

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PILOTO DE UN SISTEMA DE  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL, PARA MONITOREAR EL CUMPLIMIENTO DE  
LOS OBJETIVOS DADOS POR LA MATRIZ DE LA EMPRESA.  
CASO DE ESTUDIO: VICUNHA ECUADOR**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**MARIA ELENA ROMERO RENGIFO**

malenaromeror@gmail.com

**ALEXANDER WLADIMIR SANTAMARIA SALVADOR**

alxs\_ws@hotmail.com

**Director: Ing. Msc. Fausto Sarrade Dueñas**

fausto.sarrade@epn.edu.ec

**2015**

## **DECLARACIÓN**

Nosotros, María Elena Romero Rengifo y Alexander Wladimir Santamaría Salvador, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Maria Elena Romero Rengifo**

---

**Alexander Wladimir Santamaría  
Salvador**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por María Elena Romero Rengifo y Alexander Wladimir Santamaría Salvador, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Msc. Fausto Sarrade D.**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos la vida y la posibilidad de alcanzar exitosamente una nueva meta.

A nuestras familias por estar siempre presentes, brindándonos su apoyo, comprensión y aliento para seguir adelante.

Al Ing. Fausto Sarrade por su valiosa guía y apoyo en el desarrollo y culminación del presente proyecto.

Al Ing. Ivanov Granja, Jefe de Recursos Humanos de Vicunha Ecuador por toda su apertura y colaboración al brindarnos todas las facilidades necesarias para llevar a cabo nuestra tesis de grado.

A todos nuestros maestros y compañeros de la Maestría en Gerencia Empresarial.

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo y dedicación empleados en este trabajo se los dedico a mi esposa quién siempre está a mi lado y me da fortaleza para seguir adelante cada día. Estoy seguro que este objetivo alcanzado servirá mucho ahora que empezamos a construir un hogar juntos.

Se lo dedico también a mis padres, hermano y a mi abuelita por su apoyo incondicional, y a mi abuelito que siempre está en mis pensamientos.

Alexander Santamaría Salvador

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a mi familia, mis queridos padres y hermanos gracias por su apoyo y amor permanente durante todos los momentos de mi vida.

A mi esposo Alexander por su tiempo, comprensión, dedicación y su amor incondicional, pilar y soporte en mi vida.

María Elena Romero

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	iv
LISTA DE ANEXOS .....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	2
1.1.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	3
1.1.2 COMPOSICIÓN DE LA EMPRESA.....	8
1.2 POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA .	9
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	13
1.5 HIPÓTESIS .....	14
2 MARCO TEÓRICO .....	15
2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
2.1.1 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	16
2.1.1.1 Análisis ambiental.....	17
2.1.1.1.1 Análisis Externo.....	17
2.1.1.1.2 Análisis Interno.....	18
2.1.1.2 Direccionamiento estratégico.....	19
2.1.1.3 Análisis estratégico .....	20
2.1.1.3.1 Análisis DAFO .....	20
2.1.1.3.2 Análisis CAME.....	20
2.1.1.4 La formulación e implantación estratégica.....	21
2.1.1.4.1 Formulación de la Estrategia .....	21
2.1.1.4.2 Implementación de la estrategia.....	22

2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	22
2.2.1 OBJETIVOS DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO.....	25
2.2.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN TALENTO HUMANO .....	26
2.2.3 DEFINICIONES RELACIONADAS CON UN SISTEMA DE GESTIÓN y PROCESOS.....	27
2.2.4 PROCESOS DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO.....	32
2.2.4.1 Admisión de personas.....	32
2.2.4.1.1 Reclutamiento .....	33
2.2.4.1.2 Selección.....	34
2.2.4.2 Aplicación de personas .....	36
2.2.4.2.1 El diseño organizacional.....	37
2.2.4.2.2 Descripción y diseño de cargos .....	37
2.2.4.2.3 La evaluación del desempeño .....	39
2.2.4.3 Compensación de las personas .....	43
2.2.4.3.1 Compensación de personas.....	43
2.2.4.3.2 División de beneficios sociales.....	44
2.2.4.4 Desarrollo de personas.....	45
2.2.4.4.1 Entrenamiento .....	45
2.2.4.4.2 Desarrollo de personas.....	47
2.2.4.4.3 Desarrollo organizacional.....	48
2.2.4.5 Mantenimiento de personas .....	48
2.2.4.5.1 Marco legal ecuatoriano.....	49
2.2.4.6 Monitoreo de Personas.....	51
2.2.4.6.1 Bancos de Datos.....	52
2.2.4.6.2 Sistemas de información de recursos humanos .....	53
2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).....	53
2.3.1 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	54
2.3.1.1 La perspectiva financiera .....	54
2.3.1.2 La perspectiva del cliente.....	55
2.3.1.3 La perspectiva procesos internos .....	55
2.3.1.4 La perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	56

2.3.2	MAPAS ESTRATÉGICOS .....	57
2.3.3	BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....	58
3	METODOLOGÍA .....	60
3.1	DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO .....	61
3.2	DETERMINACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO .....	62
3.3	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	65
3.4	DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	67
3.5	DISEÑO DE REGISTRO DE RESPONSABILIDADES .....	68
4	RESULTADOS .....	70
4.1	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO .....	70
4.1.1	ORGANIGRAMA Y NUMERARIO DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO	70
4.1.2	DESCRIPCIÓN DE LA COMPOSICIÓN Y FUNCIONES DE LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS Y LAS COORDINACIONES .....	71
4.1.2.1	Jefatura de Recursos Humanos .....	71
4.1.2.2	Coordinación de Comunicación.....	72
4.1.2.3	Coordinación de Nómina .....	73
4.1.2.4	Coordinación de Talento humano (Selección y Capacitación).....	74
4.1.2.5	Coordinación de Servicios Generales .....	75
4.1.2.6	Coordinación de Seguridad y Salud Ocupacional .....	76
4.1.2.7	Trabajo social.....	78
4.1.3	DIAGNÓSTICO DEL ÁREA EN FUNCIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	79
4.1.3.1	Admisión de personas .....	79
4.1.3.1.1	Reclutamiento .....	80
4.1.3.1.2	Selección .....	82
4.1.3.2	Aplicación de personas .....	85
4.1.3.2.1	Aplicación de personas .....	85
4.1.3.2.2	Descriptivo de cargos.....	85
4.1.3.2.3	Evaluación de desempeño.....	88

4.1.3.3	Compensación de personas .....	89
4.1.3.3.1	Salarios, aumentos y promociones.....	90
4.1.3.3.2	Beneficios .....	91
4.1.3.4	Desarrollo de personas.....	94
4.1.3.4.1	Entrenamiento y Capacitación .....	94
4.1.3.4.2	Desarrollo Organizacional, Comunicación.....	95
4.1.3.5	Mantenimiento de personas .....	96
4.1.3.5.1	Herramientas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional .....	98
4.1.3.6	Monitoreo de personas.....	106
4.1.3.6.1	Bases de datos y sistemas de información de Recursos Humanos .....	106
4.1.4	ANÁLISIS DE OTROS PROCEDIMIENTOS A CARGO DEL ÁREA .....	107
4.2	RESULTADOS DE LA DETERMINACIÓN DE LA PLANEACIÓN	
	ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO.....	110
4.2.1	ANÁLISIS AMBIENTAL.....	110
4.2.1.1	Resultados del análisis interno.....	114
4.2.1.1.1	Fortalezas .....	114
4.2.1.1.2	Debilidades .....	116
4.2.1.2	Resultados del análisis externo .....	117
4.2.1.2.1	Oportunidades .....	117
4.2.1.2.2	Amenazas.....	118
4.2.1.3	Conclusiones del análisis ambiental discriminadas para acciones gerenciales ..	118
4.2.1.4	Priorización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas .....	120
4.2.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	121
4.2.2.1	Objetivos Estratégicos .....	121
4.2.3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	122
4.2.3.1	Matriz de relación FO .....	122
4.2.3.2	Matriz de relación FA .....	124
4.2.3.3	Matriz de relación DO .....	125
4.2.3.4	Matriz de relación DA .....	126
4.2.3.5	Acciones Estratégicas .....	127
4.2.3.6	Alineamiento de Acciones Estratégicas vs Objetivos Estratégicos .....	128

4.2.3.7	Formulación de Acciones Gerenciales .....	129
4.3	RESULTADOS DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	131
4.3.1	ADMISIÓN DE PERSONAS.....	135
4.3.1.1	Reclutamiento .....	135
4.3.1.1.1	Reclutamiento Interno.....	140
4.3.1.1.2	Reclutamiento Externo .....	144
4.3.1.2	Selección.....	146
4.3.1.3	Contratación.....	155
4.3.2	APLICACIÓN DE PERSONAS .....	160
4.3.2.1	Inducción .....	160
4.3.2.2	Diseño y Descriptivo de Cargos .....	163
4.3.2.3	Evaluación de Desempeño.....	166
4.3.3	COMPENSACIÓN DE PERSONAS .....	169
4.3.3.1	Remuneración .....	169
4.3.3.2	Beneficios .....	172
4.3.4	DESARROLLO DE PERSONAS .....	175
4.3.4.1	Entrenamiento .....	175
4.3.4.2	Capacitación.....	178
4.3.4.3	Comunicación .....	181
4.3.4.4	Cultura y clima organizacional.....	184
4.3.5	MANTENIMIENTO DE PERSONAS.....	187
4.3.5.1	Análisis Ocupacional de Puestos de Trabajo.....	187
4.3.5.2	Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.....	190
4.3.6	MONITOREO DE PERSONAS.....	193
4.3.6.1	Sistemas de Información.....	193
4.3.7	RESUMEN DE INDICADORES .....	196
4.4	RESULTADO DEL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	200
4.4.1	ALINECIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LA POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN .....	200
4.4.2	MAPA ESTRATÉGICO.....	201

4.4.3	DEFINICIÓN DE INDICADORES .....	203
4.4.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	204
4.5	RESULTADO DEL DISEÑO DE REGISTRO DE RESPONSABILIDADES .....	210
5	IMPLEMENTACIÓN PILOTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y RESULTADOS.	
	212	
5.1	IMPLEMENTACIÓN PILOTO del Sistema de Gestión.....	212
5.1.1	DEFINICIÓN DEL CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	213
5.1.2	DEFINICIÓN DE METAS DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	214
5.1.3	MEDICIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	214
5.1.4	DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	217
5.1.5	SOCIALIZACIÓN DeL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .	219
5.1.6	TRANSICIÓN DEL PROCESO ANTERIOR DE ADMISIÓN DE PERSONAS AL PROCESO PROPUESTO .....	221
5.1.6.1	Reclutamiento .....	221
5.1.6.1.1	Reclutamiento Interno.....	227
5.1.6.1.2	Reclutamiento Externo .....	228
5.1.6.2	Selección.....	230
5.1.6.3	Contratación.....	234
5.1.7	MEDICIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	235
5.2	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	239
5.3	ACCIONES DE MEJORA .....	242
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	245
6.1	CONCLUSIONES .....	245
6.2	RECOMENDACIONES.....	250
	REFERENCIAS .....	253
	ANEXOS .....	258

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vicunha Ecuador.....	2
Figura 2 – Organigrama Vicunha Ecuador.....	4
Figura 3 – Distribución de nómina Vicunha Ecuador.....	8
Figura 4 – Distribución de género Vicunha Ecuador.....	8
Figura 5 – Antigüedad y rangos de edad Vicunha Ecuador.....	9
Figura 6 – Política del Sistema Integrado de Gestión.....	10
Figura 7 – Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico.....	17
Figura 8 – Análisis PESTEL.....	18
Figura 9 – Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	32
Figura 10 – Categorías de técnicas de selección del personal.....	36
Figura 11 – Condiciones básicas para el diseño de un cargo.....	38
Figura 12 – Componentes de la descripción de un cargo.....	38
Figura 13 – Factores que afectan el desempeño.....	39
Figura 14 – Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	54
Figura 15 – Mapa estratégico.....	58
Figura 16 – Etapas del Diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano.....	60
Figura 17 – Fases de la Planeación Estratégica.....	62
Figura 18 – Estructura de una lista de verificación.....	63
Figura 19 – Ficha de Proceso.....	67
Figura 20 – Organigrama Departamento de Recursos Humanos.....	70
Figura 21 – Estructura Coordinación de Comunicación.....	72
Figura 22 – Estructura Coordinación de Nómina.....	74
Figura 23 – Estructura Coordinación de Talento Humano.....	75
Figura 24 – Estructura Coordinación de Servicios Generales Vicunha Ecuador.....	76
Figura 25 – Estructura Coordinación de Seguridad y Salud de Vicunha Ecuador.....	77
Figura 26 – Estructura de Trabajo Social.....	78
Figura 27 – Formato ejemplo de descriptivo de cargo (1).....	86
Figura 27 – Formato ejemplo de descriptivo de cargo (2).....	87
Figura 28 – Resultados de la evaluación de desempeño profesional 2013.....	89

Figura 29 – Beneficios médicos Vicunha Ecuador .....	92
Figura 30 – Beneficios de alimentación y transporte Vicunha Ecuador .....	92
Figura 31 – Equipo de protección personal Vicunha Ecuador .....	93
Figura 32 – Aula de capacitación Vicunha Ecuador .....	93
Figura 33 – Cartelera de comunicación .....	96
Figura 34 – Atenciones médicas en Vicunha Ecuador .....	105
Figura 35 – Funciones del Sistema Data Life .....	106
Figura 36 – Garita.....	108
Figura 37 – Los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano.....	131
Figura 38 – Organigrama Departamento de Recursos Humanos según el sistema de gestión planteado.....	132
Figura 39 – Relación entre Objetivos Estratégicos y las Políticas del Sistema Integrado de Gestión.....	201
Figura 40 – Mapa Estratégico.....	202
Figura 41 – Etapas de la implementación piloto .....	213
Figura 42 – Convocatoria .....	230
Figura 43 – Programas y campañas Vicunha 2013 .....	261
Figura 44 – Diagrama de Flujo Proceso de Reclutamiento .....	281
Figura 45 – Diagrama de flujo proceso de Reclutamiento Interno .....	282
Figura 46 – Diagrama de flujo proceso de Reclutamiento Externo .....	282
Figura 47 – Diagrama de flujo proceso de Selección.....	283
Figura 48 – Diagrama de flujo proceso de Contratación.....	284
Figura 49 – Diagrama de flujo proceso de Inducción .....	285
Figura 50 – Diagrama de flujo proceso de Diseño y Descriptivo de Cargos .....	286
Figura 51 – Diagrama de flujo proceso de Evaluación de Desempeño.....	287
Figura 52 – Diagrama de flujo proceso de Remuneración .....	288
Figura 53 – Diagrama de flujo proceso de Beneficios .....	289
Figura 54 – Diagrama de flujo proceso de Entrenamiento.....	290
Figura 55 – Diagrama de flujo proceso de Capacitación .....	291
Figura 56 – Diagrama de flujo proceso de Comunicación .....	292
Figura 57 – Diagrama de flujo proceso de Cultura y Clima Organizacional .....	293

Figura 58 – Diagrama de flujo proceso de Análisis Ocupacional de Puestos de Trabajo .	294
Figura 59 – Diagrama de flujo Gestión de Seguridad y Salud .....	295
Figura 60 – Diagrama de flujo Gestión de Sistemas de Información.....	296
Figura 61 – Herramienta de registro.....	299

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Análisis PESTEL.....	18
Tabla 2 – Análisis DAFO .....	20
Tabla 3 – Análisis DAFO/CAME .....	21
Tabla 4 – Legislación referente a accidentes laborales .....	49
Tabla 5 – Matriz legal de cumplimiento en Seguridad y Salud en el trabajo.....	50
Tabla 6 – Componentes a analizar del ambiente interno y externo.....	63
Tabla 7 – Numerario de personal Departamento de Recursos Humanos Vicunha Ecuador. 71	
Tabla 8 – Evaluación para selección de trabajadores, Vicunha Ecuador. ....	83
Tabla 9 – Resultados de Reclutamiento y Selección 2013 .....	84
Tabla 10 – Promoción por Selección Interna 2013 .....	90
Tabla 11 – Organizaciones Laborales Vicunha Ecuador.....	91
Tabla 12 – Resultados de Entrenamiento y Capacitación 2013 .....	95
Tabla 13 – Resultados de los parámetros de Comunicación 2013 .....	96
Tabla 14 – Frecuencia de inspecciones de seguridad y salud de Vicunha Ecuador.....	98
Tabla 15 – Temas de capacitación impartidos para las brigadas durante el 2013.....	100
Tabla 16 – Entrenamientos y diálogos de Seguridad y Salud .....	103
Tabla 17 – Cantidad de exámenes realizados al personal de Vicunha Ecuador 2013.....	104
Tabla 18 – Resultados de los parámetros de Trabajo Social 2013 .....	109
Tabla 19 – Componentes, subcomponentes y parámetros a analizar correspondientes al ambiente interno .....	111
Tabla 20 – Componentes, subcomponentes y parámetros a analizar correspondientes al ambiente externo.....	113
Tabla 21 – Fortalezas.....	114
Tabla 22 – Debilidades .....	116
Tabla 23 – Oportunidades .....	117
Tabla 24 – Amenazas .....	118

Tabla 25 – Conclusiones del análisis ambiental interno discriminadas para acciones gerenciales .....	119
Tabla 26 – Conclusiones del análisis ambiental externo discriminadas para acciones gerenciales. ....	119
Tabla 27 – Matriz FODA .....	120
Tabla 28 – Objetivos Estratégicos .....	121
Tabla 29 – Matriz de relación FO.....	123
Tabla 30 – Estrategias FO .....	123
Tabla 31 – Matriz de relación FA.....	124
Tabla 32 – Estrategias FA .....	124
Tabla 33 – Matriz de relación DO .....	125
Tabla 34 – Estrategias DO.....	125
Tabla 35 – Matriz de Relación DA.....	126
Tabla 36 – Estrategias DA.....	127
Tabla 37 – Acciones Estratégicas .....	127
Tabla 38 – Acciones Estratégicas vs Objetivos Estratégicos .....	128
Tabla 39 – Acciones Gerenciales .....	129
Tabla 40 – Indicadores Reclutamiento .....	137
Tabla 41 – Indicadores Selección.....	148
Tabla 42 – Indicadores Contratación.....	157
Tabla 43 – Indicadores Inducción .....	162
Tabla 44 – Indicadores Diseño y Descriptivo de Funciones .....	165
Tabla 45 – Indicadores Evaluación de Desempeño.....	168
Tabla 46 – Indicadores Remuneración .....	171
Tabla 47 – Indicadores Beneficios .....	173
Tabla 48 – Indicadores Entrenamiento.....	177
Tabla 49 – Indicadores Capacitaciones .....	180
Tabla 50 – Indicadores Comunicación .....	183
Tabla 51 – Indicadores Clima y Cultura Organizacional .....	186
Tabla 52 – Indicadores Análisis ocupacional de puestos de trabajo .....	189
Tabla 53 – Indicadores Gestión en SSO.....	192

Tabla 54 – Indicadores Sistemas de Información.....	195
Tabla 55 – Resumen de Indicadores de Procesos de Recursos Humanos.....	196
Tabla 56 – Definición de indicadores de los objetivos estratégicos.....	203
Tabla 57 – Cuadro de Mando Integral de la Jefatura de Recursos Humanos.....	206
Tabla 58 – Cuadro de Mando Integral de la Jefatura de Recursos Humanos semaforizado 208	
Tabla 59 – Matriz RACI.....	210
Tabla 60 – Metas de la Implementación Piloto.....	214
Tabla 61 – Tabulación de datos para situación inicial (Septiembre 2014).....	215
Tabla 62 – Indicadores de proceso y CMI – Situación Inicial.....	216
Tabla 63 – Recursos humanos requeridos.....	217
Tabla 64 – Recursos físicos requeridos.....	218
Tabla 65 – Recursos tecnológicos requeridos.....	218
Tabla 66 – Temario taller 1.....	220
Tabla 67 – Temario taller 2.....	220
Tabla 68 – Comparación proceso de reclutamiento.....	222
Tabla 69 – Distribución por género en San Antonio de Pichincha.....	223
Tabla 70 – Población económicamente activa por rama de actividad en San Antonio de Pichincha.....	224
Tabla 71 – Grupo ocupacional en San Antonio de Pichincha.....	224
Tabla 72 – Ocupación trabajadora en San Antonio de Pichincha.....	225
Tabla 73 – Planificación de personal – Septiembre 2014.....	226
Tabla 74 – Comparación subproceso de reclutamiento interno.....	227
Tabla 75 – Comparación subproceso de reclutamiento externo.....	229
Tabla 76 – Comparación proceso de selección.....	231
Tabla 77 – Comparación proceso de contratación.....	234
Tabla 78 – Tabulación de datos (Octubre 2014).....	236
Tabla 79 – Tabulación de datos (Noviembre 2014).....	237
Tabla 80 – Indicadores de Proceso y CMI – Medición de la implementación.....	238
Tabla 81 – Comparación de Indicadores de Proceso y CMI – Antes y Después de la Implementación.....	241

Tabla 82 – Herramientas de cumplimiento en Seguridad y Salud Vicunha Ecuador..... 260

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD DE VICUNHA ECUADOR.... 259

ANEXO 2 - HERRAMIENTAS EMPLEADAS POR LA UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD DE VICUNHA ECUADOR..... 260

ANEXO 3 - PROGRAMAS Y CAMPAÑAS QUE LLEVA A CABO VICUNHA ECUADOR..... 261

ANEXO 4 – LISTAS DE VERIFICACIÓN AMBIENTE INTERNO ..... 262

ANEXO 5 – LISTAS DE VERIFICACIÓN AMBIENTE EXTERNO..... 272

ANEXO 6 – MATRIZ DE HOLMES PARA PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS ..... 275

ANEXO 7 – MATRIZ DE HOLMES PARA PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES .... 277

ANEXO 8 – MATRIZ DE HOLMES PARA PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES .....278

ANEXO 9 – MATRIZ DE HOLMES PARA PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS..... 279

ANEXO 10 – FLUJOGRAMAS DEL MANUAL DE PROCESOS ..... 280

ANEXO 11 – HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE RESULTADOS DEL CMI. 297

ANEXO 12 – ACTAS PRINCIPALES DE REUNIONES DE TRABAJO MANTENIDAS EN LA EMPRESA ..... 300

## RESUMEN

La Gestión de Talento Humano en la actualidad es muy importante debido a que constituye una parte estratégica de las empresas como potenciador del trabajo de los colaboradores y por ende para el crecimiento de la compañía.

El problema de la Jefatura de Recursos Humanos de Vicunha Ecuador, radica en la carencia de una herramienta para monitorear el cumplimiento de objetivos dados por su matriz para tomar acciones correctivas a tiempo si es el caso. En función de este problema el presente estudio describe el diseño y la implementación piloto de un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en el cuadro de mando integral para monitorear el cumplimiento de los objetivos definidos por la matriz en Brasil.

