caso de ser necesario			I	R	C
13	Aprobar la propuesta de valoraciones de puestos	I	R			

Tareas		Miembros del proceso				
		Negocio		Compensación		Comité
		Jefatura/S ubgerencia	Gerente	Analista	Jefatura	Comité Valoraciones de puestos
14	Explicar el script de comunicación a las Jefaturas/subgerencias de negocio	I		R	A	
15	Realizar los cambios necesarios a los colaboradores			R		
16	Archivar los documentos finales de las valoraciones de puestos			R		
17	Enviar encuesta de servicios a los participantes	C	C		R	

Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

Con respecto a la Tabla No 11 Diagrama RASCI Regional, se realiza un análisis de la matriz verticalmente, es decir, a nivel de roles y horizontalmente, a nivel de tareas. Los puntos encontrados se detallan a continuación:

Verticalmente (a nivel de Roles)

- Existen muchas R en el rol de Analista de compensación, se podría pensar que en este rol se están generando cuellos de botella, al tener tantas tareas en su responsabilidad, sin embargo, es claro que el proceso debe estar recargado en Compensación, puesto que son los dueños del proceso y en realidad las funciones están bastante divididas entre el analista y la jefatura de esta área.
- Hay pocos miembros con A lo que quiere decir que existen muchas funciones del todo delegadas y con responsables definidos.
- Todos los miembros tienen en sus tareas, alguna de ellas con el rol de A o R, lo que quiere decir que todos los miembros se requieren en el proceso.

Horizontalmente (a nivel de Tareas)

- En su mayoría, las tareas tienen únicamente un miembro con el rol R, lo que quiere decir que solamente hay un responsable por tarea, por lo que no debería existir duplicidad en las

mismas. Solamente dos tareas tienen a dos miembros con el rol R; en el caso de la tarea cuatro, es porque la tarea es bastante extensa en casos en donde el área cuente con muchas jefaturas; el analista y la jefatura podrían dividirse las entrevistas y en el caso de la tarea cinco, es correcto que existan dos responsables, ya que se recomendó en la propuesta que las valoraciones se realicen con un mínimo de dos personas para evitar la subjetividad.

- Ninguna tarea no cuenta con un rol de R, lo que quiere decir que en todas las tareas hay un responsable claramente definido.
- Solamente hay tres tareas en las cuales se le debe consultar a más de una persona, sin embargo, es realmente necesario que se realice de esta forma, sin la consulta a los dos miembros el proceso podría verse afectado.
- En ninguna tarea se le debe informar a más de dos miembros lo que quiere decir que, se informa solamente a las personas necesarias.

Lineamientos de Valoraciones de puestos Regional

En Bac Credomatic los lineamientos son documentos que se publican a nivel organizacional, mediante una plataforma llamada Sistema de Gestión de Calidad, la información publicada en este sistema en formato de lineamiento se convierte en una política que, de acuerdo con el alcance del mismo, se debe cumplir a detalle, lo estipulado en el mismo.

Es por este motivo se procede con la creación de un lineamiento regional de valoraciones de puestos, mostrado en la Figura No 50 Lineamiento Regional de Valoraciones de puestos, en el que se detalla el nuevo proceso a realizar para completar una valoración, el mismo está realizado en el formato vigente de lineamientos de Bac Credomatic.

Figura No 50 Lineamiento Regional de Valoraciones de puestos

LINEAMIENTO REGIONAL	
Proceso de Valoraciones de puestos	
Fecha de creación	
Versión	
Responsable del documento	Desireé Valverde soto
Encargado de actualización de documento	
Nombre	Desireé Valverde soto
País	Costa rica
Gerencia	Regional compensación y desempeño
Departamento	Regional compensación y desempeño
Puesto	desempeño
Jefe inmediato	Jessica mora garro
Compañía de documento	Dirección regional de recursos humanos
Línea de negocio	Gestión administrativa
Macroproceso	Recursos humanos
Nombre del documento	Lineamiento regional del proceso valoraciones de puestos
Grupo de Interés	Recursos humanos (compensación) de países
Área	Lineamiento de recursos humanos
Requerimiento	Política interna de la organización
Clasificación de la Información	Interna
Fecha de implementación	Setiembre 2020
Periodicidad de la revisión	365

PROPÓSITO

Estandarizar el proceso y metodología de valoraciones de puestos en todos los países de la región, que contribuya con una eficiente y objetiva administración de puestos.