Se identifican claramente 4 etapas que permiten el desarrollo del Sistema de Gestión de Talento Humano: Diagnóstico, Determinación de la Planeación Estratégica, Diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano y Diseño del Cuadro de Mando Integral. Estas se encuentran articuladas de forma que el diseño de cada una depende de la otra. Se tienen como entradas: los objetivos dados por la matriz y las políticas del Sistema Integrado de Gestión. El cumplimiento de las metas de los objetivos se monitorea con el cuadro de mando integral.

Para la implementación piloto se tomó el proceso de admisión de personas, que incluye los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación, esto en función de la incidencia mensual de los subprocesos mencionados en la gestión del área.

**Palabras Claves:** Plan Estratégico, Sistema de Gestión de Talento Humano, Cuadro de Mando Integral.

## **ABSTRACT**

Actually human resources management is very important due to it is a strategic element of companies as employees performance enhancer and therefore for company growth.

The problem of Human Resources Department of Vicunha Ecuador is that they do not have a tool to trace the achievement of objectives established by the headquarters so that, to take corrective actions if needed. Because of this problem, this study describes the design and pilot implementation of a human resources management system based on balanced scorecard to trace the achievement of objectives defined by the headquarters in Brazil.

There are four phases clearly identified to develop the management system: Diagnosis of the studied area, Strategic Planning Determination, Design of Human Resources Management System and Design of Balanced Scorecard. All phases are related, each one depends of the other for its proposal. The inputs for the system are the objectives established by the headquarters and the policy of Integrated Management System. The fulfillment of the objectives' goals is traced by the balanced scorecard.

For the pilot implementation, one process of human resources management was considered, People Admission, which includes recruitment, selection and contract legalization, because of the monthly incidence of them in the human resources department.

**Keywords:** Strategic Plan, Human Resources Management System, Balanced Scorecard.

# 1 INTRODUCCIÓN

La gestión de Talento humano en la actualidad toma gran importancia debido a que constituye una parte estratégica de las empresas como potenciador del trabajo de los colaboradores y por consiguiente del crecimiento de la misma. A través de la inversión en las personas se puede fomentar un desarrollo integral, que mejore la eficiencia y eficacia de la organización. Debido a esto la administración de los procesos de talento humano y una planeación estratégica alineada a la estrategia organizacional es crucial para proveer oportunamente de personal capacitado y apto para desempeñar las funciones de los diferentes puestos de trabajo y de este modo apalancar el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

El problema del área de estudio de la empresa; la Jefatura de Recursos Humanos, radica en la carencia de una herramienta para monitorear el cumplimiento de objetivos dados por su matriz en Brasil y de este modo tomar acciones correctivas a tiempo cuando sea necesario. En función de esta necesidad el presente trabajo describe el diseño e implementación piloto de un sistema de gestión de talento humano basado en el cuadro de mando integral, para monitorear el cumplimiento de los objetivos dados por Vicunha Brasil.

Se realiza una revisión bibliográfica dentro del marco teórico y se identifica la metodología más adecuada a aplicar para el desarrollo del estudio y así plantear el diseño del sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral.

El mencionado estudio sigue un conjunto de etapas ordenadas de manera sistemática que parte de un análisis de la situación inicial de la empresa y en particular de la Jefatura de Recursos Humanos, para con este insumo además de la Política del Sistema Integrado de Gestión, elaborar el Plan Estratégico del área a través de las fases de Análisis Ambiental, Direccionamiento Estratégico y Análisis Estratégico. La siguiente etapa consiste en la determinación del sistema

de Gestión de Talento Humano haciendo énfasis en la gestión operativa del área, para finalmente elaborar el Cuadro de Mando Integral y la matriz de asignación de responsables. Estas etapas se describen más detalladamente en el capítulo 3.

La herramienta seleccionada para el monitoreo es el cuadro de mando integral, mismo que incluye los indicadores de los objetivos estratégicos alineados a la política del sistema integral de gestión empresarial. Incluye en sus indicadores algunos de los descritos en los procesos, y otros propios del mismo, lo cual consolida a la gestión apalancada en los procesos que se ejecutan en la jefatura y en la estrategia de la misma.

Se define el alcance para la implementación partiendo del proceso de mayor incidencia mensual y de los indicadores de gestión de situación inicial de Vicunha Ecuador. Teniendo como base lo descrito anteriormente el proceso que es parte de la implementación piloto es de Admisión de Personas y sus subprocesos Reclutamiento, Selección y Contratación respectivamente.

## 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



**Figura 1 – Vicunha Ecuador**  
(Vicunha Ecuador, 2013)

Vicunha Textil Ecuador se consolida como empresa en junio del 2007 con los fundamentos y principios estratégicos del Grupo Textil Vicunha de Brasil, mismo que adquiere el 64% de la fábrica Textil “Empresa Textilera S.A.” (La

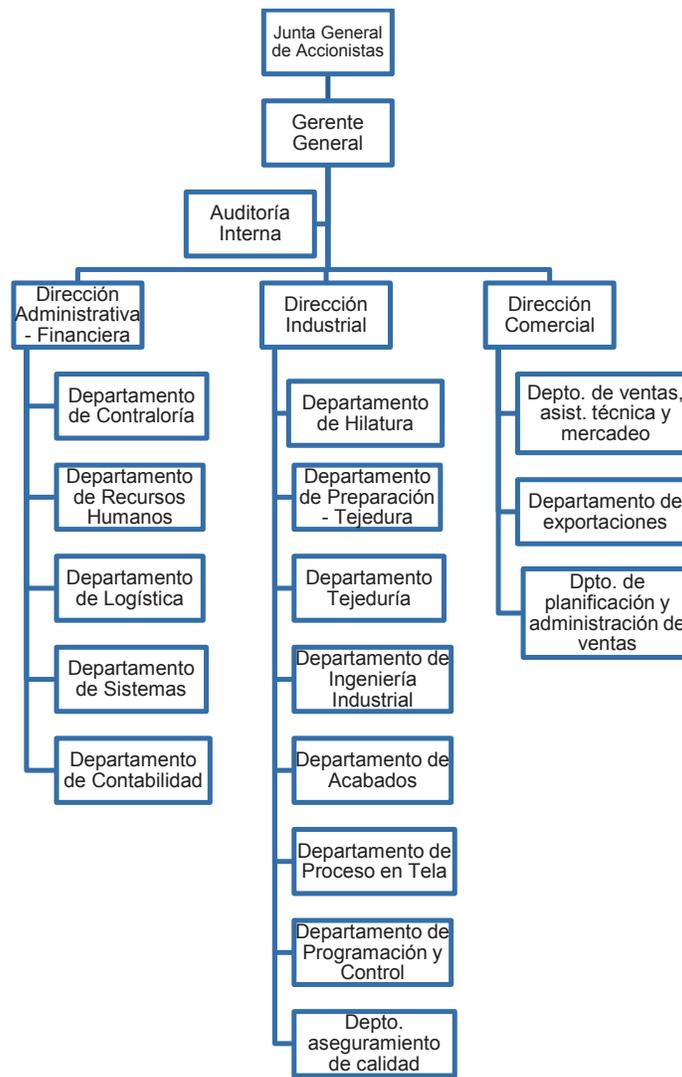
Internacional), empresa ecuatoriana con 87 años de funcionamiento. Gracias a esta adhesión, Vicunha Textil Ecuador pertenece a una de las 5 más grandes productoras de denim en el mundo, adquiriendo grandes beneficios, entre ellos los procesos productivos de Vicunha Brasil, la marca “Vicunha” y la economía de escala en sus actividades.

Rápidamente esta organización logró posicionarse como una de las más importantes empresas productoras de denim en la región, logrando superar los estándares de producción de su antecesora y triplicando la producción, con un volumen mensual de producción aproximado de 1'000.000 de metros. Asimismo comenzó a exportar individualmente y a través de alianzas estratégicas a: México, Colombia, República Dominicana, Bolivia, Venezuela, Colombia, Costa Rica, Perú y Estados Unidos.

Entre los productos que oferta Vicunha Ecuador están gran variedad de tejidos y pesos, en rígidos y stretch, cuya composición varía entre algodón, algodón poliéster y algodón poliéster lycra.

### **1.1.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

Vicunha Ecuador, tiene una estructura organizacional centralizada que se muestra en la siguiente figura:



**Figura 2 – Organigrama Vicunha Ecuador**  
(Vicunha Ecuador, 2013)

A continuación se describen brevemente las funciones de las diferentes Direcciones y Departamentos:

- **Junta General de Accionistas.-** Tiene las más altas atribuciones y nombra al Gerente General.
- **Gerente General.-** Es el representante legal de la empresa y demás atribuciones que le sean otorgadas por el Directorio.

- **Departamento de Auditoria.-** Controla y verifica que los movimientos en la empresa sean los adecuados.
  
- **Dirección Financiera Administrativa.-** Está constituida por:
  - ✓ **Departamento de Recursos Humanos.-** La producción del volumen de tela que fabrica Vicunha Ecuador, implica el empleo de diversos esfuerzos, entre ellos el más valioso, el talento humano. Este departamento reporta el cumplimiento de sus objetivos a la Dirección Administrativa - Financiera en Ecuador y a la gerencia regional de esta área en Brasil.

Entre las funciones más importantes de la Jefatura de Recursos Humanos Ecuador se encuentran:

- Asesorar y proponer a la Dirección Administrativa normas, políticas, planes, programas y reglamentos referentes a la gestión del talento humano.
- Dirigir y gestionar las modificaciones o nuevos planteamientos propuestos por la matriz en la estructura de cargos, selección, inducción, sistema de compensaciones y beneficios, programas de capacitación, evaluación de desempeño, clima organizacional y motivación a los trabajadores.
- Promover a través del desarrollo e implantación de programas, el mejoramiento del ambiente de trabajo, salud, seguridad e higiene.
- Informar a la Dirección Administrativa y la Gerencia Regional de Talento Humano, los avances en el cumplimiento de los objetivos del departamento.
- Dirigir y controlar las actividades relacionadas con la administración de personal, incluyendo el control de asistencias, ascensos, cumplimiento a reglamentos, liquidación de haberes y salarios.
- Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de la misma.

- Representar a la organización en las reuniones y negociaciones sindicales organizadas por los entes de control.
- ✓ **Departamento de Contraloría.-** Se encarga de la administración monetaria de la empresa, controlando el flujo de caja, revisando los seguros pendientes de la empresa, analizando los saldos de cartera de clientes y proveedores, estructurando el presupuesto anual.
- ✓ **Departamento de Logística.-** Se encarga de las compras, locales y del exterior, necesarias para el trabajo diario de la empresa, también tiene como una de sus funciones, el almacenamiento de todos los productos que ingresan por parte de compras.
- ✓ **Departamento de Contabilidad.-** Tiene el control de los movimientos financieros de la empresa.
- ✓ **Departamento de Sistemas.-** Es el responsable de todos los sistemas informáticos y la infraestructura de red de la empresa.
- **Dirección Industrial.-** Se encarga de la producción cumpliendo con la calidad del producto, está formada por los siguientes departamentos:
  - ✓ **Departamento de Hilatura.-** Primer departamento de la producción, realiza la apertura del algodón transformándolo en hilo.
  - ✓ **Departamento de Preparación Tejeduría.-** Encargado de recibir el hilo de hilatura para tinturarlo y engomarlo, preparándolo así para su tejido.
  - ✓ **Departamento de Tejeduría.-** Aquí se comienza a tejer el hilo transformándolo en tela.

- ✓ **Departamento Ing. Industrial.-** Encargado de todas las instalaciones necesarias para el buen funcionamiento de la maquinaria.
- ✓ **Departamento de Acabados.-** Su función es dar acabado a la tela resaltando su color y textura.
- ✓ **Departamento de Programación y Control.-** Es el encargado de realizar proyecciones de producción, controlando que los objetivos y el stock de la producción se cumplan.
- ✓ **Departamento de Aseguramiento de la Calidad.-** Lo conforman tres laboratorios que realizan pruebas necesarias al hilo y tela para certificar la calidad del producto.
- **Dirección de Comercialización.-** Encargada de la comercialización local y en el exterior de la tela producida y consta de los siguientes departamentos:
  - ✓ **Departamento de Exportación.-** Su función es la comercialización del producto en el exterior.
  - ✓ **Departamento de Ventas Locales.-** Encargado de la venta del producto en el país.
  - ✓ **Departamento de Planificación.-** Su función es la de almacenamiento y despacho de la tela a los diferentes puntos de venta.

Se realiza una descripción más profunda del Departamento de Recursos Humanos en el numeral 4.1, en el que se muestran los resultados del diagnóstico del área.

### 1.1.2 COMPOSICIÓN DE LA EMPRESA

Vicunha Ecuador cerró el período 2013 con un total de 907 colaboradores que dependen directamente de la empresa, como se aprecia a continuación:

- Jefaturas 18
- Empleados 317
- Trabajadores 572



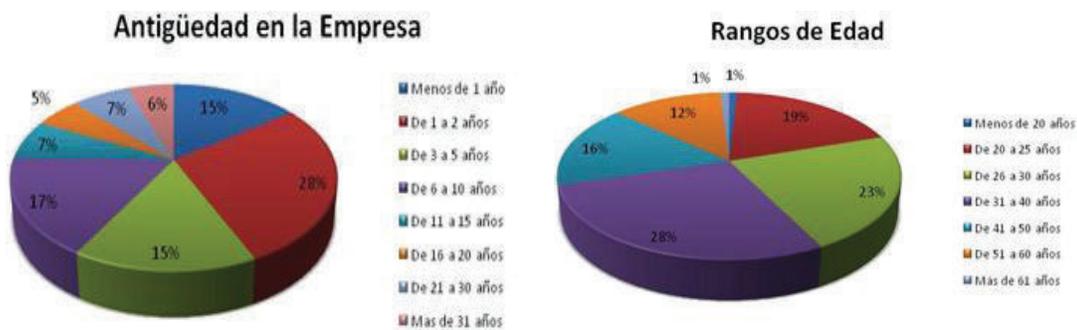
**Figura 3** – Distribución de nómina Vicunha Ecuador  
(Vicunha Ecuador, 2013)

La distribución de género de los colaboradores está en promedio de 13% de mujeres y 87% de personal masculino, es decir:



**Figura 4** – Distribución de género Vicunha Ecuador  
(Vicunha Ecuador, 2013)

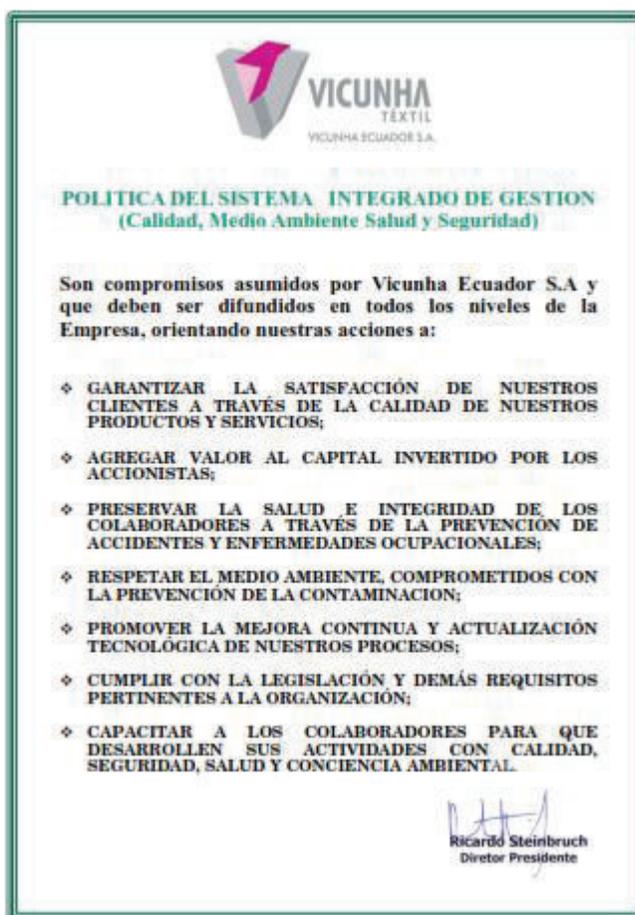
En la siguiente figura se pueden observar la antigüedad y los rangos de antigüedad que tienen los colaboradores de la compañía:



**Figura 5** – Antigüedad y rangos de edad Vicunha Ecuador (Vicunha Ecuador, 2013)

## 1.2 POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA

Vicunha Ecuador y su matriz internacional, tienen definida una misión, visión, valores y principios organizacionales, enmarcados en su Política del Sistema Integrado de Gestión, que detalla además compromisos de la organización que deben ser difundidos a todos los niveles. La política de gestión presenta los propósitos y directrices de la organización, expresados por la alta dirección, en el contexto de: calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional. A continuación se muestra la política mencionada:



**Figura 6** – Política del Sistema Integrado de Gestión  
(Vicunha Ecuador, 2013)

El código de ética de Vicunha Ecuador menciona que:

“Cada día los empleados de una compañía deben tomar decisiones frente a su equipo de trabajo, frente a sus supervisores, frente a clientes, frente a proveedores o entidades del gobierno. Nuestra compañía espera que cada una de estas decisiones sea correcta, por lo cual tenemos un código de ética, cuya finalidad primordial es proveer a los colaboradores de herramientas de aplicación diaria para ayudarles a tener un marco de referencia, más allá de lo legal, en sus decisiones diarias”.

“Nuestro código de ética, explora asuntos como la objetividad que debe primar en las decisiones y apreciaciones de nuestros empleados, la salvaguarda y buen uso de los activos de la empresa, la transparencia en el manejo de nuestros negocios, los mecanismos de comunicación de probables incumplimientos y nuestra convicción de cumplir con todas las disposiciones legales que regulan a nuestro negocio “.

El código de ética abarca:

- **Principios Éticos:** lealtad, vocación de servicios, honradez, probidad, responsabilidad, competencia, autocontrol, valor civil, transparencia.
- **Código de Conducta con:** clientes y consumidores, colaboradores y empleados, proveedores, competidores, operación de los negocios, los accionistas, socios actuales y potenciales, sociedad y el país, compromiso de luchar contra la corrupción, compromiso con la ética.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Vicunha Ecuador sigue los lineamientos estratégicos dados por su matriz en Brasil, los mismos que tienen como objetivo atender el mercado ecuatoriano y el de varios países sudamericanos entre otros.

Mencionadas directrices se encuentran reflejadas en la política de gestión, cada área o departamento reporta a direcciones superiores en Ecuador y en Brasil los resultados de los objetivos planteados. Lo mismo se da en todos los países en los que Vicunha Textil tiene sus fábricas. El Departamento de Recursos Humanos Ecuador reporta a la Dirección Administrativa de Ecuador y a la Gerencia Corporativa de Brasil.

Uno de los planteamientos que exige Vicunha Brasil es el cumplimiento de 6 objetivos en particular que son reportados al final de cada período (anualmente a Brasil y semestralmente a la Dirección Administrativa en Ecuador). Los mismos que se revisan cada año.

La ausencia de una planeación estratégica del área de recursos humanos, que apalanque los objetivos estratégicos de Vicunha Ecuador, y por ende de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral para monitorear el cumplimiento de estos objetivos, es uno de los problemas que tiene la Gerencia para poder cumplir lo establecido por Brasil.

No se tienen indicadores del cumplimiento de las estrategias departamentales y por tanto no se puede monitorear el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Tampoco se cuentan con indicadores formales a nivel de los procesos de talento humano u otros procesos que también están a cargo de esta área.

Las características anteriormente descritas, denotan la carencia de un sistema de gestión de talento humano en Vicunha Ecuador, y de una herramienta que permita hacer el monitoreo del cumplimiento de los objetivos dados por la matriz, mismos que deberían estar reflejados en su planeación estratégica.

Lo mencionado, se pudo verificar en los últimos resultados de los objetivos reportados localmente y a Brasil, en donde se evidenció que uno de ellos no se encontraba dentro de las metas establecidas (referente a capacitación del personal). La Jefatura de Recursos Humanos no pudo determinar en qué momento este objetivo se salió de control, razón por la cual no aplicó oportunamente las acciones correctivas para alcanzar la meta propuesta y evitar que no se cumpla con el plan de capacitación de varios departamentos de la empresa.

La propuesta planteada: Diseño e implementación piloto de un sistema de gestión de talento humano basado en el cuadro de mando integral para monitorear el cumplimiento de los objetivos dados por la matriz de la empresa. Caso: Vicunha Ecuador, ayudará a alcanzar los mismos, a través del monitoreo del avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la medición del desempeño del área y la toma a tiempo de acciones correctivas en caso de ser necesarias.

El continuar gestionando el área de la misma manera implicaría la ausencia del control del avance en el cumplimiento de las estrategias dando como resultado el incumplimiento de los objetivos planteados para el departamento.

Al no lograr obtener los resultados esperados podría ocasionar una serie de advertencias de parte de la matriz, que al ver que no se toman acciones correctivas inmediatas, generaría un cambio en la jefatura del área y de sus coordinaciones por no lograr cumplir con la gestión planificada a nivel nacional y regional.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar el diseño e implementación piloto de un sistema de gestión de talento humano, basado en el cuadro de mando integral para monitorear el cumplimiento de los objetivos dados por la matriz de la empresa Vicunha Ecuador.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico de esta área a nivel de los subprocesos de la gestión de talento humano y de otros procesos a cargo de la misma.
- Elaborar un plan estratégico para el departamento de recursos humanos de Vicunha Ecuador.

- Proporcionar un cuadro de mando integral como una herramienta de monitoreo del cumplimiento de los objetivos estratégicos del área de recursos humanos.
- Proponer acciones de mejora luego de obtenidos los resultados de la implementación piloto del sistema para optimizar el desempeño del área y conseguir los objetivos planteados por la matriz.

## **1.5 HIPÓTESIS**

El diseño e implementación piloto del sistema de gestión de talento humano de Vicunha Ecuador, basado en cuadro de mando integral, permitirá monitorear el cumplimiento de los objetivos dados por la matriz de la empresa.

## **2 MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta el marco teórico referencial relacionada a la gestión de talento humano, objetivos, importancia y los procesos que abarca.

En primer lugar se hace referencia a la planeación estratégica como proceso sistemático para el planteamiento de objetivos y su cumplimiento a través del desarrollo de planes y estrategias. En este contexto el cuadro de mando integral constituye un instrumento que traslada la estrategia de largo plazo de una organización en objetivos o acciones de corto plazo que permiten gestionar la misma empleando indicadores de gestión.