ALCANCE

Este lineamiento Regional aplica para las áreas de Compensación de Recursos Humanos locales.



DEFINICIONES

- **Metodología HAY:** La metodología se basa en tres tablas que miden tres factores principales en los puestos: Responsabilidad, Solución de problemas y Competencia. Así, cada puesto de las organizaciones necesita ciertas competencias, capacidades para solucionar problemas y responsabilidad ante las acciones realizadas, siendo conceptos medibles y analizables por un comité de valoración que tratará de ordenarlos de forma descendente.
- **Descriptor de puesto:** Documento que describe la misión, las funciones y el perfil del puesto dentro de las estructuras de Bac Credomatic.
- **Comité de Valoraciones de puestos:** Grupo de miembros, que garantizar la objetividad de la valoración de los puestos a través del criterio técnico de un grupo integral de participantes previamente definido.

EXCLUSIONES

Todo el resto de los colaboradores que **no** pertenezcan a las áreas de Compensación locales.

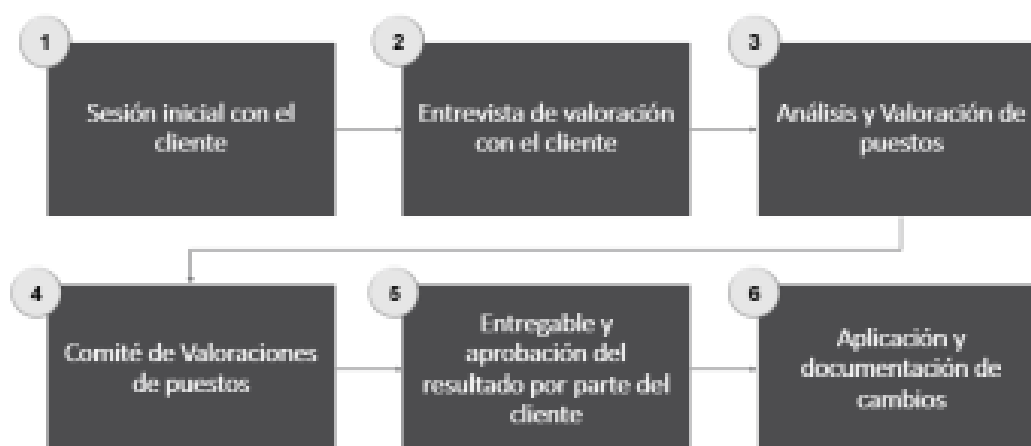
RESPONSABILIDADES

- **Director de Experiencia (RRHH):** Realizar la revisión y aprobación del lineamiento.
- **Gerencia de Compensación & Desempeño Regional:** Garantizar el cumplimiento de lo estipulado en el lineamiento.
- **Compensación local:** Asegurar la aplicación de la metodología de valoraciones de puestos en sus países.

CUERPO DEL LINEAMIENTO

El siguiente diagrama de proceso muestra las fases para realizar las valoraciones de puestos que aplica para todos los países de Bac Credomatic de forma estandarizada, el cual consiste en 6 macro etapas.





1. Sesión inicial con el cliente:

- Objetivo:** Asesorar sobre el alcance del proceso de valoración de puestos, tomando en cuenta los siguientes puntos: Metodología HAY Group, Descriptor de puesto, Fases del proceso.
- Recomendación de foro:** Se recomienda que los participantes de esta sesión sean los siguientes: Gerente de Negocio, Jefaturas de Negocio, Compensación y Socio de Negocio (en caso de existir el rol).
- Duración:** Se sugiere que la duración de la sesión sea de 1 a 2 horas aproximadamente.
- Insumo:** Se facilita la siguiente presentación que engloba los puntos mencionados para esta fase y un formato de descriptor de puesto.
 - Presentación inicial del proceso de valoraciones de puestos
 - Formulario de Descriptor de puesto

2. Entrevista de Valoración con el cliente:

- Objetivo:** Profundizar con el cliente la elaboración de los perfiles de puestos y consultar insumos necesarios para realizar la valoración de puestos.

- b. **Recomendación de foro:** Se recomienda que los participantes de esta sesión sean los siguientes: Jefaturas de Negocio, Compensación (mínimo 2 pax), Reclutamiento (opcional) y Socio de Negocio (en caso de existir el rol).
- c. **Duración:** Se sugiere que la duración de la sesión sea de 1 a 1,5h (dependiendo de la cantidad de puestos del área a entrevistar).
- d. **Insumo:** Se facilita la siguiente guía de preguntas, con el fin de facilitar el abordaje en la entrevista.
 - i. Guía de Entrevista de valoración

3. Análisis y Valoración de puestos:

- a. **Objetivo:** Realizar la propuesta de la valoración del puesto, con el fin de ser presentada al Comité de Valoraciones.
- b. **Recomendación de foro:** Se recomienda que los participantes de esta sesión sean los siguientes: Compensación (mínimo 2 pax).
- c. **Duración:** El tiempo estimado por valoración de un puesto es de 30 min aproximadamente y se debe considerar un tiempo de 1 a 2 horas para la calibración de estas valoraciones.
- d. **Insumo:** Se facilita la siguiente matriz de valoración de acuerdo con la metodología HAY Group, con el fin de facilitar las valoraciones de puestos.
 - i. Matriz de Valoraciones de puestos

4. Comité de Valoraciones de puestos

- a. **Objetivo:** Garantizar la objetividad de la valoración de los puestos a través del criterio técnico de un grupo integral de participantes previamente definido.
- b. **Recomendación de foro:** Se recomienda que los participantes de esta sesión sean los siguientes: Compensación (Secretaría), Socio de Negocio (en caso de existir el rol), Gerente de Recursos Humanos y mínimo 2 Gerentes de Negocio (si algún

gerente tiene injerencia en el área valorada, no tendrá voto). Además, se debe tomar en cuenta que: todos los participantes deben estar capacitados en la Metodología HAY y todos los miembros deben firmar un contrato de confidencialidad (Documento de acuerdo con cada país).

- c. **Duración:** Se sugiere que la duración de la sesión sea de 1 hora.
- d. **Insumo:** Contrato de confidencialidad para miembros externos a Recursos Humanos, Consolidado de descriptores de puestos, PPT final de valoraciones de puestos y Minuta de los acuerdos de la sesión.

5. Entregable y aprobación del resultado por parte del cliente:

- a. **Objetivo:** Presentar los resultados finales de las valoraciones de puestos al cliente, con el fin de formalizar los cambios.
- b. **Recomendación de foro:** Se recomienda que los participantes de esta sesión sean los siguientes: Compensación (mínimo 2 pax), Socio de Negocio (en caso de existir el rol), Primera línea dueña de la estructura (Gerente/VP) y cliente solicitante.
- c. **Duración:** Se sugiere que la duración de la sesión sea de 1h.
- d. **Insumo:** Se facilita el siguiente machote de presentación final, la cual debe incluir como mínimo los siguientes puntos: Pirámide general de estructura, Nueva estructura valorada, Cambios importantes en grados y puestos e Impacto en tabuladores.
 - i. PPT de resultados finales

6. Aplicación y documentación de cambios

- a. **Objetivo:** Formalizar los cambios de los colaboradores (Nomenclatura de puestos y grado) a través de Employee Central.
- b. **Documentación:** Se recomienda que los siguientes documentos estén almacenados en una carpeta compartida entre el equipo local de Compensación con el fin de que

todos tengan acceso a la información: PPT inicial de valoraciones de puestos, descriptores de puestos, Guía de preguntas de entrevista HAY, Plantilla para valoraciones HAY y PPT de resultados finales.

- c. **Recomendación de aplicación de cambios:** Se sugiere realizar una sesión previa a la aplicación de los cambios, con el cliente para brindarle un script que le facilite la comunicación de los cambios con su equipo.
 - i. Script de Comunicación de cambios
- d. **Encuesta de Servicio:** Es importante que se realice una encuesta de servicio al finalizar la valoración en un área. Se recomienda solicitar la encuesta con no más de 2 semanas de finalizado el proceso.
 - i. Encuesta de Servicio de Valoraciones de puestos

CONFIDENCIALIDAD

Este documento es Confidencial.

EXCEPCIONES

No aplican.

VIGENCIA

Este lineamiento entra en vigencia a partir de su publicación.



Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

Plan de implementación

En la Tabla No 12 Cronograma GANTT-Plan de Implementación, se muestran los pasos para la puesta en marcha del proyecto de estandarización del proceso de valoraciones de puestos a nivel de países, está compuesto por siete pasos indispensables para el cumplimiento y desarrollo de la propuesta.