### **2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo e implantación de distintos planes de acción por parte de las organizaciones, para alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Según Dess y Lumpkin (2003), el plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo”

A través de la planeación estratégica se puede anticipar situaciones que podrían afectar a la empresa, de manera positiva o negativa, de modo que mencionada organización esté preparada para enfrentar cambios futuros. La planeación estratégica como sistema gerencial surge entre las décadas del 60 y 70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión comenzó a exigir la planificación en las actividades y tareas a cumplir. Lo anterior significó contar con liderazgo en la dirección a través de un gerente, encargado de analizar la planificación en un tiempo determinado. La planeación estratégica se convirtió

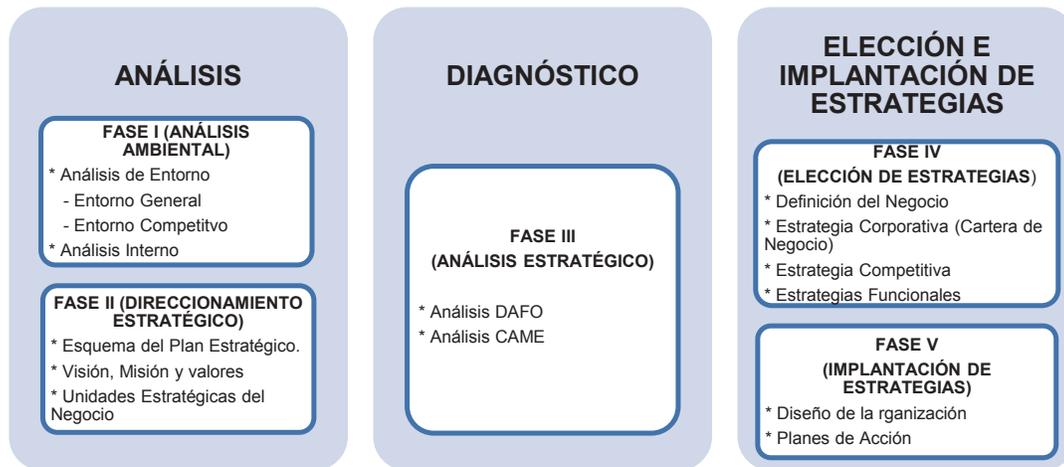
en un eje fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad y productividad. Posteriormente se especializó para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Es por esto que las gerencias deben desarrollar sus conocimientos y comprender con precisión las necesidades de la empresa, para que la planeación estratégica les permita interactuar en su entorno dinámico y mantenerse en el tiempo. La Planificación Estratégica organizada de forma sistemática permite:

- Exigir a la dirección de la empresa pensar sistemáticamente proyectándose al futuro.
- Identificar los cambios y progresos que se pueden esperar.
- Promover la predisposición y preparación empresarial para el cambio.
- Mejorar la organización y ejecución de actividades.
- Reducir las respuestas no racionales a los eventos inesperados y preverlos con anticipación.
- Disminuir los conflictos sobre el rumbo, objetivos organizacionales y mejoramiento de la comunicación y optimización de los recursos disponibles.
- Proporcionar un esquema para la revisión continua de actividades y conducir a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

### **2.1.1 FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Un Plan Estratégico es un documento que esquematiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la compañía. Comprende los lineamientos que marcarán el futuro de la empresa. En la figura siguiente, se puede observar el esquema detallado de las fases del plan estratégico.



**Figura 7** – Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico  
(Altair Consultores, 2010, pág. 19)

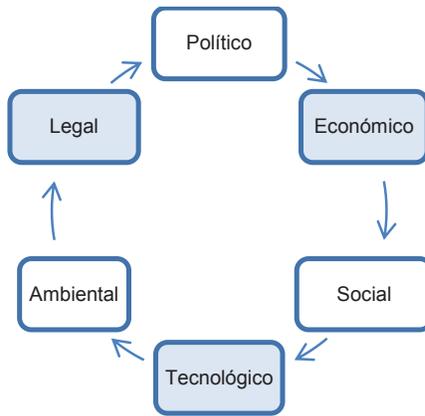
A continuación se analiza cada fase de la elaboración del Plan Estratégico

### 2.1.1.1 Análisis ambiental.

Es el punto inicial del proceso y abarca el trabajo previo que formula e implanta eficazmente las estrategias. Para cumplir lo anterior es necesario realizar un análisis externo e interno, en los cuales se encuentran inmersos los siguientes puntos:

#### 2.1.1.1.1 Análisis Externo.

El entorno externo, que consta de varios elementos de análisis, como: segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, entre otros. Para esto se realiza por ejemplo el análisis PESTEL.



**Figura 8 – Análisis PESTEL**  
(Ruiz, 2012, pág. 44-46)

Este análisis hace el estudio de varios factores del entorno de la empresa que se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 1 – Análisis PESTEL**

Factor	Objeto de Análisis
Político	Acciones del gobierno, cambios políticos previstos, ayudas e incentivos por parte del gobierno, etc.
Económico	La evolución del Producto Interno Bruto y del ciclo económico, la demanda y oferta del producto, empleo, inflación, costo de materia prima etc.
Social	Nivel de riqueza de la sociedad, composición étnica, nuevo papel de la mujer trabajadora, envejecimiento de la población, etc.
Tecnológico	Innovaciones tecnológicas, Internet y comercio virtual
Ambiental	Marco ambiental vigente.
Legal	Cambios en la legislación laboral, fiscal y de seguridad social, referente al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos, referente a la protección del consumidor, etc.

(Ruiz, 2012, pág. 44-46)

#### 2.1.1.1.2 Análisis Interno

Contribuye a identificar las fortalezas y debilidades. Valorar los activos intangibles de la empresa. Tal es el caso del conocimiento de los trabajadores y activos intelectuales. Las fortalezas que tenga la organización son de gran importancia,

ya que son inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza. Otro activo intangible es indudablemente el capital humano.

#### **2.1.1.2 Direccionamiento estratégico**

Se analizan los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas, que se alinean desde la declaración de intenciones y ventaja competitiva hasta los objetivos estratégicos.

**Misión.-** Definida como el propósito fundamental o razón de ser de la organización.

**Visión.-** Describe lo que la organización quiere ser, a largo plazo, se construye a medida de que pasa el tiempo y según la realidad del mercado.

**Valores corporativos.-** Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

**Objetivos estratégicos.-** Son un resultado esperado a largo plazo, el cual hace realidad la visión organizacional teniendo en cuenta la misión como punto de partida, tienen como principales características:

- Medibles, a través de indicadores.
- Específicos, claros en función de lo que se vaya a realizar.
- Apropiados, consistentes con la misión y visión.
- Realistas, factibles de ser conseguidos en función de la realidad de la empresa y su capacidad.
- Oportunos, dando un plazo de tiempo para su cumplimiento.

### 2.1.1.3 Análisis estratégico

#### 2.1.1.3.1 Análisis DAFO

Se realiza levantando una línea base a través de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), este análisis describe los aspectos clave que caracterizan a una empresa desde la perspectiva externa o del entorno (que nos informa de amenazas y oportunidades) e interna (que nos informa de las debilidades y fortalezas en relación con el entorno).

**Tabla 2 – Análisis DAFO**

	<b>Útil para alcanzar la visión de la organización</b>	<b>Perjudicial para alcanzar la visión de la Organización</b>
<b>Atributos Internas</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Atributos Externas</b>	Oportunidades	Amenazas

(Altair, 2010, pág. 59)

El análisis FODA (DAFO), está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas. (Serna, 2003).

#### 2.1.1.3.2 Análisis CAME

El análisis CAME (corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades) es una herramienta de diagnóstico estratégico utilizada para definir el tipo de estrategia empresarial. Con la matriz propuesta en el análisis DAFO – CAME, se pretende observar y comparar las estrategias más significativas.

**Tabla 3 – Análisis DAFO/CAME**

DAFO/CAME	Puntos Fuertes (F)	Puntos Débiles (D)
<b>Oportunidades (O)</b>	Estrategias O/F Se usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias O/D Se superan las debilidades aprovechando oportunidades
<b>Amenazas(A)</b>	Estrategias A/F Se evitan amenazas con las fortalezas	Estrategias A/D Se busca reducir las debilidades y evitar las amenazas

(Altair, 2010, pág. 62)

#### 2.1.1.4 La formulación e implantación estratégica.

##### 2.1.1.4.1 Formulación de la Estrategia

Existen estrategias en los diferentes niveles de la organización, estas son:

- **Estrategias corporativas.-** Se relacionan con la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: ¿En qué negocios se debería competir? ¿Cómo se puede gestionar la cartera de negocios para crear interacciones positivas entre los negocios?
- **Estrategia competitiva.-** Refleja el esfuerzo por tener una o más ventajas, que puedan representar un liderazgo en costo o en diferenciación.
- **Estrategias operativas o funcionales.-** Busca entender y analizar el desempeño interdepartamental a través de las estrategias. Con este propósito, utiliza el análisis de la cadena de valor, que consiste en identificar las fuentes de ventaja competitiva y las actividades de la empresa que aporten una potencial ventaja competitiva.

De acuerdo a Sainz (2003), los procesos para la definición de estrategias son:

- **Definición del negocio.-** Es la definición del producto o servicio, segmento a satisfacer y como fabricarlo.
- **Estrategia corporativa.-** Es la definición de unidades estratégicas del negocio.

- **Estrategias competitivas.**- Se basa en las tres estrategias genéricas de Porter: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o alta segmentación.
- **Estrategias funcionales.**- Se define en cada área de la empresa para alinearse con la estrategia corporativa.
- **Estrategias y ciclo de vida del sector.**- Se definen estrategias en cada etapa del ciclo de vida.

#### 2.1.1.4.2 Implementación de la estrategia

La implantación estratégica asegura que las organizaciones cuenten con controles estratégicos adecuados y diseños organizativos. Comprende la importancia de garantizar que la empresa estableció los mecanismos para coordinar e integrar actividades. Para una efectiva implementación de la estrategia, la empresa debe contar con:

- Una adecuada estructura organizacional.
- Definición de planes de acción que concreten los objetivos estratégicos a través de la identificación de proyectos e iniciativas a llevar a cabo debidamente priorizados y con sus responsables.
- Puesta en funcionamiento de una herramienta de monitoreo como el Cuadro de Mando Integral.

## 2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El activo más importante de las organizaciones son las personas tal como lo indica Briceño (2012), de ahí la constante preocupación de las organizaciones para conectarlas a los procesos, de modo que se incremente los beneficios empresariales al ser más competitivos y se aumente los beneficios para el personal tales como la estabilidad laboral, planes de carrera, capacitación, entre otros.

Es así que existen unidades dedicadas a la administración del talento humano, el mismo que se entiende como una combinación de aspectos, características o cualidades de una persona, que involucra saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). (Psicología y empresas, 2010)

Con un Sistema de Gestión de Talento humano se puede gerenciar de forma integral las actividades realizadas por los colaboradores a nivel administrativo y operativo de modo que se pueda conseguir los resultados corporativos deseados.

Según Ibáñez (2011) la gestión de Talento Humano es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general” (p. 47).

Existen varios enfoques de acuerdo a diferentes autores para diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano dentro de los cuales se puede mencionar los siguientes:

- Douglas Mcgregor (1960) expone el Modelo XY, que son dos teorías de dirección de recursos humanos contrapuestas de tal forma, X: control y obligación del cumplimiento de responsabilidades, Y: ambiente propicio para el trabajo y satisfacción de necesidades. Las dos teorías deben trabajar simultáneamente y no excluirse.
- Mikel Beer (1989), plantea un modelo que se define por factores de situación (características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad) que son la base para determinar la estructura además de los grupos de interés, a partir de esto se definen las políticas de recursos humanos.

- Harper & Linch (1992), parten de que una empresa requiere personal en cantidad y calidad. La administración de los recursos humanos satisface esta demanda con varias actividades las cuales inician con un inventario de personal. Es un modelo descriptivo no operativo ya que solo muestra las actividades de la Gestión de Recursos Humanos. Se utiliza auditoría para controlar el sistema.
- Bustillo (1994), menciona que una eficiente administración de los recursos humanos y motivación del personal se centra en el diseño del puesto de trabajo. Al igual que Harper y Linch el modelo se basa en el diseño del puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.
- Modelo de Gestión por Competencias: gestión eficiente de RRHH para beneficio propio y ventaja competitiva aprovechando las cualidades del personal, considera actitudes, conocimiento, destrezas, mismas que son definidas, observadas y medidas, parte de la estrategia organizacional.
- Chiavenato (2009), resalta la importancia de las personas en la organización y de la organización para las personas, de modo que ganen las 2 partes involucradas.

Aborda la administración moderna de los recursos humanos (ARH) como un proceso con 6 subsistemas independientes pero interconectados a través de actividades claras diseñadas en función de la estrategia de la empresa y la política empresarial. La interacción existente entre estos subsistemas hace que cualquier modificación ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás. La ARH se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, mismas que se resumen en 6 procesos.

La Gestión de Talento Humano según Chiavenato (2009), es “la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”.

### **2.2.1 OBJETIVOS DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO**

De acuerdo a Chiavenato (2009) entre los objetivos que tiene la Gestión de Talento Humano están:

- Contribuir a cumplir los objetivos corporativos y así cumplir con la misión empresarial. Es imprescindible que los trabajadores conozcan el giro del negocio de las instituciones donde laboran.
- Proveer competitividad a la empresa. A través del aprovechamiento del potencial de los trabajadores, usando sus habilidades y capacidad para mejorar tanto los procesos existentes como generando mejoras en beneficio de la organización.
- Proporcionar a la empresa trabajadores bien entrenados y motivados. De modo que mejore el desempeño individual y colectivo. La retroalimentación permanente permite reforzar conocimientos adquiridos y valorarlos, así como corregir posibles resultados que estén impidiendo el rendimiento de la gestión.
- Promover la auto-realización y la satisfacción de los trabajadores. Con el fin de que ellos tengan sentido de propiedad, al sentirse cómodos con las condiciones laborales ofrecidas y conscientes de que el trabajo es para bien del colectivo. Con esta serie de medidas se reducirá considerablemente el porcentaje de ausentismo.
- Desarrollar e implantar calidad de vida en el trabajo. La Calidad de vida en el trabajo abarca los factores que interfieren en experiencia laboral tal como:

administración gerencial, empoderamiento, ambiente de trabajo agradable, seguridad, estabilidad, horarios establecidos y tareas dignas.

- Administrar el cambio. Ir de la mano con los cambios que pueden presentarse en el entorno social, político, empresarial, económico, entre otros. De esta forma se podrá dinamizar tanto los recursos como el talento humano empleado en todos los procesos.
- Proponer políticas éticas y promover el comportamiento socialmente responsable. Así se formará una cultura organizacional basada en principios éticos y de responsabilidad social.

### **2.2.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN TALENTO HUMANO**

Una de las ventajas que marcan un cambio en la organización es el manejo técnico científico del talento humano, el mismo es uno de los pilares estratégicos en las empresas.

Partiendo de la premisa anterior se justifica la asignación monetaria para los procesos de selección, capacitación, compensación y evaluación de los trabajadores, ya que este rubro es parte de la inversión que las empresas contemplan para desarrollar sus actividades.

Según Ivancevich, Gibson, y Donnelly (2006) desde el área de talento o gestión humana se debe fomentar el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores. Uno de los intereses corporativos es el buen trato y la satisfacción de las necesidades del personal, ya que solo así la empresa podrá encaminar sus esfuerzos al éxito empresarial y personal, por parte de la fuerza laboral.

Entre los desafíos de la Gerencia de Talento Humano de acuerdo a Aktouf (1998), está el involucrar a los trabajadores en las actividades que realizan, no solo como

ejecutores sino permitirles que aporten sus ideas, en beneficio de mencionados procesos. Resultado de esta inclusión derivará el conocimiento profundo de las fortalezas y debilidades en cuanto a los trabajadores se refiere, creando así una identidad organizacional, que es capaz de afrontar cualquier obstáculo y reto propuesto.

Considerando que los trabajadores no son recursos, sino que tienen recursos, como: conocimientos, experiencia, entre otros, se ratifica a la Gerencia del Talento Humano como la encargada de administrar las capacidades, competencias y valores del personal.

A través de la ejecución de lo anterior, las empresas pueden aumentar su productividad y lograr cumplir sus objetivos estratégicos, trabajando como equipo a todo nivel jerárquico, teniendo en cuenta tanto a los trabajadores como a los jefes. Los mismos que deben estar conscientes de sus competencias de acuerdo a su cargo y de la importancia de tener una correcta comunicación para mejorar el ambiente de trabajo.

### **2.2.3 DEFINICIONES RELACIONADAS CON UN SISTEMA DE GESTIÓN Y PROCESOS**

- **Sistema de gestión.-** Es una estructura cíclica conformada por una serie de etapas ordenadas: planificación, implantación, revisión y mejora continua de procedimientos, políticas y procesos de la organización. Contribuye a cumplir con los objetivos organizacionales generalmente a través de estrategias, optimización de procesos, enfoque a la gestión y disciplina en el cumplimiento.

Uno de los principios aplicables a los sistemas de gestión es el enfoque a procesos, en este caso aplicable al estudio ya que el diseño e implementación se realizan en función de los 6 procesos de la Gestión del Talento Humano definidos por Chiavenato.

Según Agudelo & Escobar (2007) la gestión de procesos es “una técnica de gestión sistemática para lograr avances importantes en el desempeño de las organizaciones, mediante el mejoramiento o rediseño y control de los procesos empresariales” (p. 31).

La gestión por procesos de acuerdo a Fernández (2003) se “fundamenta en la asignación a un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizá transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre responsables funcionales” (p. 46).

Al referirse a la gestión por procesos es necesario revisar conceptos como:

- **Proceso.-** De acuerdo a la norma ISO 9000: 2005 (2005) un proceso es el “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p. 7).
- **Procedimiento.-** Conforme a la norma ISO 9000: 2005 es” la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso” (p. 13).

Según Carrasco (2011) “un procedimiento es la descripción detallada de un proceso. Si el proceso es muy extenso, puede ser a nivel de etapas o versiones del mismo.” (p. 34).

La diferencia entre estos dos términos radica en que a través del proceso se obtiene un resultado y con el procedimiento se puede replicar una serie de actividades.

Las actividades de un proceso se esquematizan a través de un diagrama de flujo cuyo concepto es el siguiente:

- **Diagramas de flujo.-** Según Harrington (1992) “los diagramas de flujo o de bloque representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos” (p. 97).

La descripción de cada actividad junto con los responsables de ejecutar la misma y si emplea alguna herramienta como constancia de su realización o algún instructivo, pueden visualizarse en la ficha de proceso cuya definición y componentes se indican a continuación:

- **Ficha de procesos.-** Constituye un soporte de información, que consolida las características principales para el control de las actividades o de procedimientos reflejadas en el diagrama de flujo e indicadores para su adecuada gestión. El objetivo de la ficha de procesos es establecer la forma de ejecutar las actividades para reducir la variabilidad y por tanto el resultado esperado. Una ficha de procesos generalmente contiene los siguientes campos que deben llenarse:
  - ✓ **Macroproceso.-** Se cita el macroproceso al que pertenece el proceso. Se refiere al conjunto de procesos con características análogas que recíprocamente generar valor.
  - ✓ **Proceso.-** En esta sección se cita el nombre del proceso que está siendo analizado en la ficha.
  - ✓ **Subproceso.-** Se cita al proceso derivado de otro más grande, cuya objetivo es parte de ese proceso.

- ✓ **Código.-** Generalmente a través de números y letras, se especifica un código de identificación única para un proceso o subproceso.
- ✓ **Fecha.-** Se registra la fecha de realización del proceso descrito en la ficha de proceso.
- ✓ **Versión.-** A través de este campo se tiene un control de los documentos mejorados con la finalidad de mantener un registro de estos cambios.
- ✓ **Actividad.-** Se enlistan las acciones planificadas de manera individual o colectiva que buscan alcanzar los objetivos del proceso.
- ✓ **Descripción.-** Se explica cada una de las actividades relacionadas al proceso analizado.
- ✓ **Responsable.-** Se describe el cargo y área dentro de la organización a la que pertenece la persona que ejecuta la o las actividades dentro del proceso.-
- ✓ **Registros.-** En esta sección se cita los registros relacionado a los proceso. De acuerdo a ISO 9000: 2005 (2005) “Es un documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas” (p.17).
- ✓ **Instructivos.-** es un documento que describe clara y detalladamente los pasos funcionales para realizar una actividad.

El control de los resultados de los procesos y su monitoreo se da a través de la definición de indicadores.

- **Indicador.** De acuerdo a Beltrán (2000), “un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.” (p. 35).

Es importante recalcar que los indicadores “son un medio y no un fin”, en algunas organizaciones se plantea como una meta y no como una guía para control. De acuerdo a Beltrán (2000). Los componentes básicos que un indicador debe tener son:

- ✓ **Descripción.** Debe ser concreto y expresar el objetivo y utilidad del mencionado indicador.
- ✓ **Fórmula de cálculo.-** Consiste en la fórmula matemática de cálculo del indicador, en caso de tratarse de indicadores cuantitativos.
- ✓ **Unidades.-** Constituye la forma en que expresa el valor del indicador, estas cambiarán de acuerdo a los componentes del mismo.
- ✓ **Finalidad.-** Se describe el objetivo de control que tiene el indicador analizado
- ✓ **Frecuencia o periodicidad.-** Es decir el tiempo en que se va a realizar los controles respectivos a través de la medición de indicadores.
- ✓ **Meta.-** En caso de indicadores cuantitativos son los valores numéricos a los que se desea llegar y pautarán las diferentes etapas para el control.

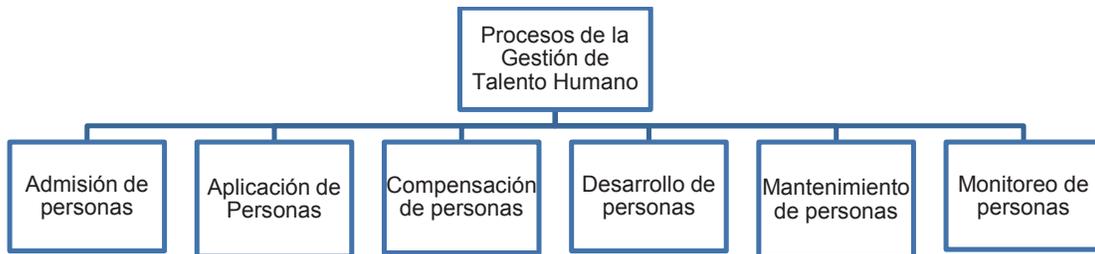
Con el uso de indicadores se reduce la subjetividad en las decisiones de la organización, entre las ventajas relacionadas a los indicadores de gestión están:

- ✓ Incentivar a los colaboradores a alcanzar metas ambiciosas, que posicionen al proceso al que pertenecen.
- ✓ Promover el trabajo en equipo con eficiencia y eficacia para la consecución de objetivos.
- ✓ Con el uso de indicadores de gestión se puede determinar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.
- ✓ Establecer un estilo gerencial que se base en decisiones resultado de datos y situación real de la empresa.