Tabla No 12 Cronograma GANTT-Plan de Implementación

Año	2021															
Mes	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Publicación del lineamiento Regional	■															
Presentación del nuevo proceso a países		■	■													
Propuesta de Cronograma por parte de Países				■												
Inclusión de Objetivo de Desempeño 2021					■											
Refrescamiento de la metodología HAY Group					■	■										
Sesión colaborativa regional de seguimiento							■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Cierre del proceso 1º año																■

Nota: Fabiola Cambronero Azofeifa

En la Tabla No 12 Cronograma GANTT-Plan de Implementación, se muestran los siete pasos que la empresa debe seguir para la correcta implementación de la propuesta. Primero, se debe publicar el lineamiento antes mencionado en el sistema de Gestión de Calidad de la empresa Bac Credomatic, es así como en ella se oficializan los procesos y se vuelve obligatorio el seguimiento a lo que en este se publique, este paso tendrá como fecha máxima Setiembre 2020. El segundo paso, se debe realizar entre los meses de Octubre y Noviembre 2020, en este, se debe realizar una sesión con cada país o una en conjunto en donde estan presentes los gerentes de Recursos Humanos y todos los encargados de Compensación de cada país, con el objetivo de explicar a detalle el nuevo proceso de Valoraciones de puestos detallado en el lineamiento, al cual ellos podrán acceder y obtener los documentos oficiales a utilizar.

En esta misma sesión se le debe solicitar a cada país que presente al área de Compensación de regional, a más tardar en el mes de Diciembre, una propuesta de cronograma para realizar las valoraciones de puestos con el nuevo proceso en cada uno de las áreas de su estructura, esto considerando que las estructuras de todos los países son distintas en complejidad y tamaño, el país tiene un margen no mayor a dos años para proyectar este cronograma.

Posterior al envío de este cronograma por parte del país, en Enero 2021, el área de Compensación Regional, colocará en el plan de objetivos de cada uno de las jefaturas de Compensación un objetivo relacionado a la valoración de los puestos de acuerdo al cronograma enviado, el cual será calificado por esta misma área en Diciembre 2021 e incluido en caso de ser necesario otro objetivo con lo faltante para el año 2022.

El quinto paso, refrescamiento de la metodología HAY Group se realizará en los meses de Enero y Febrero 2021, esto para contar con el presupuesto aprobado para contratar a la empresa Korn Ferry, quienes realizarán un refrescamiento a todos los encargados de Compensación de los países sobre la metodología HAY Group, con el fin de alinear los conceptos técnicos de dicha metodología.

Posterior a este refrescamiento, los países deben iniciar sus valoraciones de puestos, ya que contarán en ese momento con todas las herramientas y conocimiento necesarios para comenzar. Sin embargo, es necesario que el área de Compensación regional les dé el debido seguimiento, este se realizará mediante el sexto paso llamado Sesión colaborativa regional de Seguimiento, la cual se realizará de forma mensual, con el objetivo de que esta área apoye a los países con consultas o necesidades para el logro del objetivo. Además, será un espacio en el cual los países puedan exponer las buenas prácticas mediante la nueva experiencia y finalmente, presenten el avance de las valoraciones de puestos ya realizadas.

En Diciembre 2021, se realizará una sesión con los países por parte del área de Compensación regional con el fin de hacer un cierre del proceso de lo aprendido y vivido durante ese año, con respecto al proceso de valoraciones de puestos en países y así, acentuar y dejar en pie la documentación del nuevo proceso.

Análisis económico

En el siguiente análisis se detallan los costos de la implementación de la estandarización de las valoraciones de puestos a nivel regional, tomando en cuenta el tiempo en salario que se quiere del personal y otros costos en los cuales es indispensable incurrir. Además, se indican cuáles serán los beneficios cuantitativos y cualitativos de la implementación, siendo estos últimos, mucho más amplios.

Costos de implementación

En la Tabla No 13 Costos de Implementación, se detallan los costos requeridos para la implementación de la propuesta antes mencionada de estandarización de valoraciones de puestos a nivel regional.