- ✓ Evaluar y observar frecuentemente el comportamiento empresarial, de actividades y gestión organizacional referentes al cumplimiento de las metas.
- ✓ Establecer acciones y estrategias a tiempo para reorientar la gestión en la empresa.
- ✓ Disponer de información real y objetiva que permita priorizar las acciones y estrategias para cumplir objetivos de corto, mediano y largo plazo.

#### 2.2.4 PROCESOS DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO.

En la siguiente figura se esquematizan los procesos de la Gestión de Talento Humano.



**Figura 9** – Procesos de la Gestión del Talento Humano  
(Chiavenato, 2009, pág. 44)

##### 2.2.4.1 Admisión de personas

La admisión de personas es el proceso inicial de la gestión del talento humano en una organización, en el mismo se buscan perfiles de personas que cumplan con los requerimientos concretos planteados en la organización. Comprende al reclutamiento y selección de personas.

Conforme a lo citado por Chiavenato (2009), existen dos métodos para la admisión de personas en la empresa:

- **Método tradicional.**- Se caracteriza porque se concentra en los cargos salientes y no en la organización, de modo que la inclusión de personas es para completar la estructura orgánica.
- **Método moderno.**- Indica que la necesidad de la vacante obedece a un enfoque estratégico, satisfaciendo las necesidades de la organización. Se concentra en la visión empresarial.

#### 2.2.4.1.1 Reclutamiento

El Reclutamiento comprende la atracción de aspirantes a ocupar cargos en la organización a través de la divulgación y comunicación de la vacante a ocupar. Dentro de este proceso está la convocatoria de candidatos y la comunicación para que formen parte del proceso. Mencionadas personas deben cumplir con los requisitos solicitados para el puesto de trabajo.

Para Simon (2007), el reclutamiento tiene como propósito obtener un número suficiente de candidatos que sean potenciales aspirantes para cubrir los puestos de trabajo y entre los cuales se pueda escoger. Los fines del reclutamiento según este autor son:

- Establecer las necesidades actuales y futuras del mismo, a partir de una planificación a priori de recursos humanos, las mismas que serán propuestas realizando previamente un análisis de los puestos de trabajo.
- Asegurarse de contar con la suficiente cantidad de colaboradores calificados para cada uno de los puestos de trabajo respectivamente a mínimo costo para la empresa.
- Incrementar los procesos de selección efectivos, al descartar los candidatos que no cumplan con los requisitos del puesto de trabajo.

El reclutamiento según Chiavenato (2009) puede ser:

- **Reclutamiento interno.-** Es un tipo de reclutamiento que ocurre dentro de la empresa, es decir va dirigido a los trabajadores de la organización. Los mismos son considerados como candidatos y pueden aplicar a un puesto vacante.

Este proceso tiene como objetivo promover a los mismos designándoles actividades más complejas o que requieren mayor responsabilidad. Entre los beneficios del reclutamiento interno están: la motivación al personal, el uso del potencial de los trabajadores y el menor costo financiero.

En contraposición a lo anteriormente descrito y como desventajas del reclutamiento interno se podría: aumentar la rutina, no generar nuevas ideas y las expectativas estarían limitadas.

- **Reclutamiento externo.-** Este reclutamiento está dirigido a los aspirantes externos a la organización, los cuales deben someterse a un proceso de selección de personal. Este proceso termina cuando un aspirante presenta su hoja de vida o cuando éste llena en la organización una solicitud de empleo.

#### 2.2.4.1.2 Selección

“El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca” (Chiavenato, 2009, p. 102)

Según Chiavenato (2009) pueden darse 3 alternativas de decisión sobre candidatos de acuerdo a la situación administrativa.

- **Modelo de admisiones forzosas.-** El candidato seleccionado no puede ser rechazado.
- **Modelo de selección.-** Solo hay una vacante para varios candidatos, cada candidato es comparado para los requisitos del puesto, se puede dar la aprobación o el rechazo.
- **Modelo de clasificación.-** Existen varios candidatos para una vacante y varias vacantes para un candidato. Cada candidato es comparado para los requisitos del puesto, se puede dar la aprobación o el rechazo, para cada cargo hay varios candidatos.

La secuencia del proceso de selección según Chiavenato (2009):

- Solicitud de empleo
- Entrevista inicial de selección
- Prueba y test de selección
- Entrevistas
- Examen médico
- Análisis y decisión final

Las técnicas de selección, se agrupan en 5 categorías que se pueden ver en la figura 10. Estas son aplicadas dependiendo del puesto al que aplica un candidato y su principal objetivo es ser un mecanismo de predicción del buen desempeño futuro de una persona en el su nuevo puesto de trabajo.



**Figura 10** – Categorías de técnicas de selección del personal  
(Chiavenato, 2009, pág. 55)

#### 2.2.4.2 Aplicación de personas

Los procesos de aplicación de trabajadores pueden ser rudimentarios o sofisticados, dependiendo de la organización. Los llamados rudimentarios se basan en modelos mecanicistas, sustentados en una visión lógica de trato a las personas, las personas cumplen únicamente reglas impuestas sin permitir que aporten con ideas.

Los procesos de aplicación sofisticados siguen el modelo orgánico, la adaptabilidad y la flexibilidad, la eficacia es de gran importancia en estos procesos. Los trabajadores deberán poner su prioridad en el cumplimiento de metas y objetivos, respetando la normativa de la empresa.

La orientación de las personas conforme a lo citado por Gofee y Jones (2001) incluye la capacidad de adaptación a la cultura organizacional de empresa, entendiéndose esto como: la forma de actuar de una organización. Constituye el conjunto de normas, y valores, que realizan los individuos de una organización, y que componen elementos de su comportamiento. La socialización

organizacional implica la adaptación de los nuevos trabajadores a la cultura organizacional.

El diseño de cargos se enfoca a la definición de las actividades que van a realizar las personas en la empresa, que serán determinantes en el desempeño del personal, abarca:

#### 2.2.4.2.1 El diseño organizacional

Se define *al diseño organizacional como el*: "proceso en el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente". (De la Fuente, García-Tenorio, Guerras, & Hernangómez, 1997, p. 29)

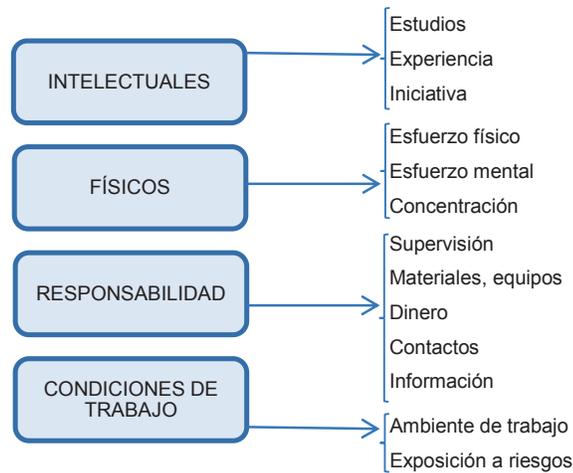
De ahí que el diseño organizacional es un proceso integral, el cual funciona de forma sistemática en el que los colaboradores participan con sus aspiraciones laborales, personales y colectivas en correspondencia con la realidad de la empresa con la finalidad cumplir su misión, visión y objetivos. (Castellanos, 1998).

#### 2.2.4.2.2 Descripción y diseño de cargos

De acuerdo a Fernández (2004), el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Este diseño de puestos debe realizarse cuando:

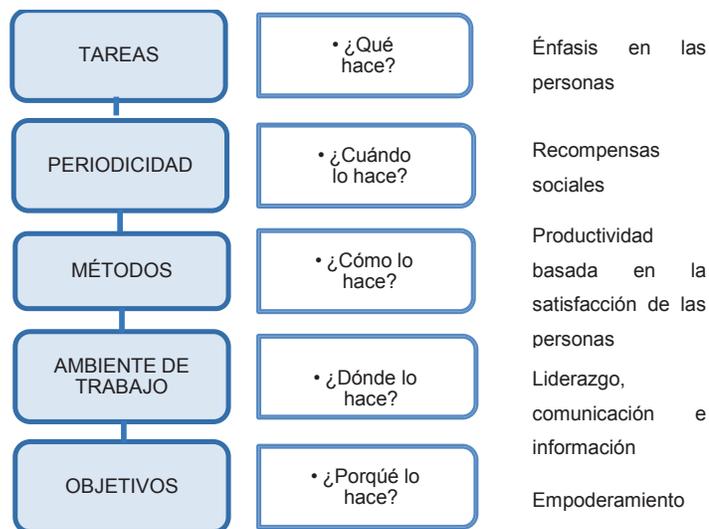
- Se funda una organización o se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.
- Se crean nuevos puestos.
- Se modifican como resultado de nuevas tecnologías, procedimientos, etc.

Diseñar un cargo significa según Chiavenato (2009), definir 4 condiciones básicas que se pueden apreciar en la figura 11:



**Figura 11** – Condiciones básicas para el diseño de un cargo  
(Chiavenato, 2009, pág. 57)

La empresa incluye la descripción de un cargo en un formato, que generalmente se lo conoce como el descriptivo de funciones del puesto, que incluye:



**Figura 12** – Componentes de la descripción de un cargo  
(Chiavenato, 2009, pág. 55)

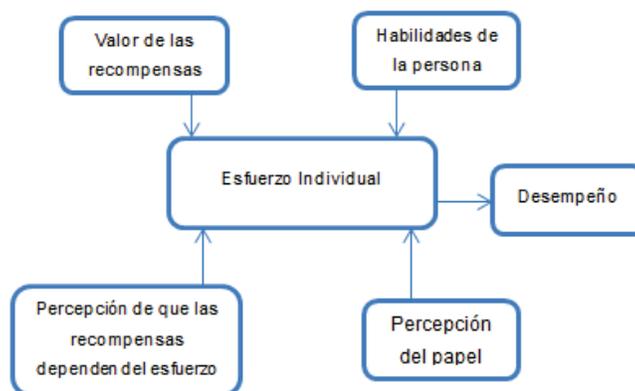
### 2.2.4.2.3 La evaluación del desempeño

Es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus colaboradores. Según Ivancevich et al. (2006), la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo a futuro.

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación.
- Fomenta políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos o promociones, lo que significa incentivos para los colaboradores
- Identifica necesidades de capacitación y desarrollo: permite detectar y levantar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Permite la planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Equivocaciones en el diseño del puesto de trabajo.

Los principales factores que afectan el desempeño se pueden apreciar en figura 13:



**Figura 13** – Factores que afectan el desempeño  
(Chiavenato, 2009, pág. 82)

De acuerdo a Chiavenato (2009) existen varios modelos modernos de evaluación de desempeño que incluyen una mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. Sin embargo el área de Recursos Humanos es la que determina el tipo de evaluación de desempeño se va a emplear. Entre ellos están:

### **Métodos Tradicionales**

Conforme a lo citado por Chiavenato (2009), tienen como objetivo evaluar el desempeño de los trabajadores de forma equitativa y genérica. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son:

- **Método de escala gráfica o escalas de puntuación.**- Su método de evaluación se basa en factores previamente establecidos en un formulario. Son de fácil aplicación y se pueden realizar a gran cantidad de personas. Sin embargo no existe una adecuada retroalimentación.
- **Lista de verificación.**- El evaluador realiza un listado con diferentes puntos de acuerdo al puesto de trabajo. Es un sistema económico, fácilmente aplicable y estandarizado. Con su ejecución puede darse interpretaciones equivocadas de ciertas partes.
- **Método de selección forzada.**- La evaluación se basa en el uso de frases descriptivas de desempeño individual. Disminuye las distorsiones pero como desventajas se tiene que su aplicación e implementación es muy compleja, implica una planeación muy minuciosa.
- **Escala de calificación conductual.**- Emplea un sistema de comparación del desempeño del trabajador con parámetros conductuales determinados. A partir del análisis del desempeño se especifican los parámetros objetivos que se tendrán en cuenta en la medición.

- **Método de investigación de campo.**- Se basa en entrevistas elaboradas por un especialista y el jefe inmediato. En estas se analiza y evalúa el desempeño del personal, empleando el estudio de situaciones, que servirán para formular un diagnóstico del desempeño del trabajador, en el cual el jefe tendrá la oportunidad de establecer el cargo en la organización.

### **Métodos Modernos**

Conforme a Chiavenato (2009) los métodos modernos están enfocados a la autoevaluación, autodirección y mejoramiento continuo de los trabajadores, proporcionándoles mayor participación en la auto-planeación del desarrollo personal.

Dos factores importantes en estos métodos son: la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada por procesos y equipos, y la participación de los trabajadores en los resultados consolidados corporativos, lo que implica el planteamiento y medición de indicadores.

- **Evaluación participativa por objetivos (EPPO).**- Participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la administración por objetivos (APO). Con este método se consigue:
  - ✓ Los objetivos establecen conjuntamente entre los subordinados y el gerente mediante intensa negociación, para llegar a un consenso.
  - ✓ Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
  - ✓ Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y medios necesarios.
  - ✓ Buen desempeño en el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos.

- ✓ Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
  - ✓ Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continúa.
- **Modelo, proceso de administración participativa por objetivos.-** La definición de los objetivos es un paso importante de lo que se debe tener en cuenta respecto al desempeño del colaborador. Los objetivos deben ser negociados para que haya compromiso. El colaborador ejecuta tareas mientras el gerente proporciona los recursos necesarios para cumplirlas.

Según Chiavenato (2009) se focaliza en el futuro, a través del planteamiento de objetivos, que se van a ver afectados por el desempeño de los trabajadores. Mencionados objetivos deben estar orientados a las personas. Es decir que considere que los que ocuparán los cargos son personas, que poseen características propias y que las mismas deberán ser encaminadas a un adecuado puesto de trabajo

### **Tipos de evaluación de desempeño**

Existen cuatro tipos de evaluación de desempeño según Alles (2005), a continuación se describen las mismas:

- **Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.-** Se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se vincula con la remuneración. Las competencias son evaluadas constantemente para su mejoramiento.
- **Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.-** Se combinan la medición efectuada por los jefes inmediatos y la autoevaluación del trabajador. Se toma en cuenta cumplimiento de objetivos, competencias y el rendimiento del colaborador.

- **Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.**- En esta evaluación el superior le mide al trabajador, se da una autoevaluación, e incluye la evaluación de los subordinados o de sus compañeros de trabajo.
- **Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.**- Es conocida como evaluación integral, tiene como finalidad dar una perspectiva más amplia del desempeño del trabajador. Considera a los supervisores, compañeros, subordinados, etc.

### 2.2.4.3 Compensación de las personas

#### 2.2.4.3.1 Compensación de personas

Según Pérez y Muriel (2007) “La compensación se da cuando existe un empleado y un empleador, el primero trabaja para el segundo, por lo tanto este se le debe al primero” (p. 19).

Estos procesos tienen como finalidad retribuir a las personas, a través de incentivos, beneficios, aumentos salariales, jornales ascensos, remuneración y beneficios sociales, entre otros. En el entorno empresarial, el sistema de compensaciones se relaciona a términos costo-beneficio, es decir que al establecer una remuneración o incentivo, se tiene la expectativa de obtener beneficios por la inversión realizada de acuerdo a Pérez y Muriel, (2007).

Con las compensaciones se busca el mejoramiento de la calidad de vida del personal, para lograr el involucramiento y compromiso con las empresas donde laboran.

Los beneficios de un buen sistema de compensaciones son:

- Atraer a la organización personal calificado, cuyas compensaciones están acorde al mercado y sean competitivas.

- Retener a los mejores empleados actuales, para disminuir la tasa de rotación.
- Garantizar igualdad laboral, a través de una escala acorde a la legislación, normativa interna organizacional e incentivos propios.
- Motivar el desempeño adecuado, ya que su buena ejecución en niveles aceptables y superiores a las expectativas será reforzado con un sistema de compensaciones que se cumpla y garantice el correcto funcionamiento en el futuro. Con una adecuada política de compensaciones se fomenta la eficiencia, lealtad y crecimiento profesional.
- Controlar el presupuesto para retener su fuerza laboral a costos adecuados.
- Cumplir con las disposiciones legales nacionales, que deben estar dentro de las compensaciones laborales.
- Mejorar la eficiencia administrativa, al cumplir los otros objetivos planteados en el programa de compensaciones.

Los incentivos se entienden como estímulos para mantener una determinada conducta. Estas acciones deben motivar a los trabajadores, su iniciativa, su responsabilidad y promover los esfuerzos permanentes para trabajar mejor. Forman parte de un proceso de gestión de la administración del recurso humano moderno e integral.

#### **2.2.4.3.2** División de beneficios sociales

Los beneficios sociales son los derechos obligatorios que deben ser reconocidos a los trabajadores, que son adicionales a la remuneración laboral. Entre ellos: afiliación a la seguridad social, pago por horas extras y suplementarias, fondos de reserva entre otros.

Entre las ventajas de los beneficios sociales se encuentran:

- Ventajas fiscales.
- Bienestar laboral.

- Disminuye el compromiso de los incrementos de salario.
- Fidelización de los Trabajadores.
- Aumenta la motivación en el personal.
- Atraen y conserva a trabajadores.
- Mejora la imagen corporativa y prestigio de la empresa.
- Contribuye a la inclusión de la vida social y familiar de los trabajadores.
- Es una alternativa de los trabajadores y sus familias para acceder a ciertos beneficios a precios menores dados a nivel empresarial, como seguro médico, dental entre otros. (Didenot, 2010)

#### **2.2.4.4 Desarrollo de personas**

Se refieren a los procesos que implican el crecimiento del personal, como la capacitación, entrenamiento, planes de carreras y programas de comunicación e integración.

Ayudan a identificar las fortalezas y debilidades de cada empleado, para descubrir la necesidad de entrenamiento. Fomenta la observación del comportamiento de los trabajadores por parte de las Jefaturas para mejorar su desempeño.

Según Chiavenato (2009), el desarrollo no implica solamente brindar capacitación para que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos y habilidades. Incluye además en la provisión de información básica para que generen soluciones y nuevas actitudes frente a posibles situaciones.

Los procesos de desarrollo incluyen tres estados:

##### **2.2.4.4.1 Entrenamiento**

El entrenamiento y desarrollo de personal abarcan el aprendizaje individual y la forma en que aprenden las personas. El entrenamiento se refiere al cargo actual y

se pretende una mejora en el desempeño del mismo, sirve para agregar valor a los colaboradores, la empresa y los clientes de la misma, desarrolla las competencias de las personas.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento que son:

- **Transmisión de información.-** Sirve para aumentar la información que conocen las personas. El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. Puede incluir también la transmisión de nuevos conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades.-** Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- **Desarrollo o modificación de actitudes.-** En general, se refiere al cambio de actitud, aumento de la motivación. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuario.
- **Desarrollo de conceptos.-** El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos.

Estos cuatro tipos de contenido del entrenamiento pueden utilizarse por separado o en conjunto. Se deben diagnosticar las necesidades de entrenamiento a partir de varios métodos como: análisis de cargos, entrevistas, etc. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas que requieren fortalecimiento.

#### 2.2.4.4.2 Desarrollo de personas

Se refiere a los cargos de la organización y a las nuevas competencias y habilidades que requiere el cargo. Se orienta más al futuro que el entrenamiento, se relaciona más con la educación y con el desarrollo de las carreras profesionales de las personas, de acuerdo con Chiavenato (2009) los métodos de desarrollo de personas son:

- Rotación de cargos.- Movimiento de los colaboradores de forma vertical u horizontal en varias posiciones de la organización para ampliar a sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- Posiciones de asesoría.- Una persona con elevado potencial trabajará provisionalmente bajo la supervisión de un gerente, trabajando como asistente o asesor.
- Aprendizaje práctico.- La persona entrenada, se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en proyectos o en otros departamentos.
- Asignación de proyectos.- Oportunidad para que un colaborador participe en proyectos de trabajo y comparta la toma de decisiones, esto proporciona oportunidades de crecimiento.
- Participación en cursos y seminarios externos.
- Ejercicios de simulación.- Incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles, etc.
- Entrenamiento fuera de la empresa.
- Estudio de casos.- Incluye el análisis de experiencias y lecciones aprendidas.
- Juego de empresas.- Los equipos compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.
- Centros de desarrollo interno.- Son métodos donde se expone a los gerentes y a los empleados a ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades.

- Tutoría.- Los colaboradores que aspiran a ascender en la empresa reciben asistencia y asesoría de la alta dirección.
- Asesoría a los empleados.- El gerente brinda asesoría para que los empleados desempeñen su cargo.

#### **2.2.4.4.3 Desarrollo organizacional.**

Stoner y Gilbert (1995) citan que “el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la administración general, para la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, a través de la administración eficaz de la cultura organizacional” (p. 307).

“El desarrollo organizacional abarca a las personas y organizaciones su interacción y los cambios planificados, cuyo fin es aumentar la eficacia empresarial mediante la gestión de valores y creencias comunes de los colaboradores de la empresa”. (Garzón, 2005, p. 36).

#### **2.2.4.5 Mantenimiento de personas**

Son los procesos que buscan retener al talento humano, mejorando las condiciones ambientales y psicológicas del trabajo. Incluye las normas de ética, buenas relaciones de trabajo y condiciones que garanticen la seguridad y salud ocupacional.

En el ambiente laboral donde el personal desarrolla su trabajo, se ve expuesto al contacto con herramientas, sistemas de producción, zonas de trabajo y los demás elementos del medio físico o natural que intervienen en el proceso productivo donde él realiza sus actividades. Consecuencia de lo anterior las personas están sensibles a factores de riesgo inherentes a su actividad que pueden afectar a su salud y producir a largo plazo accidentes laborales y enfermedades profesionales.

### 2.2.4.5.1 Marco legal ecuatoriano

El marco legal que indica la obligatoriedad de registrar e investigar los accidentes de trabajo se encuentra en la Tabla 4.

**Tabla 4** – Legislación referente a accidentes laborales

Legislación Ecuatoriana	Artículos que indican la obligatoriedad
Decisión 584 Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Art. 7 Literal f); Art. 11 Literal g)
Decreto 2393 Reglamento de Seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.	Art 15. Literal d
Resolución 390 Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.	Art. 41, 42 y 52.
Resolución CD 333 Reglamento para el sistema de Auditoria de Riesgos de Trabajo SART	Capítulo II Literal 4.1

(Los Autores, 2014)

Razón por la cual es imprescindible crear favorables condiciones laborales para salvaguardar la salud del trabajador y por ende aumentar la productividad. De este modo se mantiene a los trabajadores en la organización y su experiencia, que constituyen parte del activo intangible, que le agrega valor a la organización.

Dentro del proceso de mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad se incluye lo referente a la salud ocupacional, misma que abarca los procesos médicos preventivos para evitar posibles afecciones a la salud de los trabajadores.

Asimismo considera a la higiene laboral y seguridad industrial, definiendo la primera como las condiciones ambientales de trabajo, las cuales deben garantizar la salud física y mental, complementado con las adecuadas condiciones de bienestar de las personas. Los elementos de un programa de higiene laboral incluyen:

- **Ambiente físico de trabajo.-** Se analiza: adecuada iluminación, ventilación, temperatura y ruido, etc.
- **Ambiente psicológico de trabajo.-** Incluye: relaciones laborales agradables, estilo gerencial democrático y participativo.
- **Aplicación de principios de ergonomía.-** En caso de períodos largos usando máquinas y equipos, se emplea mobiliario conforme a características del proceso confortables para las personas, además del uso de herramientas que minimicen el esfuerzo físico empleado.

Mientras que seguridad industrial contempla el conjunto de conocimientos técnicos dirigidos a identificar, evaluar, controlar y prevenir las causas de riesgos en el trabajo a los que están expuestos los trabajadores durante el desempeño laboral. La legislación vigente y aplicable en la materia se encuentra en la Tabla 5.

**Tabla 5 – Matriz legal de cumplimiento en Seguridad y Salud en el trabajo**

Origen	Legislación
<b>NACIONAL</b>	Constitución de la República del Ecuador Código del trabajo ecuatoriano Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo DE 2393 Resolución 390 - IESS / Reglamento del Seguro General de Riesgos de Trabajo Resolución 333 - IESS / Reglamento de Auditorias del SART Resolución 298 - IESS / Reglamento de Seguridad Patronal Reglamento de riesgos en instalaciones eléctricas. Acuerdo 013 los servicios médicos de empresas Acuerdo Ministerial 220 del MRL. Directrices para elaboración de reglamento de Seguridad y Salud Reglamento de Prevención y Mitigación y Protección contra incendios - AM 1257 Señalización de Seguridad. Norma Técnica Ecuatoriana INEN 439. Colores de identificación de tuberías Norma Técnica Ecuatoriana INEN 440

	Resolución 335 - Reglamento para el funcionamiento de dispensarios anexos Ley Orgánica de Salud Pública del Ecuador Extintores portátiles Inspección, Mantenimiento y Recarga. Norma Técnica Ecuatoriana INEN 739 Etiquetado de Precaución. Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2288 Transporte, Almacenamiento y Manejo de materiales peligrosos. Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2266 Reglamento Interno de SSO propios de cada empresa
<b>INTERNACIONAL</b>	Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Decisión 584 Reglamento al instrumento andino de Seguridad y Salud. Resolución 957 Convenios de la OIT

(Los Autores, 2014)

#### 2.2.4.6 Monitoreo de Personas

De acuerdo a Chiavenato (2009), este proceso contiene las actividades de control de la gestión de las personas. A través de sistemas de información gerenciales, analistas de talento humano u otro recurso se analizan resultados para tener una visión real de lo que sucede en la organización.

Este proceso se refiere a seguir, orientar y mantener el comportamiento laboral dentro de ciertos parámetros o límites de variación, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de lo planificado en el área.

El monitoreo y la gestión de personal va dirigidos a alcanzar los objetivos a través de la administración eficiente de las personas. El Gerente o Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con coordinaciones o subgerencias respectivas debe diseñar o establecer los sistemas de recolección e indagación de información para que las gerencias puedan tomar decisiones a nivel corporativo.

#### 2.2.4.6.1 Bancos de Datos

Chiavenato (2009) indica que los bancos de datos funcionan como sistemas que almacenan los datos codificados y disponibles para su procesamiento, es decir para su clasificación, almacenamiento y relación, así adquieren significado. La gestión de personas requiere el uso de bases de datos que se puedan interconectar y así permitan obtener información de diferentes estratos laborales y sociales. Entre los datos que la empresa debe conocer están por ejemplo:

- Registro de personal (Información personal).
- Registro de cargos en la compañía.
- Registro de secciones (Información interdepartamental).
- Registro de remuneración (salarios e incentivos).
- Registro de beneficios y servicios sociales.
- Registro de entrenamiento y capacitación.
- Registro de candidatos a los diferentes cargos.
- Registro médico
- Otros registros de acuerdo a lo que organización establezca.

La actualización de estas bases es responsabilidad principalmente de toda área de Recursos Humanos y de los trabajadores.

- Registro médico.
- Otros registros de acuerdo a lo que organización establezca.

La actualización de estas bases es responsabilidad principalmente de recursos humanos y de los trabajadores.

#### 2.2.4.6.2 Sistemas de información de recursos humanos

Con los sistemas de información, la gerencia toma decisiones respecto al personal y los mismos reciben información respecto a ellos. La misma sirve de insumo para el análisis e investigación de los trabajadores y sus necesidades. Son sistemas informáticos que permiten registrar, reunir, consultar, modificar y analizar la información acerca del talento humano de la compañía.

### 2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El Cuadro de Mando Integral es herramienta que contribuye a la planificación y gestión empresarial. Traduce la estrategia al plano operativo, a través de: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. La implantación del mismo es fundamental para el entendimiento y comunicación de la estrategia, gracias a su diseño y esquematización en perspectivas. Constituye un sistema de gestión del rendimiento, de gestión estratégica y de comunicación de la empresa hacia sus trabajadores. Combina indicadores financieros y no financieros. El establecimiento del mismo se basa en:

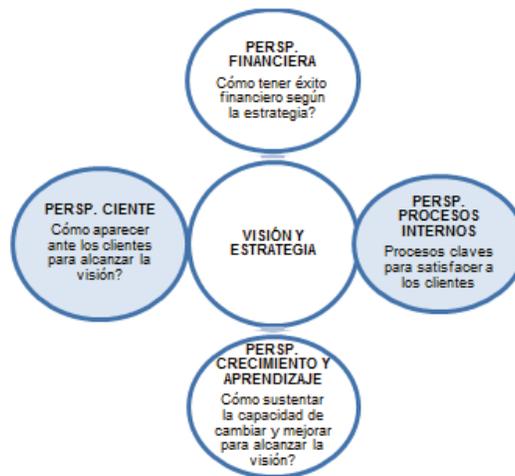
- Diseño, a través de la revisión o definiendo los conceptos: misión, visión y valores de la empresa. Teniendo presente lo anterior se establecen los objetivos estratégicos.
- Implantación, ejecutando lo propuesto en la empresa.
- Integración, comunicando los mecanismos para el control de gestión y la estrategia a todos los miembros de la organización.

El Cuadro de Mando Integral tiene su base sobre un Modelo de Negocio (MDN), que es el resultado del análisis que hace la compañía de la estrategia y el mercado, El MDN refleja las relaciones entre los diferentes componentes del negocio.

### 2.3.1 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, de los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan y Norton (1996). Una de las principales características de esta metodología es la utilización tanto de indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas.

El mapa estratégico del CMI facilita un marco para ilustrar de qué forma la estrategia relaciona los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para lograr este entendimiento el modelo del CMI divide los ejes de análisis de la organización en cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y crecimiento / aprendizaje, tal como lo indica la figura 14.



**Figura 14** – Perspectivas del Cuadro de Mando Integral  
(Kaplan, 1996, pág.76)

#### 2.3.1.1 La perspectiva financiera

Incorpora la visión de los accionistas, mide la creación de valor de la empresa y su equilibrio. Los indicadores financieros son valiosos para resumir las

consecuencias económicas. Esta perspectiva describe los resultados tangibles de la ejecución de la estrategia en términos financieros.

Se suelen utilizar indicadores de rentabilidad, crecimiento de ingresos, rendimientos de capital, etc. Responde a la pregunta: ¿Qué objetivos financieros se necesitan alcanzar para asegurar la ejecución de la estrategia?

La perspectiva financiera resume las consecuencias económicas de los objetivos planteados y las estrategias empleadas para su cumplimiento. Mencionadas estrategias y sus respectivos indicadores van a depender de las etapas de crecimiento de la empresa, las mismas que son crecimiento, equilibrio y madurez. (Altair, 2010).

#### **2.3.1.2 La perspectiva del cliente**

Refleja los segmentos de mercado y clientes en donde la empresa quiere competir con su producto. Se relacionan a esta perspectiva, indicadores como la satisfacción del cliente, la adhesión de nuevos clientes, cuota de mercado, etc.

Responde a la pregunta: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivos y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?

Es importante tener claro a los clientes objetivo y segmentos de mercado a los que se desee llegar, de modo que las acciones tomadas para retención, satisfacción y rentabilidad sean eficaces. (Altair, 2010).

#### **2.3.1.3 La perspectiva procesos internos**

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos o claves para el posicionamiento en el mercado y que tienen un mayor impacto sobre la estrategia. Se centra en la mejora de los procesos operativos.

Responde a la pregunta: Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿qué procesos debemos dominar? (Altair, 2010).

Los objetivos de esta perspectiva son: la innovación de productos/servicios, optimización de infraestructura y finalmente la gestión de la calidad.

Un buen desempeño empresarial orientado a la satisfacción del cliente se deriva de procesos, decisiones y acciones estratégicas, que buscan cumplir este fin. En cuanto a los indicadores, los que se basan en clientes se deben reflejar en medidas concretas que las organizaciones deben cumplir de manera interna para atender los requerimientos del cliente.

#### **2.3.1.4 La perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Ésta se basa en que los recursos materiales, y las personas son la clave del éxito de las organizaciones, por lo que la estrategia corporativa debe tomar muy en cuenta la importancia de esta perspectiva. Está constituida por la base de los procesos futuros: las personas de la organización y la infraestructura. (Altair, 2010).

Responde a la pregunta: ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar la estrategia?

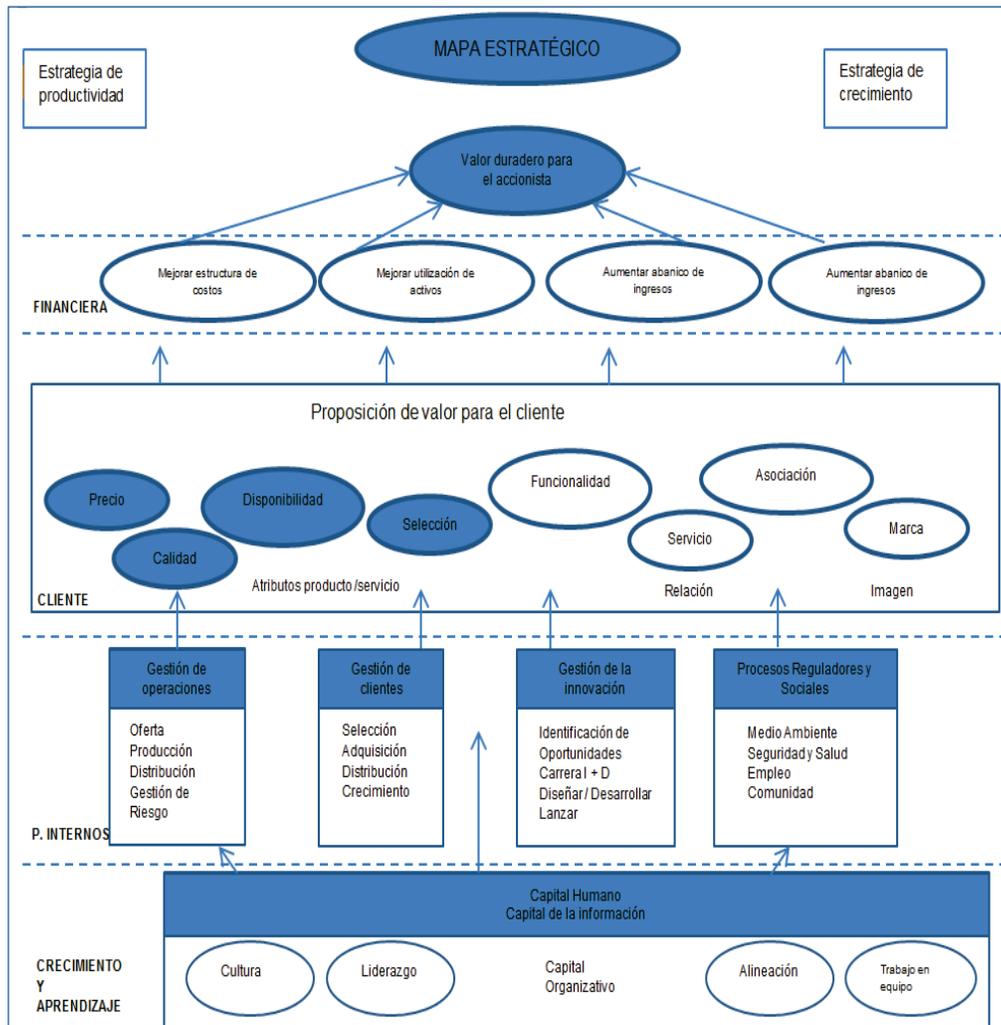
La formación y el crecimiento de una organización provienen de: las personas, sistemas y procedimientos de las empresas. Las estrategias planteadas en esta perspectiva deben propender a aumentar las capacidades y competencias de los colaboradores (formación integral), a fomentar el uso de herramientas tecnológicas y de comunicación, y a mejorar el clima laboral.

### 2.3.2 MAPAS ESTRATÉGICOS

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), la ejecución exitosa de la estrategia obedece a la ecuación:

Resultados Sobresalientes = Mapas Estratégicos + Cuadro de Mando Integral + Organización focalizada en la estrategia.

El mapa estratégico evolucionó a partir del modelo del Cuadro de Mando Integral de cuatro perspectivas, agrupa y ordena los objetivos estratégicos de la compañía en estas perspectivas y muestra las relaciones causa efecto entre objetivos, indicadores, metas y responsables que van a medir el éxito de la organización mientras implementa su estrategia. Se dice que es el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución. Un mapa estratégico representa la forma en que la compañía crea valor.



**Figura 15 – Mapa estratégico**  
(Kaplan & Norton, 2004, pág. 39)

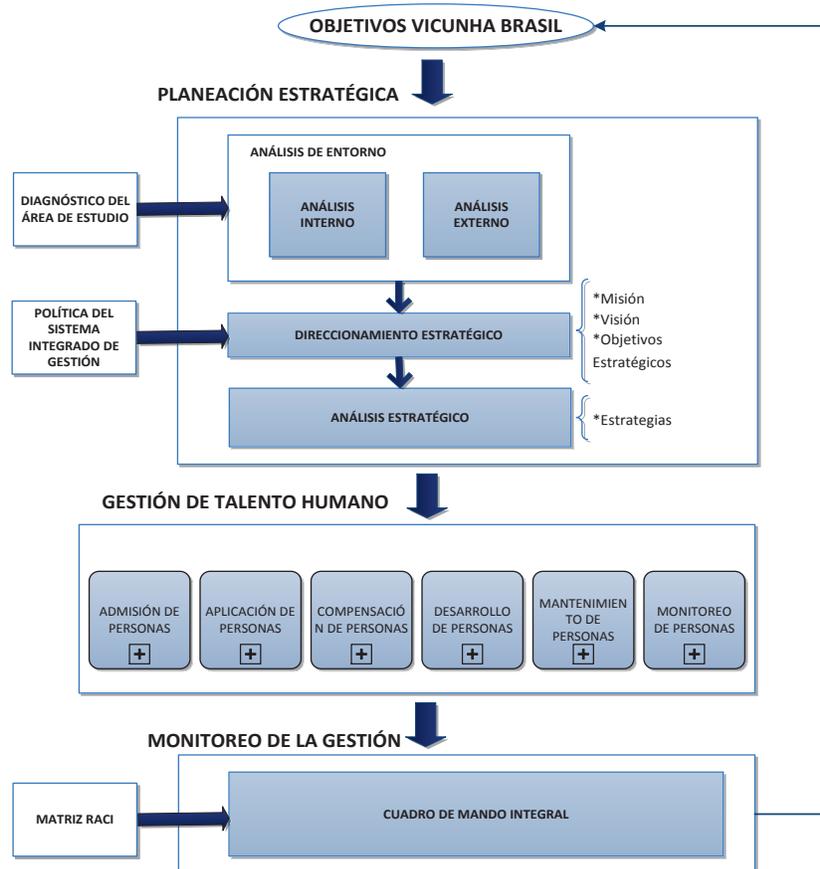
### 2.3.3 BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

- Facilita el consenso de la dirección y trabajadores al transmitir el modelo de negocio y traducirlo en indicadores, de modo que se puede plantear directrices para saber cómo alcanzarlo.

- Demuestra como el desempeño de las actividades individuales y en conjunto afectan al cumplimiento de objetivos empresariales.
- Una vez implantado, el CMI es una herramienta de comunicación, que se alinea a los CMI departamentales para unificar esfuerzos en una sola dirección, el cumplimiento de la estrategia. En este caso, actúa como un sistema de control por excepción.
- A través del CMI se pueden identificar desviaciones en el plan estratégico u operativo, inclusive se puede rastrear partiendo de indicadores hasta descubrir el área o departamento que dio origen a mencionada desviación.

### 3 METODOLOGÍA

A lo largo del estudio se identifican claramente 4 etapas de desarrollo del mismo: Diagnóstico del Área de Estudio, Determinación de la Planeación Estratégica, Diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano y Diseño del Cuadro de Mando Integral. Las fases se encuentran articuladas de forma tal que el diseño de cada una depende de otra para su elaboración. Se tienen como entradas los objetivos dados por la matriz y las políticas del Sistema Integrado de Gestión. Finalmente el cumplimiento de las metas de los objetivos se monitorea con el cuadro de mando integral. Lo anteriormente explicado se detalla en la siguiente figura:



**Figura 16** – Etapas del Diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano (Los Autores, 2014)

Para el diseño de cada fase y por consiguiente, obtener los resultados que se muestran en el siguiente capítulo se utilizan diversas metodologías. A continuación se describe la metodología empleada para cada etapa:

### **3.1 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO**

En esta fase de diagnóstico se determina la línea base que sirve de punto de partida para la formulación del plan estratégico. Esta línea base es carácter cualitativo, recurriendo a fuentes primarias de información dentro de la empresa y secundarias como por ejemplo censos y estudios anteriores.

Se construye la información a través de las experiencias y datos brindados por los participantes. Las técnicas utilizadas son principalmente la observación, entrevistas abiertas al Jefe de Recursos Humanos, coordinadores y colaboradores del área de talento humano así como discusiones en grupo y la revisión de documentación proporcionada por la jefatura. En primer lugar se revisa la información provista acerca de procedimientos y presentaciones de resultados antes de proceder con las demás técnicas.

Los datos expuestos son del tipo cualitativo ya que son descripciones detalladas de situaciones, eventos y conductas (Sampieri, Fernández, y Baptista, 2010), mismos que se complementan con datos numéricos en cada proceso. No se construyó ninguna herramienta de soporte para recolectar la información en esta fase del estudio.

Se analiza la gestión de la jefatura conforme a cada uno de los 6 procesos de la gestión del talento Humano utilizando la metodología descrita anteriormente.

### 3.2 DETERMINACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

La metodología propuesta está basada en el modelo lógico establecido por Certo y Peters (1997), y Ayala (2009). Este modelo considera a la Planeación Estratégica como un conjunto de 3 fases, las mismas que se pueden apreciar en la figura 17:



**Figura 17** – Fases de la Planeación Estratégica  
(Los Autores, 2014)

La planeación estratégica del área se elabora principalmente mediante el empleo de reuniones de trabajo y discusiones de grupo (herramientas de la investigación cualitativa), en el Anexo 12 se muestran las principales actas de reunión de trabajo. A continuación se describen la metodología utilizada en cada etapa:

- **Análisis Ambiental**

En esta fase se pretende conocer la Jefatura de Recursos Humanos y sus interacciones en la organización a través del análisis de sus Fortalezas y Debilidades (entorno interno) y del estudio de Oportunidades y Amenazas (entorno externo), que corresponden al medio en el cuál se desarrolla la empresa o un área particular de la misma, lo cual se basa en el análisis PESTEL.

De acuerdo a Ayala (2009), “metodológicamente, el análisis situacional interno y externo (diagnóstico), se ejecuta mediante investigación aplicada de componentes y subcomponentes”.

Cada subcomponente se desarrolla con el apoyo de listas de verificación que son las herramientas que se emplean para recopilar la información, y son una guía para efectuar el análisis. En las mismas se incluye información guía de los aspectos a ser estudiados (¿qué?), fuentes de información (¿dónde?); instrucciones de trabajo (¿cómo?) entre otros. Estas listas de verificación se encuentran codificadas y forman parte de los anexos. A continuación se muestra como ejemplo la estructura de una lista de verificación:

 <b>VICUNHA ECUADOR</b> <b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> <b>LISTA DE VERIFICACIÓN</b>					
AE	<input checked="" type="checkbox"/>	AI	<input type="checkbox"/>	CÓDIGO	
COMPONENTE:			SUBCOMPONENTE:		
DEFINICIÓN:					
OBJETIVOS:					
PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):					
INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):					
FUENTES DE INFORMACIÓN					
RESULTADOS:					

**Figura 18** – Estructura de una lista de verificación  
(Ayala, 2009)

Para este análisis se estudian en total 15 componentes que se detallan a continuación:

**Tabla 6** – Componentes a analizar del ambiente interno y externo

Ambiente Interno	Ambiente externo
Organizativo	Economía
Recursos Humanos	Legal
Procesos	Proveedores
Tecnología	Clientes
Financiero	Socio / Cultural
Servicios	Ético

	Mercado
	Internacional
	Político

(Ayala, 2009)

Posteriormente se discrimina toda la información recopilada en: fortalezas (F), oportunidades (O) correspondientes al estudio de los componentes del análisis interno. De igual manera debilidades (D) y amenazas (A) proporcionadas del estudio de los componentes del análisis externo y acciones gerenciales (AG) a ser tomadas.

Para finalizar esta fase se priorizan todos estos factores a través del uso de la Matriz de Priorización de Holmes, con el fin de obtener una muestra representativa (las 10 de mayor peso de cada una).

- **Direccionamiento Estratégico**

Una vez conocido el entorno en el cual la empresa o área en particular de la misma se desenvuelve, en esta fase se determinan: misión, visión y objetivos estratégicos ubicados dentro de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. No se elabora una lista de valores ya que la empresa establece un código de ética

Vicunha Internacional tiene definida una Política del Sistema de Gestión de la compañía, misma que es mandatoria para toda la empresa, dentro de la cual se enmarca la misión y visión de la compañía y de todas sus jefaturas, esta se puede observar en la figura 6.

- **Análisis Estratégico**

En esta fase se deben estructurar las acciones estratégicas que serán presentadas en un cuadro en el que se las relaciona con el objetivo estratégico correspondiente.

De la priorización de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas realizada con la matriz de Holmes, se extraen las más puntuadas de acuerdo a la importancia que tengan para el Departamento de Recursos Humanos. Posteriormente la herramienta que se emplea es una matriz denominada: Matriz de Relación (DAFO/CAME), que es en donde se contrastan entre sí: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar las que tengan más relación entre sí, a partir de las cuales se desprenden las acciones estratégicas.