Tabla No 13 Costos de Implementación

Requerimiento	Costo anual
1. Cuatro licencias del sistema de Desempeño-El Salvador / Nicaragua	\$ 200
2. Capacitación en la metodología HAY Group-20 personas aprox.	\$ 15 000
3. Compra de Encuesta HAY Group	\$ 31 800
4. Salario Compensación Regional para seguimiento con países	\$ 521
5. Salario en Valoraciones Costa Rica	\$ 2 681
6. Salario en Valoraciones Panamá	\$ 3 191
7. Salario en Valoraciones Honduras	\$ 4 508
8. Salario en Valoraciones Guatemala	\$ 4 257
9. Salario en Valoraciones El Salvador	\$ 3 351
10. Salario en Valoraciones Nicaragua	\$ 2 152
Total de costos de implementación	\$ 67 661

Nota: Fabiola Cambrero Azofeifa

Como primer punto se indicó en el plan de implementación que se le colocará un objetivo administrado por el área regional a los colaboradores encargados de las valoraciones de puestos en

países, sin embargo, actualmente los colaboradores de Nicaragua y El Salvador no cuentan con licencia para ingresar a la herramienta oficial que mide el desempeño de la organización a nivel regional, por lo tanto se deben pagar anualmente un costo de \$50 por licencia para cada persona, serían dos personas de El Salvador y dos personas de Nicaragua.

En caso de la capacitación, la empresa Korn Ferry cobra un total de \$15.000 por una capacitación sobre la metodología HAY Group, la misma tendrá una duración de cuatro horas y se invitarán a todos los encargados de Compensación de los 6 países los cuales suman 20 personas. Esta capacitación se realizaría de forma virtual para que todos los países puedan participar en un mismo momento, con el fin de que todos cuenten con el mismo conocimiento en la metodología.

El punto tres, Compra de Encuesta HAY Group, es un costo en el que ya la empresa incurre, sin embargo si es importante tomar en cuenta que se debe seguir adquiriendo esta encuesta, que tiene un costo de \$5300 por país, de forma anual para poder contar con los datos actualizados del mercado de cada uno de los países.

En el punto cuatro Salario Compensación Regional para el seguimiento mensual, se definió que esta sesión se dará de forma mensual y con una duración de dos horas, por lo tanto el cálculo realizado inicia con el salario por hora promedio de las personas que pueden realizar este seguimiento, el cual sería de \$21,70 incluidas las cargas sociales (51,01%), se multiplica por la cantidad de veces que se realizará este seguimiento, que en este caso serían 12 veces y finalmente se multiplica por las dos horas que durará la sesión.

Finalmente, en el caso del punto cinco y hasta el punto diez, hace referencia al salario en que se incurrirá para realizar las valoraciones de los puestos en cada uno de los países, por lo tanto se tomo el salario promedio por hora de todos los analistas de compensación de los países, el cual sería \$9,44, incluidas las cargas sociales (51,01%), se dividió a la mitad, ya que en cada puesto valorado se invierte media hora y por último, se multiplicó este monto por la cantidad de puestos con que cuenta cada país, dando como resultado los datos indicados en la Tabla No 13 Costos de Implementación.

Costos de implementación II Fase

En las recomendaciones de este proyecto se indicó que se debía contar con un sistema de Descriptores de puestos que aplicará para todos los países de forma estandarizada, para dejar de

lado el uso de los mismo en excel, por lo tanto en la Tabla No 14 Costos de Implementación II Fase, se contemplan los costos de una segunda fase de implementación a largo plazo, el cual seria implementar dicho sistema de descriptores de puestos.

Dentro del análisis se encontró, que en Costa Rica se utiliza un sistema hecho en casa por colaboradores de Bac Credomatic, el cual tiene como mayor beneficio que esta hecho a la medida de la empresa y ya se actualiza con los sistemas de planilla. Este sistema fue desarrollado en Costa Rica y la idea es que pueda utilizarse en todos los demas paises. En la Tabla No 14 Costos de Implementación II Fase se detallan los costos asociados.

Tabla No 14 Costos de Implementación II Fase

II Fase - Sistema de Descriptor de puesto	Costo
Compra de Servidor	\$ 50 000
Contratación de Outsourcing para migrar los datos	\$ 14 723
Total de costos II Fase	\$ 64 723

Nota: Fabiola Cambroner Azofeifa

En el caso del servidor, es necesario que cada país adquiera un servidor en donde se almacenará toda la información referente a cada país que se encuentre en este sistema de descriptores de puestos. Este servidor tiene un costo aproximado de \$10.000 dólares para cada país, por lo tanto se multiplicó por los cinco países que estarían pendientes de utilizar el sistema.