Las acciones estratégicas se obtienen bajo la premisa del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y la política del Sistema Integrado de Gestión. De esta manera se establecen las estrategias FO (que permiten utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno externo); FA (aquellas que permiten utilizar las fortalezas para contrarrestar las debilidades); DO (permiten contrarrestar las debilidades aprovechando las oportunidades del entorno externo); DA (que son estrategias que deben contrarrestar debilidades y amenazas).

### **3.3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.**

En el caso particular de la empresa en la cual se realiza la implementación piloto, para monitorear el cumplimiento de los objetivos dados por la matriz de la compañía, se hace énfasis en el diseño de la gestión operativa y en la administración del trabajo de las personas de la Jefatura de Recursos Humanos de Vicunha Ecuador que no se tiene definido formalmente, por lo que el diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano se basa en el modelo de Idalberto

Chiavenato, es decir el diseño de los 6 sistemas con sus subsistemas (Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo).

Se elabora un manual de gestión de talento humano, que tiene como punto de partida la planeación estratégica del área diseñada utilizando la metodología descrita en el anterior numeral.

La metodología que se utiliza para el levantamiento de los procesos es de carácter cualitativa participativa siendo los colaboradores los que tienen el rol principal en los procesos a su cargo y los tesisistas, los facilitadores. Estos recogen y esquematizan en compañía de los colaboradores, la secuencia de actividades mediante las que se lleva a cabo el proceso. Se utilizan como herramientas para recolectar la información, reuniones de trabajo, documentos provistos por el área y entrevistas. En el Anexo 12 se muestran las principales actas de reunión.

En primer lugar se identifica el proceso y el subproceso que se va a levantar, mismos que se encuentran bajo el macroproceso de la Gestión del Talento Humano, luego se define claramente el objetivo y el alcance. Posteriormente se realiza el diagrama de flujo, que es la herramienta que se utiliza para el mapeo del proceso en actividades secuenciales. El diagrama se realiza en una herramienta BPM (Business Process Management), para este caso se utiliza la herramienta informática Bizagi Modeler.

Las actividades se describen en una ficha de proceso codificada que es una matriz que contiene una descripción más clara de ¿cómo realizar la actividad?, además de que indica los responsables de llevar a cabo la misma a nivel de cargo y unidad ejecutora (coordinación).

Cada actividad puede utilizar registros para dar constancia de la realización de la misma e instructivos que sirven para que los colaboradores conozcan al detalle cómo realizar ciertas actividades. Los nombres de los registros e instructivos

utilizados por las actividades también se muestran en la ficha de proceso que se puede ver a continuación:

		<b>VICUNHA ECUADOR S.A.</b>					
		<b>FICHA DE PROCESO</b>					
		Macroproceso:				Código:	
		Proceso:				Fecha:	
Subproceso:				Versión:			
<b>CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES</b>							
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO	
			CARGO	UNID. EJEC.			
1							
2							
3							
4							
5							
Elaborado Por:		Revisado Por:		Aprobado Por:			
Fecha: AGOSTO -2014		Fecha:		Fecha:			

**Figura 19 – Ficha de Proceso**  
(Los Autores, 2014)

Cada ficha se identifica con una versión y la fecha en que se realizó. El control se realiza a través del cumplimiento de indicadores de proceso, varios de los cuales representan también a indicadores estratégicos.

### **3.4 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El desarrollo del cuadro de mando integral que permita monitorear el cumplimiento de objetivos dados por la matriz de la empresa se lo realiza a través de 4 etapas. El punto de partida para la elaboración del mismo son los resultados obtenidos de la planeación estratégica (objetivos estratégicas, acciones estratégicas) y del sistema de gestión de talento humano (indicadores de proceso).

Las etapas del diseño son:

- Alineamiento de los objetivos estratégicos con la política del SIG.

El alineamiento se lo efectúa utilizando un esquema en el cual se muestra gráficamente la relación que existe entre las políticas del SIG y los objetivos estratégicos definidos en el Direccionamiento Estratégico.

- Mapa Estratégico.

En el mapa estratégico es una herramienta gráfica en la que se puede apreciar la relación causa efecto entre objetivos estratégicos a lo largo de las 4 perspectivas del cuadro de mando integral.

- Definición de indicadores.

Se definen indicadores cuantitativos con el fin de facilitar la medición de los mismos.

- Cuadro de Mando Integral de la Jefatura de Recursos Humanos.

Se presenta el cuadro de mando integral con los elementos que lo constituyen.

### **3.5 DISEÑO DE REGISTRO DE RESPONSABILIDADES**

Para la elaboración del registro de responsabilidades se utiliza como herramienta una matriz de asignación de responsabilidades, RACI. Esta matriz sirve para registrar el nivel de responsabilidad que tienen las personas para cumplir con las metas de los indicadores y retroalimentar el Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo a Longarini (2013) el acrónimo RACI proviene de siglas en inglés que tienen los siguientes significados:

- R: "Responsable" es quien ejecuta una tarea.
- A: "Dar cuenta de": es quien vela porque la tarea se cumpla, aún sin tener que ejecutarla en persona.
- C: "Consultado": indica que una persona o área debe ser consultada respecto de la realización de una tarea.
- I: "Informado": indica que una persona o área debe ser informada respecto de la realización de una tarea.

La matriz contrasta objetivos estratégicos (con sus respectivos indicadores de cumplimiento) con los cargo de las personas responsables de realizar la retroalimentación. Esta se construye mediante reuniones de trabajo y entrevistas mantenidas con el jefe de área y sus coordinadores.

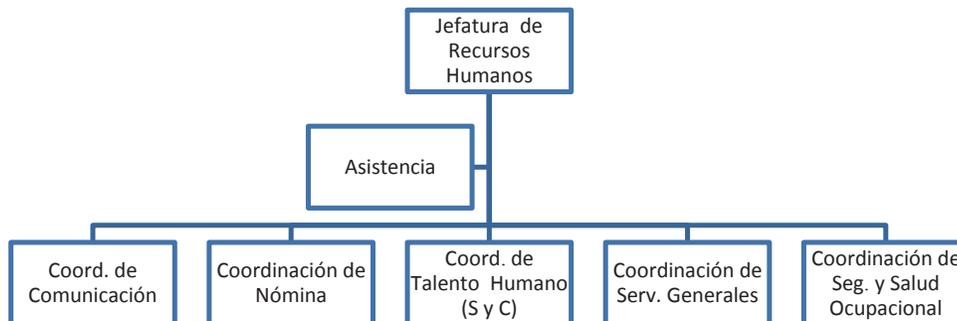
## 4 RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO

En este numeral se realiza un diagnóstico del Departamento de Recursos Humanos de Vicunha Ecuador, que sirve para conocer la realidad y el actual desempeño del departamento. En primera instancia se analiza el organigrama y el numerario de personal del departamento, posteriormente se analiza la organización y funciones de cada coordinación interna y finalmente se realiza un análisis en función de los procesos de la Gestión de Talento Humano descritos en el numeral 2.2.3 y de otros procesos a cargo del área. Dicho análisis se realizó conforme a la metodología detallada en el numeral 3.1, en el Anexo 12 se muestran las principales actas de reunión de trabajo.

#### 4.1.1 ORGANIGRAMA Y NUMERARIO DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

El departamento de Recursos Humanos tiene una estructura jerárquica que está compuesta por cinco coordinaciones (Comunicación, Nómina, Selección y Capacitación, Servicios Generales y Seguridad Industrial y Salud Ocupacional) que se muestran en la figura 20, además está conformada por dos trabajadoras sociales, y una secretaria – recepcionista, que son asistentes de la jefatura.



**Figura 20** – Organigrama Departamento de Recursos Humanos  
(Vicunha Ecuador, 2013)

El numerario de personal del departamento en estudio tomando como referencia la fecha en la que se realizó la investigación es el siguiente:

**Tabla 7** – Numerario de personal Departamento de Recursos Humanos Vicunha Ecuador.

<b>Coordinación / Colaborador</b>	<b>Núm. de Trabajadores</b>
Jefatura de Recursos Humanos	1
Secretaría – Recepcionista	1
Trabajadora Social	2
Asistente de Comunicación	1
Coordinación de nómina	3
Coordinación de Talento Humano (selección y capacitación)	4
Coordinación de Servicios Generales	46
Coordinación de seguridad Industrial y salud ocupacional	12
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

(Vicunha Ecuador, 2013)

#### **4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA COMPOSICIÓN Y FUNCIONES DE LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS Y LAS COORDINACIONES**

##### **4.1.2.1 Jefatura de Recursos Humanos**

Entre las funciones más importantes de esta jefatura, se encuentran:

- Administrar y supervisar el buen funcionamiento de las coordinaciones de selección, nómina, capacitación, trabajo social, seguridad industrial y salud, servicios al personal (comedor, limpieza, transporte).
- Participar activamente en la negociación de contratos colectivos con los trabajadores.
- Velar por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa y que están estipulados en el contrato colectivo.
- Promover y ejecutar los programas de responsabilidad social en la empresa.

- Realizar los planes de mejora continua en el área de RRHH, incluyendo los presupuestos anuales y los recursos empleados para poder cumplir con los objetivos planteados.
- Monitorear periódicamente el ambiente laboral para identificar oportunidades de mejora.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, procedimientos internos y código de ética de la empresa.

#### 4.1.2.2 Coordinación de Comunicación

Está conformada por un coordinador y dos asistentes. Sus principales funciones son:

- La elaboración y difusión de comunicados e informativos.
- La elaboración de una revista trimestral, campañas institucionales, registros de comunicación interna y externa.
- La colaboración con las diferentes áreas del departamento y con programas que mantiene la empresa.

La estructura obedece a la figura 21.



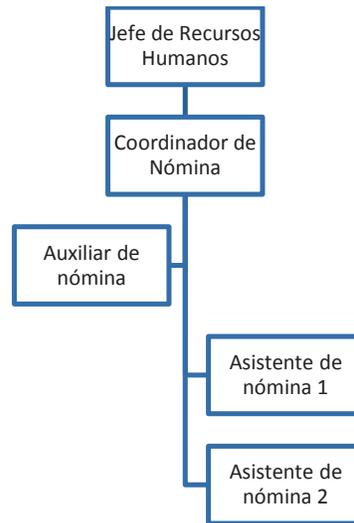
**Figura 21** – Estructura Coordinación de Comunicación  
(Vicunha Ecuador, 2013)

#### 4.1.2.3 Coordinación de Nómina

Dentro de esta unidad, un coordinador dirige las actividades concernientes al pago de roles y prestaciones. Dos asistentes y un auxiliar son encargadas de colaborar al manejo de nómina. Entre las funciones más relevantes de la coordinación de nómina están:

- Controlar el ingreso a nómina de los nuevos trabajadores, incluyendo su registro de forma inmediata en el IESS.
- Elaborar y vigilar el cumplimiento de un cronograma mensual para la atención de novedades en las áreas de la compañía.
- Revisar el resumen y comparativo de salarios mensuales para ser aprobado por el Jefe de RRHH y los respaldos solicitados por el departamento de Contabilidad, Presupuestos y Tesorería.
- Entregar oportunamente el informe de provisiones que se remite a Contabilidad.
- Concluir el proceso mensual de nómina en el sistema e ingresarlo al cash management para en lo posterior solicitar a través de correo electrónico las autorizaciones para la transferencia de valores a las respectivas cuentas de los trabajadores.
- Generar las planillas del IESS y su respectivo pago con las debidas autorizaciones, en los plazos establecidos.
- Elaborar la nómina mensual de jubilados y retenciones judiciales, tales como: pensiones alimenticias.
- Revisar que se efectúe y que se realice bien el cálculo correspondiente al pago del décimo tercer y décimo cuarto sueldo.
- Actualizar los formularios establecidos por el Ministerio de Trabajo para los trámites concernientes a la regularización laboral, como pago de utilidades, reglamentos internos de trabajo, asignación de las liquidaciones, entre otros.
- Asistir al Jefe de Recursos Humanos en lo referente a información de sindicato, comité de empresa y asociación de empleados.
- Revisión de generación de horas extras, vacaciones y permisos.

Su estructura interna obedece a la siguiente figura:



**Figura 22** – Estructura Coordinación de Nómina  
(Vicunha Ecuador, 2013)

#### 4.1.2.4 Coordinación de Talento humano (Selección y Capacitación)

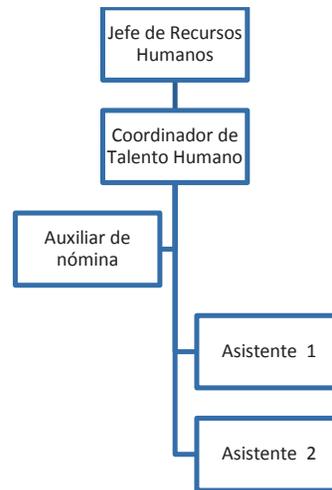
Esta coordinación se encarga de gestionar los procesos de reclutamiento, selección, vinculación e inducción de todo el personal, así como el entrenamiento y la capacitación de la compañía.

Está conformada por un coordinador, una auxiliar y dos asistentes. Entre sus principales funciones están:

- Realizar el reclutamiento y selección externa de personal operativo.
- Administrar la base de datos de posibles postulantes.
- Controlar la vinculación laboral del nuevo personal contratado en planta y oficinas administrativas respectivamente.
- Coordinar la realización de las evaluaciones de desempeño y de período de prueba con los jefes inmediatos para renovación o término de contrato.
- Participar en la reunión de retroalimentación con el evaluado e informar las novedades a nómina.

- Realizar el proceso de inducción del nuevo personal a la empresa.
- Gestionar el proceso de selección interno por concurso, promoción y ascenso.
- Elaborar reportes de selección y capacitación mensual.

Su estructura interna obedece a la figura 23:



**Figura 23** – Estructura Coordinación de Talento Humano  
(Vicunha Ecuador, 2013)

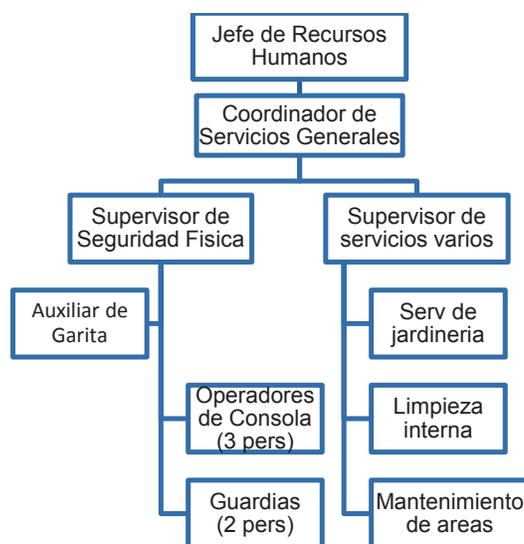
#### 4.1.2.5 Coordinación de Servicios Generales

Está conformada por un coordinador, dos supervisores de seguridad física y de servicios varios, respectivamente. Seguridad física la componen un auxiliar de garita, operadores de consola y guardias. Servicios varios está conformada por jardineros, personal de limpieza interna y de mantenimiento de áreas. Dentro de las principales funciones de esta coordinación se encuentran:

- Garantizar la seguridad física de las instalaciones y del personal.
- Controlar el ingreso y salida del personal y de vehículos externos e internos de la empresa. (clientes, proveedores y otros).
- Proporcionar directrices básicas a personas externas acerca de procedimientos internos para ingresar a la empresa.
- Reportar al Jefe de Recursos Humanos las novedades diarias.

- Controlar el sistema de emergencia de la empresa a través de la activación de alarmas de emergencia.
- Coordinar el transporte del personal.
- Controlar el área de monitoreo (cámaras, sensores de movimiento entre otros).
- Confirmar órdenes de salida e ingresos de materiales, herramientas o equipos de la empresa.
- Organizar y supervisar el mantenimiento externo de la planta (jardinería y obras civiles).
- Dotar de la ropa de trabajo e insumos necesarios para este trabajo.

Su estructura interna obedece a la siguiente figura:

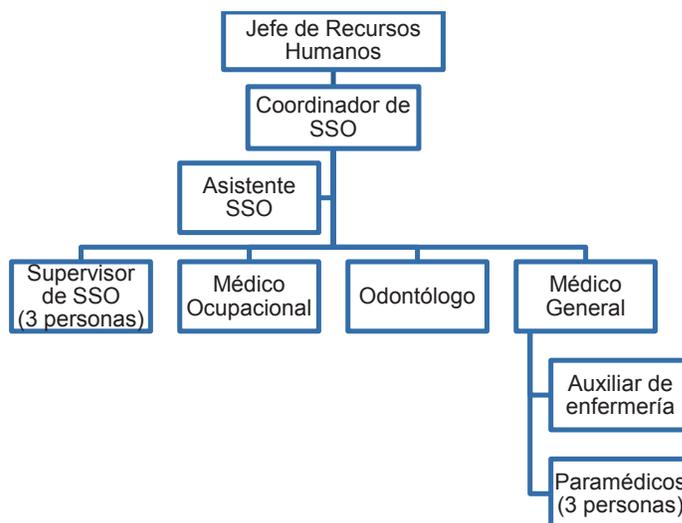


**Figura 24** – Estructura Coordinación de Servicios Generales Vicunha Ecuador (Vicunha Ecuador, 2013)

#### 4.1.2.6 Coordinación de Seguridad y Salud Ocupacional

Está conformada por un coordinador de seguridad y salud ocupacional (SSO), un asistente, 3 supervisores de SSO, un médico ocupacional, un odontólogo, médico general, un auxiliar de enfermería y tres paramédicos. Entre las principales funciones de la coordinación de SSO están:

- Administrar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa, cumpliendo los requisitos legales exigidos en el país en función de la actividad y factores de riesgo de la empresa.
- Elaborar, actualizar e implementar el reglamento de seguridad y salud.
- Definir y velar por el cumplimiento de políticas, procedimientos, normas, instructivos, manuales y demás lineamientos en seguridad y salud.
- Liderar situaciones de emergencia, simulacros y operatividad de brigadas.
- Identificar, evaluar y controlar riesgos por puesto de trabajo basándose en directrices nacionales e internacionales.
- Registrar los accidentes, incidentes en la empresa, estableciendo las acciones correctivas para evitarlos.
- Planificar, coordinar y controlar las actividades referentes a salud laboral con el médico ocupacional (realización de exámenes ocupacionales, registro de enfermedades ocupacionales y medidas de prevención).
- Definir pautas técnicas para la compra y dotación de EPP de acuerdo al puesto de trabajo.
- Promover el cumplimiento de las medidas preventivas y normativa interna.



**Figura 25** – Estructura Coordinación de Seguridad y Salud de Vicunha Ecuador  
(Vicunha Ecuador, 2013)

#### 4.1.2.7 Trabajo social

Vicunha Ecuador cuenta con dos trabajadoras sociales, las mismas que tienen como principales funciones:

- Fomentar buenas relaciones humanas internas y con la comunidad.
- Identificar necesidades personales de los trabajadores para canalizar el apoyo de parte de la empresa.
- Coordinar los beneficios sociales del personal y sus familias.
- Supervisar el servicio de cafetería general y comedor (menús, reporte para nómina, pedido de refrigerios, etc.)
- Mantener actualizados los datos del personal y coordinar las becas estudiantiles.
- Coordinar los beneficios sociales para todo el personal (tarjetas de descuento, préstamos y anticipos al personal).
- Coordinar los eventos sociales, actividades deportivas y recreativas del personal.
- Gestionar los casos sociales (análisis socioeconómico del personal, visita domiciliaria, seguimiento a la situación de los trabajadores con discapacidad).
- Coordinar los beneficios del contrato colectivo (subsídios de guardería, natalidad, enfermedad, inhabilitación, fallecimiento, familiar, hijos discapacitados).
- Gestionar permisos, licencias por matrimonio, maternidad, lactancia, enfermedad y jubilaciones por invalidez, o por enfermedades del personal.
- Planificar y supervisar las actividades de limpieza.



**Figura 26** – Estructura de Trabajo Social  
(Vicunha Ecuador, 2013)

Como se indicó anteriormente, esta área dentro del departamento se encarga de desarrollar programas y proyectos sociales para de esta manera generar una buena relación interna y con el entorno. Estos programas se los realiza con la colaboración de las demás coordinaciones del departamento de RRHH y con la cooperación de empleados y trabajadores. Dentro de los programas que emprende Vicunha Ecuador se pueden mencionar:

- Programa de madres gestantes, dirigido a las madres que laboran en la empresa como a las esposas de los colaboradores en estado de gestación para brindarles apoyo y seguimiento.
- Programa de reciclaje, que logró reciclar alrededor de 500.000 botellas durante 2013.
- Programa de apoyo al albergue La Dolorosa, con la donación de ropa y juguetes a niños entre 6 y 13 años de edad.
- Programa de reforestación con los colaboradores y sus familias, realizado en marzo de 2013.
- Programas de inclusión a las personas con discapacidad.
- Concurso de pintura, cuidando mi planeta, con la participación en 2013 de 250 niños, hijos de los colaboradores.

#### **4.1.3 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA EN FUNCIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

##### **4.1.3.1 Admisión de personas**

Este proceso está a cargo de la Coordinación de Talento Humano (Selección y Capacitación), misma que cuenta con un procedimiento de reclutamiento y selección externa / interna que tiene aplicación para toda la empresa. En este proceso se incluye el seguimiento que se realiza a colaboradores en período de prueba y a pasantes.

Todos los procesos de selección inician a partir de que talento humano recibe el “Formulario modelo de requisición de personal”, lleno y firmado por el respectivo jefe de área. Este formulario contiene una descripción completa de todos los requisitos del cargo. El procedimiento contempla los siguientes puntos

#### 4.1.3.1.1 Reclutamiento

- **Reclutamiento y selección externa e interna.-** Para la incorporación de nuevas personas se utiliza un enfoque estratégico, satisfaciendo las necesidades de la organización, de esta manera se pueden hacer reemplazos o se puede crear un nuevo puesto en la organización que necesite ser ocupado.

Pueden reingresar personas que hayan salido de la empresa siempre que se verifique sus condiciones de salida y sus referencias, la Dirección Administrativa Financiera debe dar su autorización.

Personal extranjero también puede ser contratado siempre y cuando presenten un carné ocupacional para ser ingresado en nómina o caso contrario pueden vincularse a través de un contrato por honorarios profesionales.

Para contrataciones de cargos directivos, el Comité de Directorio Ejecutivo hace la evaluación de la contratación y aprueba el nivel y salario correspondiente. Es necesaria la aprobación del Director solicitante, y el Gerente de Recursos Humanos Corporativo. Para contrataciones de mano de obra temporal se sigue el mismo procedimiento.

- **Medios de reclutamiento de personal**

La nómina de Vicunha Ecuador está compuesta por:

- ✓ Trabajadores, que se reclutan principalmente a través de referidos y base de datos.
- ✓ Empleados, que se reclutan a través de avisos en la prensa o páginas web.
- ✓ Nómina Confidencial, que se reclutan a través de consultoras especializadas.

Una vez creada la necesidad de personal los medios de reclutamiento son:

- ✓ Candidatos Internos, este medio se utiliza para realizar promociones. Las vacantes internas se llenan a través de concursos internos.
- ✓ Base de datos, la misma que se llena con las hojas de vida que han dejado en la empresa. Se utiliza para vacantes de trabajadores.
- ✓ Avisos en páginas web especializadas, principalmente a través de multitrabajos.
- ✓ Referidos, o recomendados de los trabajadores y/o sus familiares.
- ✓ Universidades e institutos, actualmente no existen convenios con universidades. Sin embargo buscan talento humano a través de anuncios dejados en universidades, lo que se hace principalmente para vacantes en el área administrativa.
- ✓ Asociaciones profesionales, de igual manera se busca talento humano a través de anuncios dejados en estos lugares.
- ✓ Candidatos que se presentan esporádicamente en la empresa.
- ✓ Avisos de prensa, esto solo en caso de no cubrir la vacante a través de concurso interno ni por avisos en páginas web.
- ✓ Consultoras especializadas, para mandos gerenciales, por ejemplo Samper Head Hunting, entre otras.

#### 4.1.3.1.2 Selección

- **Proceso de selección de empleados.-** Se analizan las hojas de vida y se convoca a las personas que cumplan con el perfil requerido, para ser entrevistados y sometidos a las pruebas que requiera el cargo.

En base a estos resultados, selección determina una terna de candidatos más idóneos mediante un informe que se entregará al jefe del área requiriente para que realice las entrevistas finales en 15 días hábiles. Luego de estas entrevistas el Jefe de área comunicará a Selección por correo electrónico cual es el candidato elegido. Selección notifica la decisión al candidato ganador con el cual comenzará el proceso de contratación y agradece la participación a los otros aspirantes por el mismo medio. Si existieran problemas en conseguir candidatos en 7 días hábiles, selección comunicará al jefe del área requiriente como se ha desarrollado el proceso para tomar las acciones necesarias.

- **Proceso de selección de trabajadores.-** Las vacantes por creación de puestos, los ascensos de nivel, el retiro voluntario o jubilación, una vez resueltos por la Dirección Industrial, son cubiertos por trabajadores/as afiliadas al comité ejecutivo de la empresa y sindicato en un plazo no mayor de 30 días, a excepción de que no existan participantes en concurso interno o este se haya declarado desierto, en cuyo caso la Dirección Industrial o jefe de área solicitante, designa a la persona que ocupe la vacante.

Las vacantes se llenan mediante concurso interno de merecimientos, respetando los procedimientos del reglamento de escalafón, incentivos, premios y según normativa del contrato colectivo. La evaluación de los participantes tiene la ponderación:

**Tabla 8** – Evaluación para selección de trabajadores, Vicunha Ecuador.

No.	Aspecto evaluado	Ponderación
1	Hoja de vida	5%
2	Pruebas psicológicas	5%
3	Conocimientos del proceso	30%
4	Prueba operativa	45%
5	Entrevista con el jefe de área	15%

(Vicunha Ecuador, 2013)

Si se declara desierto el concurso se inicia el proceso de selección externa considerando la fecha de publicación de resultados del concurso interno. Si se trata de contrataciones eventuales, no procede el concurso interno, se procede inmediatamente a un concurso externo.

**Proceso de contratación de pasantes universitarios.-** El Jefe de Recursos Humanos recibe la solicitud del centro de educación superior. Si la solicitud es autorizada por el Jefe de RRHH y el jefe del área a la que va el pasante, Selección coordina su proceso de incorporación e inducción. Para este efecto se firma un contrato de pasantía, de 6 horas diarias de trabajo y con sueldo básico de acuerdo a la ley.

- **Programas de aprendizaje y pasantía.-** El área de Reclutamiento y Selección es responsable de informar a los jefes de cada área que poseen aprendices y/o pasantes y el período de duración de los contratos para la finalización, prórroga o cambio de estos.

Anualmente la empresa incluye en su nómina a 6 pasantes (egresados universitarios) generalmente para las áreas administrativas y a 10 practicantes (bachilleres) para el área técnica de planta. Un contrato de pasantía puede durar hasta 6 meses con posibilidad de una prórroga de máximo 12 meses, si existe la solicitud de la institución educativa.

A continuación se detallan los resultados de reclutamiento y selección del año 2013.

**Tabla 9 – Resultados de Reclutamiento y Selección 2013**

<b>Parámetro de Reclutamiento y Selección</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Resultado 2013</b>
Reclutamiento	Número de candidatos atendidos	624
Selección externa	Número de Trabajadores seleccionados externamente	177
Selección interna	Número de Trabajadores seleccionados internamente	31
Promedio de tiempo de contratación	Número de Días	15
Evaluación de periodo de prueba	Días	206
Desvinculados	Número de personas	142
Entrevistas de desvinculación	Número de entrevistas	34
Personas con discapacidad contratadas	Número de personas	38
Personas con discapacidad por contratar	Número de personas	2
Pasantes Universitarios	Número de personas	6
Practicantes	Número de personas	10

(Vicunha Ecuador, 2013)

Del análisis de los resultados en lo concerniente a la selección se puede observar que la selección externa representa al 82% del total. Mientras que la selección interna se dio principalmente por motivo de promociones a otros cargos tal como lo menciona el procedimiento.

En lo que se refiere a las entrevistas de cierre, la tabla refleja que solo al 23,9% de las personas desvinculadas se les realiza la misma. Esto impide la retroalimentación en procesos para evitar o reducir la desvinculación del personal.

Dando cumplimiento a la Ley Orgánica de Discapacidad en su artículo 97, que menciona: “Todo empleador público o privado que cuente con un número de 25 empleados o más, debe contratar un mínimo de 4% de personas con discapacidad en labores permanentes”. De acuerdo a los datos de Diciembre de

2013, Vicunha Ecuador debió contratar 2 personas con discapacidad para acatar la disposición en la legislación citada y evitar sanciones.

#### **4.1.3.2 Aplicación de personas**

Este proceso también se encuentra a cargo de la Coordinación de Talento Humano (Selección y Capacitación).

##### **4.1.3.2.1 Aplicación de personas**

Estos procesos dentro de la empresa siguen el modelo orgánico y son adaptables y flexibles, de acuerdo con la necesidad de la compañía. Los trabajadores se concentran en cumplir sus metas y objetivos sin descuidar el cumplimiento de la normativa interna de la empresa.

##### **4.1.3.2.2 Descriptivo de cargos**

El descriptivo de funciones para el cargo o puesto de trabajo de un determinado colaborador, se levanta según el formato que mantiene la empresa, mismo que se muestra en la siguiente figura, en la que se muestra como ejemplo un formato con el descriptivo del cargo de Supervisor de Seguridad:

	<b>TITULO DEL MANUAL</b>	<b>FECHA DE VIGENCIA</b>
Página 1 de 4	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	01/06/2011 REVISIÓN:

**DESCRIPTIVO DEL CARGO**

**A. Identificación del Cargo:**

Designación del Cargo : Supervisor de Seguridad Física  
 Área : Administrativo Financiero  
 Departamento : Recursos Humanos  
 Reporta a : Jefe de Recursos Humanos  
 Supervisa a : Guardias de Seguridad, Operador de Concha, Auxiliar de Guardia

**B. Ubicación del Cargo en el Organigrama:**



**C. Propósito o misión del Cargo:**

Garantizar la seguridad física de las instalaciones y del personal de la empresa.

**D. Descripción de Funciones**

1. Controlar el ingreso y salida del personal.
  - 1.1 Impedir el ingreso de personal en estado edílico a la empresa.
  - 1.2 Solucionar problemas durante el ingreso y salida del personal.
  - 1.3 Verificar ordenes de salida e ingresos del personal.
  - 1.4 Realizar una explicación rápida al personal externo sobre procedimientos internos.
  - 1.5 Reportar al Jefe de Recursos Humanos las novedades diarias.
2. Controlar el ingreso y salida de vehículos externos e internos de la empresa.
  - 2.1 Controlar y verificar el ingreso y salida de vehículos internos y externos.
  - 2.2 Hacer cumplir las normas vehiculares establecidas por la empresa.

<b>Código:</b>	<b>Fecha de Revisión</b>	<b>Revisión:</b>
Preparado por: Pamela Ojeda Coordinadora de Talento Humano	Revisado Por: Francis Graña Jefe de Recursos Humanos	Aprobado por: Edison Cepeda Director Administrativo Financiero

	<b>TITULO DEL MANUAL</b>	<b>FECHA DE VIGENCIA</b>
Página 1 de 4	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	01/06/2011 REVISIÓN:

**DESCRIPTIVO DEL CARGO**

**A. Identificación del Cargo:**

Designación del Cargo : Supervisor de Seguridad Física  
 Área : Administrativo Financiero  
 Departamento : Recursos Humanos  
 Reporta a : Jefe de Recursos Humanos  
 Supervisa a : Guardias de Seguridad, Operador de Concha, Auxiliar de Guardia

**B. Ubicación del Cargo en el Organigrama:**



**C. Propósito o misión del Cargo:**

Garantizar la seguridad física de las instalaciones y del personal de la empresa.

**D. Descripción de Funciones**

1. Controlar el ingreso y salida del personal.
  - 1.1 Impedir el ingreso de personal en estado edílico a la empresa.
  - 1.2 Solucionar problemas durante el ingreso y salida del personal.
  - 1.3 Verificar ordenes de salida e ingresos del personal.
  - 1.4 Realizar una explicación rápida al personal externo sobre procedimientos internos.
  - 1.5 Reportar al Jefe de Recursos Humanos las novedades diarias.
2. Controlar el ingreso y salida de vehículos externos e internos de la empresa.
  - 2.1 Controlar y verificar el ingreso y salida de vehículos internos y externos.
  - 2.2 Hacer cumplir las normas vehiculares establecidas por la empresa.

<b>Código:</b>	<b>Fecha de Revisión</b>	<b>Revisión:</b>
Preparado por: Pamela Ojeda Coordinadora de Talento Humano	Revisado Por: Francis Graña Jefe de Recursos Humanos	Aprobado por: Edison Cepeda Director Administrativo Financiero

**E. Relaciones Interiores**

1. Recursos Humanos
2. Seguridad Industrial
3. Supervisión y asistencia de producción
4. Bodega General.

**F. Relaciones Exteriores**

1. Empresa de Seguridad
2. Empresas de Ingeniería, Asesorías

<b>Código:</b>	<b>Fecha de Revisión</b>	<b>Revisión:</b>
Preparado por: Pamela Ojeda Coordinadora de Talento Humano	Revisado Por: Francis Graña Jefe de Recursos Humanos	Aprobado por: Edison Cepeda Director Administrativo Financiero

**Figura 27 – Formato ejemplo de descriptivo de cargo (1)**  
(Vicunha Ecuador, 2013)

VICUNHA	TÍTULO DEL MANUAL	FECHA DE VIGENCIA
	Página 4 de 4	DESCRPTIVO DE CARGO
		01/06/2011 REVISIÓN:

4. Sexo:  
Masculino

5. Conocimientos y/o destrezas:

No.	Nombre de los conocimientos específicos o destrezas requeridos según el cargo	Niveles: 1. Bajo, 2. Medio, 3. Alto
1	Manejo de personal	3
2	Manejo de computación	2
3	Conocimiento de ley de trabajo	2
4	Seguimiento a solución de problemas.	2

6. Competencias específicas:

No.	Nombre de las competencias específicas requeridas según el cargo	Niveles: 1. Bajo, 2. Medio, 3. Alto
1	Responsabilidad	3
2	Comunicación	3
3	Trabajo bajo presión	3
4	Colaboración	3

7. Competencias organizacionales:

No.	Nombre de las Competencias organizacionales	Niveles: Del 1 al 5
1	Trabajo en equipo	X
2	Iniciativa	X
3	Compromiso	X
4	Organización al cliente	X
5	Productividad	X

Fecha de Emisión	Revisión:
Preparado por: Funda Otro Ivanor Graña	Aprobado por: Edison Cepeda Director Administrativo Financiero
Coordinadora de Talento Humano	Jefe de Recursos Humanos

VICUNHA	TÍTULO DEL MANUAL	FECHA DE VIGENCIA
	Página 3 de 4	DESCRPTIVO DE CARGO
		01/06/2011 REVISIÓN:

- 3 Unidad de vigilancia barril
- 4 Procedimientos de ropa de trabajo
- 5 Mantenimiento de camaras
- 6 Transportistas

G. Relaciones con otros cargos:  
Es reemplazado por:  
Operador de Camara  
Operador de Camara

H. Equipos, materiales y herramientas utilizados en su puesto de trabajo:  
Equipos:  
Computador, telefono, radio frecuencia, camaras.  
Materiales o herramientas:  
Oficina de oficina  
Ropa de trabajo:  
Pantalón jean, camisa jean, chompa

I. Responsabilidades del cargo:  
Bienes:  
N/A  
Dinero:  
Caja chica de transporte  
Información confidencial:  
Información de los movimientos

**REQUISITOS DEL CARGO**

- 1. Instrucción Formal Requerida:  
Titulo de Bachiller tecnico
- 2. Experiencia Requerida:  
Mínimo 3 años en cargos similares.
- 3. Rango de edad ideal:  
De 25 años en adelante

Fecha de Emisión	Revisión:
Preparado por: Funda Otro Ivanor Graña	Aprobado por: Edison Cepeda Director Administrativo Financiero
Coordinadora de Talento Humano	Jefe de Recursos Humanos

Figura 27 – Formato ejemplo de descriptivo de cargo (2)  
(Vicunha Ecuador, 2013)

Las funciones, tareas principales y demás actividades inherentes al cargo más el tipo de conocimientos, destrezas y habilidades con el usuario del puesto, se validan con el supervisor o jefe directo. Posteriormente se revisa el descriptivo de funciones con la jefatura del área para que finalmente se apruebe. A nivel del área de recursos humanos se tienen claramente el descriptivo de cargo de cada colaborador.

#### 4.1.3.2.3 Evaluación de desempeño

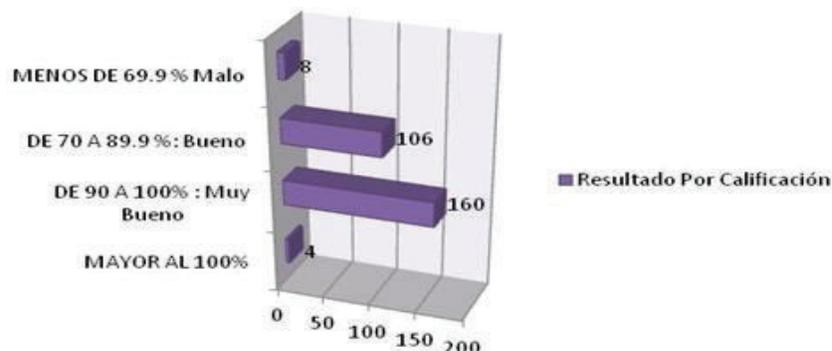
Una vez que los colaboradores tienen definidas sus funciones, el jefe inmediato se reúne con cada uno de ellos para determinar los objetivos que deben cumplir en el año. Se determinan entre 2 o 3 objetivos. En función del cumplimiento de estos se realiza la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño se efectúa dos veces por año, generalmente en los meses de junio y noviembre. Estas evaluaciones las ejecutan en conjunto recursos humanos con las diferentes jefaturas de la empresa.

Las evaluaciones de desempeño son cuantitativas o cualitativas, dependiendo el caso o con componentes de los 2 tipos. La evaluación de desempeño mixta, utiliza el método de factores (como actitud, conocimientos, habilidades) con un peso del 90% en la calificación y evaluación por objetivos con un peso del 10%.

La primera evaluación tiene el objetivo de hacer el seguimiento del cumplimiento de las metas. En esta se analiza también si el colaborador está cumpliendo con las funciones encomendadas y al finalizar la misma se realiza la retroalimentación.

La segunda evaluación es la definitiva en el año. Esta evaluación verifica si el colaborador acogió las recomendaciones dadas en la retroalimentación y evalúa el cumplimiento de los objetivos pactados para el año. Dependiendo del valor

obtenido en la evaluación se toman acciones correctivas. A continuación se muestran los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño 2013:



**Figura 28** – Resultados de la evaluación de desempeño profesional 2013  
(Vicunha Ecuador, 2013)

Se excluye de esta evaluación a: pasantes, contrataciones eventuales, estibadores, choferes, mensajeros, personal de limpieza, auxiliares administrativos y de producción que deben dar soporte general al área y no tienen funciones claramente definidas.

Como se puede observar si se gira la figura de los resultados de la evaluación de desempeño se tiene una distribución con forma de una campana de Gauss en donde se concentran un mayor número de empleados con rendimiento bueno y muy bueno y en menor concentración con rendimiento malo o mayor al 100%

La evaluación final por objetivos está ligada al aumento salarial del colaborador, a la promoción de cargo, a brindar capacitación o a tomar acciones correctivas como llamados de atención o multas.

#### 4.1.3.3 Compensación de personas

Este proceso está a cargo de la Coordinación de Nómina y de Trabajo Social.

#### 4.1.3.3.1 Salarios, aumentos y promociones

En cuanto a la determinación de sueldos se lo realiza inicialmente por un estudio salarial realizado por un proveedor externo (Actuaría); en conjunto con una herramienta de evaluación de desempeño interna llamada Evaluación de Rendimiento Profesional y su política, que determina que según el puntaje alcanzado tiene un porcentaje determinado de incremento. Se maneja un sistema de remuneración variable por desempeño.

Si se trata de un nuevo cargo, el Departamento Financiero debe aprobar el salario luego de la revisión del estudio realizado por Actuaría. Si es un cargo existente el sueldo debe ser el promedio de la categoría a la que accede. Ese sueldo se mantendrá hasta que la Dirección Administrativa Financiera disponga alguna modificación. Los aprendices ingresan con sueldo básico de ley correspondiente al sector textil.

Las promociones se realizan a nivel administrativo de acuerdo al perfil requerido, previo estudio de hojas de vida y experticia de los candidatos internos. La empresa ha dado mucha apertura en cuanto a lograr hacer carrera dentro de la misma; en lo referente a concursos internos del personal operativo se evalúa mediante hoja de vida, si la persona tiene faltas injustificadas, si tiene disponibilidad para cubrir turnos, llamados de atención, prueba psicológica, conocimiento del proceso, prueba operativa, entrevista con el jefe de área, esto se da también dando cumplimiento al contrato colectivo.

**Tabla 10** – Promoción por Selección Interna 2013

Parámetro medido	Unidad de medida	Resultado 2013
Promoción por selección interna	Número de personas promovidas	31

(Vicunha Ecuador, 2013)

#### 4.1.3.3.2 Beneficios

Dentro de los beneficios con los que cuentan los colaboradores de Vicunha Ecuador se encuentra el formar parte de organizaciones laborales internas, que se describen a continuación:

**Tabla 11** – Organizaciones Laborales Vicunha Ecuador

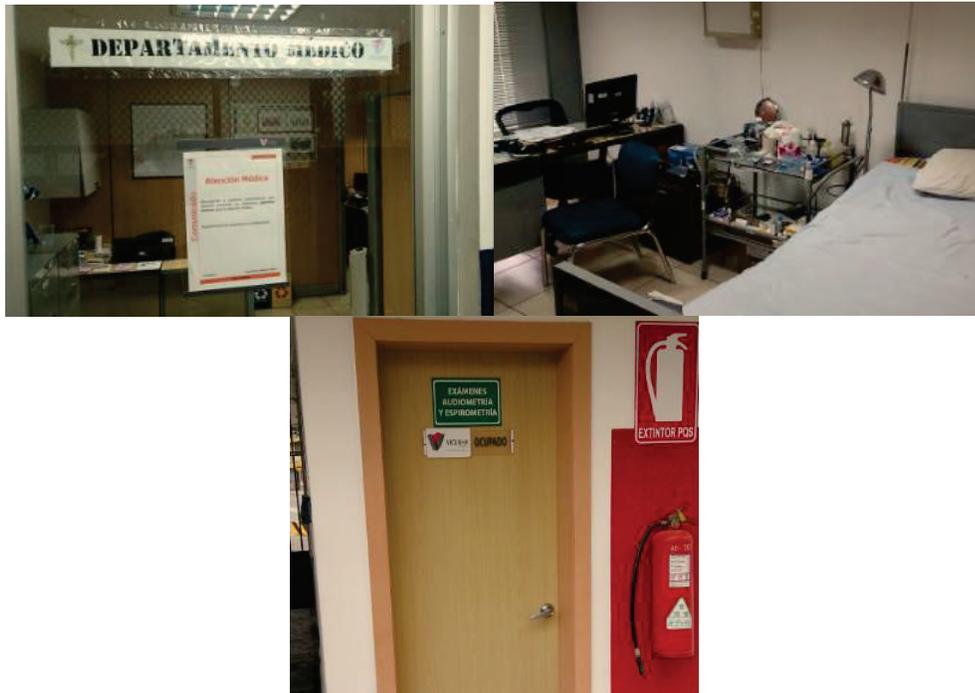
Organización Laboral	Integrantes	Cantidad
Sindicato	Conformado por trabajadores	572
Comité de empresa y Asociación de Empleados	Conformado por empleados y trabajadores	317

(Vicunha Ecuador, 2013)

Adicionalmente se tiene 18 personas que forman parte de la nómina confidencial en la que están los mandos altos de la compañía que no pertenecen a ninguna organización laboral.

De acuerdo a lo explicado anteriormente, la empresa hace una diferenciación entre empleados y trabajadores. Los trabajadores se diferencian principalmente en que desempeñan sus funciones en turnos rotativos y estos pueden pertenecer al sindicato o al comité de empresa. Los empleados de Vicunha Ecuador tienen una carga horaria definida con horas de salida y entrada.

- **Beneficios Médicos.**- La empresa cuenta con un dispensario anexo al IESS para que todo el personal reciba esta atención médica sin necesidad de sacar un turno en el sistema del seguro social. Los colaboradores también cuentan con atención odontológica, así como exámenes de audiometría y espirometría en la misma empresa.



**Figura 29** – Beneficios médicos Vicunha Ecuador  
(Vicunha Ecuador, 2013)

Cada colaborador tiene la alternativa de contratar un seguro médico privado a una tarifa especial a través de la compañía.

- **Beneficios de alimentación y transporte.**- La empresa cuenta con un comedor el cual presta los servicios de alimentación gratuita para todos los colaboradores (desayuno, almuerzos y cena, dependiendo los turnos establecidos). De igual manera la compañía ofrece el servicio de transporte gratuito con diferentes rutas y horarios a través de varios sectores de la ciudad.