Ademas, se debe contratar un Outsourcing por un aproximado de tres meses para que colabore con la migración de los datos que tienen actualmente en excel a este sistema de descriptores, dado que el mismo no cuenta con opción de carga masiva de la información. El dato que se requiera por un periodo de 3 meses, se tomó como referencia la implementación que hubo en Costa Rica. El costo de contratar este Outsourcing es de \$981,56 dólares por mes, incluidas las cargas sociales (51,01%), multiplicado por los tres meses en que se requiere por los 5 países en que se debe implementar.

Beneficios de la implementación

La implementación de esta propuesta cuenta solamente con un beneficio a nivel cuantitativo, sin embargo si trae como consecuencia muchos beneficios cualitativos a nivel de alineamientos entre países y del impacto que tiene este proceso en el colaborador, por lo tanto en las siguientes líneas se detallarán los beneficios cuantitativos a corto plazo, cualitativos a largo y a corto plazo.

- **Cuantitativos a corto plazo:** El beneficio cuantitativo que conlleva la propuesta es que los países de forma opcional podrían ahorrarse el pago anual de otras metodologías diferentes de HAY Group que ahora sería la metodología oficial, sin embargo cabe aclarar que es opcional puesto que algunos países acostumbran compararse en el mercado con una metodología oficial y otra de apoyo. Si los 6 países decidieran no utilizar otra metodología diferente a HAY podrían ahorrarse \$6.000 aproximadamente de forma anual, por lo tanto sería un ahorro de \$36.000 a nivel regional.
- **Cualitativos a corto plazo:**
 - Utilizar una única metodología a nivel regional, permitiendo hablar en un mismo idioma en todos los países a nivel de valoraciones de puestos.
 - Realizar valoraciones con un proceso ya establecido y homologado entre países, que les permite a los analistas utilizar plantillas que le facilitarán las valoraciones.
 - Contar con personal capacitado en todos los países para realizar las valoraciones de puestos, tanto a nivel de proceso como de metodología.
 - Comunicación continua entre los países y el área regional de compensación, mediante las sesiones mensuales de seguimiento colaborativo, en donde también los Compensólogos de todos los países se darán a conocer entre ellos.
 - Contar con una política o lineamiento estandarizado sobre el proceso de valoraciones de puestos que se encuentre publicado a nivel regional, lo cual permitirá que todos los Especialistas de Compensación realicen el proceso del mismo modo.
- **Cualitativos a largo plazo:** estos beneficios comenzarán a impactar en la organización, cuando todos los puestos de los países se encuentren valorados bajo el nuevo proceso y metodología.

- Posibilidad de comparar puestos entre los países de la región para poder realizar análisis salariales de forma efectiva y fluida.
- Obtener mayor equidad salarial en los colaboradores de toda la región. En casos en donde no se cuenta con esa equidad se podrán mapear, para generar un plan sobre ellos.
- Contar con colaboradores pagados de forma competitiva con el mercado de cada país, ya que contarán con rangos salariales de acuerdo con el grado salarial obtenido de la valoración.
- Relacionado al punto anterior, al tener colaboradores pagados de forma competitiva con el mercado y además con equidad a nivel regional, reducirá el porcentaje de rotación de personal, puesto que se tendrán colaboradores motivados salarialmente, siendo este uno de los motivos más repetitivo de rotación.
- Finalmente, contar con estructuras y jerarquías claras y valoradas de forma correcta de acuerdo con el saber, el pensar y el actuar de cada puesto, esto a su vez creará un ambiente laboral más sano, en donde todos los colaboradores sientan transparencia en el grado, puesto y salario asignado.

APÉNDICE

Encuesta sobre el proceso de Valoraciones de Puestos

* 1. ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted ha requerido realizar un proceso de valoración de puestos en su área?

Re valoración de un área completa.

Creación de un puesto nuevo.

Cambios en un puesto actual.

Por solicitud de RRHH

Otro (especifique)

* 2. ¿Que tan importante es para usted en su gestión de liderazgo el proceso de valoraciones de puesto realizadas por RRHH?

Muy importante

Algo importante

Nada importante

* 3. ¿Que tan importante es para su gestión de negocio las valoraciones de puesto realizadas por RRHH?

Muy importante.

Algo importante.

Nada importante.

* 4. ¿Cómo fue el trato brindado por los encargados de compensación durante el proceso de valoraciones de puestos?

Excelente

Regular

Malo

* 5. ¿Nos podría mencionar una ventaja y una desventaja que usted considera del actual proceso de valoraciones de puestos?

* 6. En general, ¿que tan satisfecho está usted con el proceso de valoraciones de puestos? Siendo 1 estrella, nada satisfecho y 5 estrellas, muy satisfecho.

* 7. Considera usted que el tiempo que invirtió en las valoraciones de puestos, fue provechoso con respecto al resultado entregado.

- Sí
 No

Si su respuesta fue No, por favor indique el motivo.

* 8. Indique el país

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Panamá | <input type="radio"/> Honduras |
| <input type="radio"/> Costa Rica | <input type="radio"/> El Salvador |
| <input type="radio"/> Guatemala | <input type="radio"/> Nicaragua |

REFERENCIAS

- Benlloch, V. (2017). Equipos&Talento. Obtenido de Equipos&Talento: <https://www.equiposytalento.com/tribunas/adecco-consultoria/valoracion-de-puestos-de-trabajo-un-proceso-clave-en-la-estrategia-de-rrhh-de-las-organizaciones>
- Castillo Jarrin, M. (2017). Estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo de la empresa Foto Estudio Proaño (Tesis para Grado en Ingeniería Comercial). Ecuador: Universidad Católica.
- De la Cruz Valdez, J. (2017). Estandarización de los procesos administrativos y la eficiencia en el control de obras públicas de una entidad pública. (Tesis para Maestría en Gestión Pública). Perú: Universidad César Vallejo.
- EAE Business School. (2020). Retos en Supply Chain. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Fernández Cabrera, A., & Ramírez Olascoaga, L. (2017). Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión de procesos, para incrementar la productividad en la Empresa Distribuciones A&B (Tesis para grado en Ingeniería Industrial). Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Ferrer, J. (2017). Metodología de la investigación. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- Fundación Gaspar Casal. (2011). Fundación Gaspar Casal. Obtenido de http://www.fgcasal.org/gesclinq2/documentos/GCBQ2_Quecedo-2.pdf
- Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Impulsa Popular. (2015). Impulsa Popular. Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>
- Massimo Capra Ribeiro, F. (2013). Traducción de procesos. Del diseño a la investigación. Revista de Arquitectura, 15, 70-77. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1251/125130521008>
- Mendoza, A. (2015). Analisis-FODA. Obtenido de <http://analisis-foda-tec.blogspot.com/>

- Muñoz, C. (2019). Ibermática. Obtenido de <https://www.ibermatica365.com/que-es-una-matriz-rasci-y-para-que-nos-sirve/>
- Pacheco, J. (2017). HEFLO. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>
- Pardo, J. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. España: AENOR.
- ProjectAdmin. (2020). Blog de Gestión de Proyectos. Obtenido de <http://www.projectadmin.org/que-es-sipoc-como-usar-un-diagrama-sipoc/>
- Rodríguez-González, I. J.-G.-V.-S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, XXXIII(2), 188-199. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360433580010>
- Rojas Álvarez, S. (2015). Propuesta de un sistema de mejora continua, en el proceso de producción de productos de plástico domésticos aplicando la metodología PHVA (Tesis para Grado de Ingeniería Industrial). Perú: Veritas Liberabit Vos.
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias. *Pensamiento & Gestión*, 32, 54-82. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>
- Schwabe-Neveu, J. &.-S.-W. (2016). Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos. *Dyna*(83), 148-156. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496/49648868020>
- Torres, I. (2013). Iveconsultores. Obtenido de https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/?gclid=CjwKCAiAg9rxBRADEiwAxKDTuv19ONz22AXTdRkAScv1jJj8EW-I9AOfGfFbUkravZKLVZ0wfwR4RoCboEQAvD_BwE
- Triana, F., & Sonia, M. (2009). Comunicación en proceso de trabajo. *Ingeniería Industrial*, 3, 1-6. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433571003>
- Yanga Sarmiento, C. (2012). Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne (Tesis Grado en Ingeniería Industrial). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.