**Figura 30** – Beneficios de alimentación y transporte Vicunha Ecuador  
(Vicunha Ecuador, 2013)

- **Tarjetas de descuento.-** La empresa provee de tarjetas de descuento en supermercados para los empleados (Supermaxi) y para los trabajadores (TIA). Los empleados tienen la opción de que se descunte el valor de sus compras directamente de su rol de pagos.
- **Uniformes y Equipo de Protección Personal.-** Vicunha Ecuador entrega de manera gratuita uniformes y EPP. Esto dependiendo del puesto de trabajo que tiene cada colaborador. La dotación de EPP es permanente de acuerdo al uso que se le da al mismo.



**Figura 31** – Equipo de protección personal Vicunha Ecuador  
(Vicunha Ecuador, 2013)

- **Aprendizaje de idiomas.-** Al ser una compañía cuya matriz está ubicada en Brasil los colaboradores tienen la oportunidad de inscribirse y obtener una licenciatura en idioma portugués en la empresa, a través de cursos que se realizan los días sábado en sus propias aulas de capacitación.



**Figura 32** – Aula de capacitación Vicunha Ecuador  
(Vicunha Ecuador, 2013)

- **Aumentos salariales.-** La empresa incentiva a los colaboradores que desarrollan su trabajo con excelencia, esto se mide a través de la evaluación de desempeño que se explica más adelante. Los trabajadores que obtienen una evaluación superior al 100% son incentivados a través de un aumento salarial y en muchas ocasiones adicionalmente con cenas en compañía de sus parejas.
- **Otros beneficios.-** Dependiendo del tipo de contrato o a la organización laboral a la que pertenezca el colaborador se tienen establecidos varios beneficios como por ejemplo en cuanto a extensión de períodos de vacación por maternidad o paternidad, o que se deposita el valor monetario del costo de arroz y azúcar a los trabajadores.

A través del contrato colectivo se pueden formalizar acuerdos de mutuo beneficio entre los trabajadores y la empresa de modo que se promueve el diálogo y el entendimiento de las necesidades de los mismos. Los convenios que se realizan con el sindicato y el comité de empresa tienen una duración de varios años.

#### **4.1.3.4 Desarrollo de personas**

Este proceso está a cargo de las coordinaciones de Talento Humano (Reclutamiento y Selección), Comunicación y Trabajo Social.

##### **4.1.3.4.1 Entrenamiento y Capacitación**

Al momento, Vicunha Ecuador no cuenta con un Plan Anual de Capacitación, se realiza la gestión para capacitación de acuerdo al requerimiento específico del área de trabajo.

En el área de producción es más específica la capacitación y el entrenamiento de acuerdo a las tareas y funciones que realizan los trabajadores.

Existen procesos de entrenamiento relacionados con SSO y dirigidos hacia nuevos colaboradores. El resumen de entrenamientos y cursos impartidos en 2013, se encuentra en la siguiente tabla:

**Tabla 12** – Resultados de Entrenamiento y Capacitación 2013

Parámetro de Capacitación	Unidad de medida	Resultado 2013
Total de entrenamientos y cursos	Horas	12252
Cursos internos	Horas	7233
Cursos externos	Horas	5019

(Vicunha Ecuador, 2013)

El área de recursos humanos en particular tuvo asignado un presupuesto de alrededor de USD 50.000,00 para capacitaciones durante 2014. La capacitación externa representa el 40,96 % de total de entrenamientos y cursos.

En lo que se refiere a desarrollo de personas en 2013 se orientó a formar a los trabajadores en idiomas como el portugués, licencia de riesgos eléctricos manejo de montacargas, entre otros.

Se impartieron un total de 5019 horas de cursos internos. En el 2013 se dieron 7233 horas de cursos externos y que contribuyeron al desarrollo organizacional de la compañía, dados al personal por entidades públicas y proveedores, entre ellos Proseguridad, Cuerpo de bomberos, Cruz Roja, etc. Se hicieron ejercicios para incorporar al personal tanto en procesos productivos, como en el establecimiento de sugerencias para mejorar la participación de los mismos en todos los procesos.

#### 4.1.3.4.2 Desarrollo Organizacional, Comunicación

Este procedimiento tiene como objetivo el de definir los procesos de comunicación interna y externa de la organización y establecer la metodología a utilizar para informar, persuadir y recordar cualquier aspecto relevante de la empresa, este proceso está a cargo de la Coordinación de Comunicación. En esencia se trata

del proceso de elaboración y divulgación de comunicados e informativos internos y externos en donde se definen modelos y formatos.



**Figura 33** – Cartelera de comunicación  
(Vicunha Ecuador, 2013)

Durante el 2013 se creó la Coordinación de Comunicación, para mejorar la difusión de lineamientos y beneficios de los trabajadores. Con esta dependencia se garantiza la trasmisión de información correcta a los colaboradores. En la siguiente tabla se indican las actividades realizadas por la coordinación.

**Tabla 13** – Resultados de los parámetros de Comunicación 2013

Instrumento de comunicación	Unidad de medida	Resultado 2013
Comunicación interna	Número de comunicados e informativos	1072
Revista espacio Vicunha	Número de revistas	4
Editoriales Brasil y Ecuador	Número de editoriales	250
Campañas institucionales	Número de campañas	213
Registros de capacitación interna y externa	Registros	44

(Vicunha Ecuador, 2013)

#### 4.1.3.5 Mantenimiento de personas

Este proceso se encuentra a cargo de la Coordinación de Seguridad y Salud Ocupacional y lo realizan con la finalidad de cuidar al personal de la empresa a través del mejoramiento continuo de las condiciones ambientales y psicológicas del entorno laboral.

Para dar cumplimiento a esta consigna dada por la matriz en Brasil, la empresa ha formado la Unidad de Seguridad y Salud, cumpliendo así lo dispuesto en la legislación ecuatoriana pertinente, en el artículo 15, numeral 15 del Decreto 2393 Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo y en la Resolución CD 333 Reglamento para el Sistema de Auditoria de Riesgos de Trabajo SART.

El Departamento de Recursos Humanos de Vicunha Ecuador tiene un procedimiento de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional cuyo objetivo es: “Diseminar una cultura de seguridad enmarcada en los principios corporativos de la matriz, basándose en la difusión de la política de seguridad y salud, uso de herramientas de gestión y procedimientos operativos”. (Procedimiento de Seguridad y Salud Ocupacional Vicunha, 2013, p. 5).

Mencionado objetivo se muestra incorporado en la política de seguridad y salud de la organización, la misma que se encuentra en el Reglamento de SSO que se difunde a todo el personal. En el Anexo 1 se cita esta política.

En Vicunha la Unidad de SSO está conformada por: médico ocupacional, inspectores de seguridad y salud, y Coordinador - Técnico. La misma maneja un presupuesto de alrededor de \$ 180.000,00 anuales para la ejecutar su gestión. Las funciones de la Unidad de SSO en Vicunha están descritas en el decreto 2393. Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, Art. 15 y 16; y en la resolución CD 333 Reglamento para el Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo Cap. 2.

Actualmente la seguridad e higiene del trabajo se gestiona de manera independiente y consiste en un área de especialidad, de carácter técnico que se vincula directamente con la Gerencia General, tal como lo indica el art 15 del Reglamento de Seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio

ambiente de trabajo decreto 2393. Para el presente estudio se le ha incluido como parte del proceso de mantenimiento dentro de la Gestión del Talento Humano ya que de este modo funciona en Vicunha Ecuador y además se encuentra descrita así dentro de la bibliografía citada.

#### 4.1.3.5.1 Herramientas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

Son actividades dirigidas a formar conciencia colectiva en prevención laboral a todo nivel jerárquico, con la finalidad de reducir los accidentes laborales y enfermedades profesionales. La unidad de Seguridad y Salud de Vicunha es la encargada de la aplicación de estas herramientas. Un resumen de las mismas está en el Anexo 2. A continuación se describe brevemente cada una de las herramientas y la gestión realizada en cada una de ellas respectivamente:

- **Programa de inspecciones de seguridad y salud ocupacional.-** A través de recorridos e inspecciones de las áreas de trabajo se identifican oportunidades de mejora y se supervisan las condiciones laborales. El programa de inspecciones es un preámbulo que promueve la gestión preventiva interna como la preparación para las visitas de verificación de los entes de control; Ministerio de Trabajo e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Las inspecciones de seguridad y salud son lideradas por el Coordinador de esta área en Vicunha, la retroalimentación se da al supervisor de seguridad y al jefe del departamento a inspeccionar, con copia al Jefe de Recursos Humanos. Las inspecciones serán realizadas conforme a la Tabla 14.

**Tabla 14** – Frecuencia de inspecciones de seguridad y salud de Vicunha Ecuador

Área	Frecuencia de Insp.	Responsable
Áreas Industriales	Trimestrales	Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional.
Sistema de Emergencia	Mensual	Inspectores de Seguridad y Salud Ocupacional

Vehículos	Semestrales	Inspectores de Seguridad y Salud Ocupacional
Extintores	Mensual	Proveedor externo e inspectores de Seguridad y Salud Ocupacional

(Vicunha Ecuador, 2013)

Durante estas inspecciones se utiliza una lista de verificación de cumplimiento SST conductual, en 2013 se realizaron 33 inspecciones.

- **Programa de investigación de accidentes de trabajo.-** Con este programa se recaba la información concerniente a los accidentes sucedidos en la empresa para tomar las acciones correctivas necesarias. La investigación de éstos es realizada por el Coordinador de SSO, con la participación de las áreas implicadas. Se llena el formato interno de investigación de accidente con la respectiva acción correctiva y el reporte del mismo se hace en 10 días término en la Dirección de Riesgos del Trabajo del IESS.

Este informe inicial del accidente se envía al Jefe de Recursos Humanos y a la Dirección Administrativa hasta 48 horas después del accidente. El Coordinador de SSO registra el accidente laboral en la intranet de la compañía y es responsable de gestionar las acciones correctivas respectivas.

Durante el año 2013 se reportaron 3 accidentes sin fatalidad en Vicunha Ecuador. Cabe destacar que la estadística en temas de accidentabilidad en el país es la menor de toda la región. Cada año hay cooperaciones internacionales a todas las áreas incluyendo a seguridad y salud, en donde se retroalimenta la gestión local con las experiencias en otros países.

- **Plan de acción y análisis de eficacia.-** Consiste en la ejecución de las acciones correctivas encontradas de manera ordenada y articuladas a las causas que ocasionaron un accidente, incidente y enfermedad profesional.

El Coordinador de SSO desarrolla el Plan de Acción apoyándose con el personal de las diferentes áreas, los mismos que conocen el proceso. Adicionalmente se basan en los accidentes sucedidos, no conformidades y hallazgos, producto de las auditorias y de las inspecciones, respectivamente. La implantación del Plan de Acción es responsabilidad de los jefes departamentales y su cumplimiento es monitoreado por el coordinador de SSO.

- **Programa de capacitación de Brigada.-** Con la ejecución del mismo se busca formar y entrenar a las brigadas en lo referente a actuación frente a emergencias que se puedan dar en la empresa. La formación de brigadas está en función de: cantidad de trabajadores, turnos de trabajo, área instalada, medios y sistemas existentes en la empresa. En diciembre del 2013 se realizó un adiestramiento a 55 trabajadores, que conforman las brigadas. Los temas tratados están descritos en la tabla 15.

**Tabla 15** – Temas de capacitación impartidos para las brigadas durante el 2013

Tipo de Brigada	Temas de capacitación
Brigada contra incendio	Sistemas de comando de incidentes (principios y responsabilidades)
Brigada de rescate y evacuación	Evacuación del personal (funciones y responsabilidades)
Brigada de primeros auxilios y emergencias médicas	Anatomía básica, reanimación cardiopulmonar, traumatismo
Brigada contra derrames	Procedimiento de accidentes e identificación de materiales peligrosos

(Vicunha Ecuador, 2013)

En diciembre del 2013 se realizó un simulacro general tipo 3 con los escenarios siguientes: sismo con epicentro en San Antonio de Pichincha, emergencia médica por derrumbamiento y suspensión de operaciones. El mismo incluyó presencia de bomberos, policía nacional y una ambulancia contratada.

El tiempo de respuesta en la empresa fue 6 minutos a los puntos de encuentro externos y 4 minutos hacia los puntos internos.

- **Evaluación de impactos de los nuevos proyectos.-** Está orientado a analizar los efectos que podrían ocasionar la ampliación, aumento de línea productiva u otro cambio que implique la generación de nuevos riesgos en Vicunha Ecuador. La generación de nuevos proyectos tanto en infraestructura como en aumento de producto puede resultar en el surgimiento de riesgos. En 2013 no se realizaron trabajos que implicaron un cambio en infraestructura.
- **Programa de cumplimiento de lineamientos de seguridad y salud de los servicios complementarios.-** Con este programa se proporciona los lineamientos internos y los exigidos por los entes de control para hacer cumplir las directrices de seguridad y salud a las empresas prestadoras de servicios complementarios contratadas por Vicunha Ecuador. La inducción y re inducción al personal la realiza el Coordinador de SSO con la finalidad de motivar un alto nivel de seguridad y salud tanto a proveedores y contratistas, en 2013 se realizaron 10.
- **Evaluación estadística de cumplimiento.-** Con el mismo se monitorean los resultados de los programas que la unidad de SSO aplica en Vicunha Ecuador. Los resultados estadísticos son presentados en el informe a la Gerencia General. Los índices de evaluación de la empresa se presentan semestralmente y anualmente al Ministerio de Trabajo y al IESS, respectivamente.
- **Revisión y actualización de documentación legal de seguridad y medicina del trabajo.-** Se actualiza anualmente la normativa interna de la empresa conforme las regulaciones nacionales lo dictaminen. La responsable de esta revisión es la Coordinación de Seguridad y Salud. Las modificaciones y los proyectos son aprobados por el Jefe de Recursos Humanos y por la Gerencia General.

En el 2013 se realizó la revisión y actualización de la política de SSO, la misma se puso a consideración del comité paritario de SSO y fue aprobada por el representante legal, para mostrar el compromiso gerencial.

- **Programa de dotación de equipo de protección personal (EPP).**- Tiene por objeto dotar a todo el personal de Vicunha Ecuador con el EPP y así protegerlos contra los factores de riesgo de sus actividades laborales y que podría afectar su seguridad y salud. El programa de prevención incluye la dotación del EPP, evaluación de factores de riesgo, mantenimiento de maquinaria y capacitación. Los criterios para uso de EPP están descritos en el Reglamento Interno de SSO de Vicunha Ecuador. La dotación de ropa de trabajo y EPP es anual, en el mes de febrero y consta entre otros de: zapatos de punta de acero, dieléctricos, PVC, trajes impermeables y overol.
- **Responsabilidades del empleador.**- Este programa tiene como finalidad indicar a las gerencias y jefaturas las implicaciones legales que tendría la inobservancia en el cumplimiento de la normativa referente a seguridad y salud, así como su responsabilidad laboral. De igual manera la unidad de SSO asesora en prestaciones económicas y asistenciales que aplican el IESS y el Ministerio de Trabajo, en caso de incumplimiento.
- **Programa de comunicación visual.**- Con este programa se informa a los trabajadores sobre las medidas preventivas tendientes a controlar o a mitigar los factores de riesgo inherentes a las actividades laborales.

Para cumplir con este fin las coordinaciones de Seguridad y Salud y la de Comunicación de la empresa trabajan en conjunto para determinar el contenido de la información que será publicada en las diferentes áreas y que ira acorde al puesto de trabajo o área productiva. El 2013 adicional a la comunicación de SSO habitual se dio énfasis al día de la seguridad y salud (28 de abril), promoviendo el uso de EPP y el cumplimiento a las normas de seguridad internas.

- **Programas de entrenamientos preventivos de seguridad y salud.**- Tienen como objetivo mejorar la adopción de medidas preventivas a través de la

provisión continua de información sobre seguridad y salud ocupacional a todo el personal de la empresa. La Coordinación de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional con colaboración de la Coordinación de Talento Humano (a cargo de capacitación), realizan la programación anual de entrenamiento y adiestramiento en la materia.

Ambas sub-áreas participan, la primera canalizando la necesidad de la empresa en temas vinculantes y la otra en la parte de coordinación con involucrados y la aplicación de técnicas pedagógicas que aseguren la mayor receptividad del personal de Vicunha Ecuador. Para el 2013 se obtuvieron los resultados citados en la tabla 16.

**Tabla 16** – Entrenamientos y diálogos de Seguridad y Salud

Programa de entrenamiento	Unidad de medida	Resultado 2013
Entrenamiento de integración para trabajadores	Número de entrenamientos	23
Entrenamiento de integración de los contratistas	Número de entrenamientos	96
Diálogos de seguridad	Número de diálogos	158

(Vicunha Ecuador, 2013)

Entre los temas tratados están: mantenimiento y uso de EPP, uso de botiquín, riegos por puestos de trabajo, reglamento de SSO, seguridad basada en el comportamiento, manejo de químicos y hojas de seguridad, entre otros.

- **Programa de auditorías.-** Tiene como finalidad determinar si las actividades planificadas cumplen con lo dispuesto por la alta gerencia, y autoridades regulatorias. El área de seguridad y salud ocupacional se maneja con un sistema de gestión, dando cumplimiento al Artículo 51 de la Resolución 390 del IESS.

El equipo auditor interno de la empresa, está conformado por: el Jefe de RRHH y el Responsable Ambiental de Vicunha Ecuador. El coordinador de SSO es el responsable por la implementación del SGSST y de organizar la ejecución

de acciones correctivas, frente las no conformidades encontradas. Los resultados de la auditoría interna y la retroalimentación de la misma serán comunicados al Gerente General de la empresa. En el 2013 se realizaron 2 auditorías internas en temas de seguridad y salud ocupacional obteniendo una calificación del 80 % de cumplimiento.

- **Programa de actuación de los miembros del comité de SSO.-** La coordinación de SSO con este programa busca promover la participación activa de los miembros del Comité de SSO de Vicunha Ecuador, conforme lo indicado en el Decreto 2393, Reglamento de SSO de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo Art. 14 y el Reglamento Interno de SSO de Vicunha Ecuador. Durante el 2013 se reunieron 12 veces, una vez por cada mes, como respaldo en la empresa se encuentran las actas físicas de las mismas.
- **Acciones de los grupos de medicina preventiva.-** Son acciones que buscan prevenir o dilatar la aparición de enfermedades ocupacionales o accidentes laborales, identificar sintomatología y/o alteraciones en etapas tempranas, que se puedan generar en el trabajo. Las funciones del médico están descritas en el Acuerdo 1404. Reglamento para funcionamiento de los servicios médicos de la empresa y en el Reglamento Interno de SSO de Vicunha Ecuador.

En el 2013 se realizaron las actividades siguientes: gimnasia laboral, programa de exámenes médicos a los trabajadores, campaña de vacunación y de difusión sobre salud laboral, que incluyó conferencias trimestrales.

Se obtuvieron los datos indicados en la Tabla 17, respecto de la gestión en seguridad y salud realizada en el 2013.

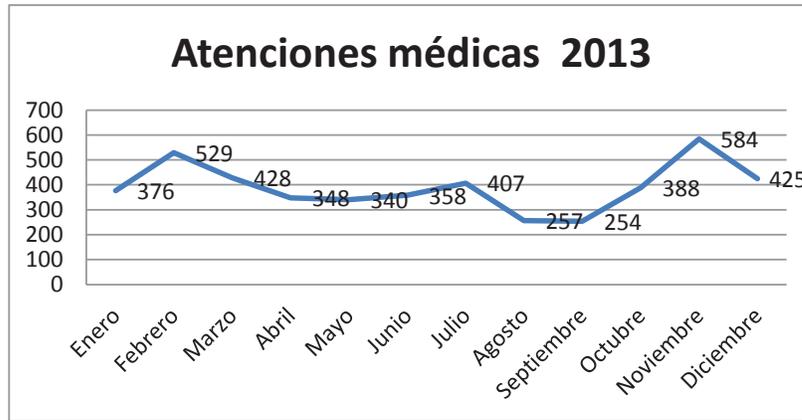
**Tabla 17** – Cantidad de exámenes realizados al personal de Vicunha Ecuador 2013

Exámenes realizados	Unidad de medida	Resultado 2013
Exámenes de inicio	Cantidad	1192
Exámenes periódicos	Cantidad	221

Exámenes de Salida	Cantidad	103
--------------------	----------	-----

(Vicunha Ecuador, 2013)

Debido a la rotación de personal existente en la empresa no todos los trabajadores se hicieron los exámenes de salida. Para esto la empresa toma como referencia los exámenes periódicos en caso de que tiempo no sea demasiado extenso. Sin embargo el no tener la constancia del estado de salud en el que el trabajador se desvincula de la empresa constituye un riesgo de responsabilidad laboral para Vicunha Ecuador. Las atenciones médicas en 2013 fueron 4694. En la Figura 34, se puede visualizar la cantidad mensual de las mismas.



**Figura 34** – Atenciones médicas en Vicunha Ecuador  
(Vicunha Ecuador, 2013)

En lo referente a mediciones de factor de riesgo, durante el 2013 se ha monitoreado únicamente el ruido laboral. Descartando los demás factores de riesgo que afectan al trabajador, tales como estrés térmico, riesgo psicosocial, entre otros que se relacionan a la actividad textil. Se han realizado 2 monitoreos de ruido durante el 2013 en la empresa.

El polvo de algodón que es otro de los factores de riesgo lo monitorean en la propia maquinaria y con exámenes médicos periódicos. Para lo anterior cuentan con una sala para realizar audiometrías y espirometrías a los trabajadores.

#### 4.1.3.6 Monitoreo de personas

##### 4.1.3.6.1 Bases de datos y sistemas de información de Recursos Humanos

La información de los trabajadores se gestiona a través de un sistema llamado Data Life, el mismo que consolida componentes modulares, electrónicos y manuales, que almacenan, rastrean, y manipulan información de los trabajadores, de este modo se garantiza la integridad y coherencia de la información.



**Figura 35** – Funciones del Sistema Data Life  
(Vicunha Ecuador, 2013)

Entre las funcionalidades básicas del sistema se encuentran:

- Nómina: incluye rol de pagos, finiquitos, vacaciones, administración de personal, obligaciones con IESS.
- Estructura Organizacional: incluye perfil, descripción y control de cargo.

- Capacitación: Incluye las anteriores a la relación laboral y las dadas por la empresa.
- Captación de recursos humanos: Incluye reclutamiento y selección de personal.
- Consulta Gerencial: abarca la información consolidada y particular de los trabajadores.
- Información socio económica.
- Viáticos: Incluye pago de anticipos, descuentos al personal y liquidaciones.

Como complemento del anterior sistema, Vicunha utiliza un software diseñado por el Departamento de Tecnología en donde se realiza la:

- Evaluación del desempeño.
- Control de asistencia.
- Remuneración variable por desempeño.

El acceso a la información de cada coordinación en el Departamento de Recursos Humanos está centralizado a través de una carpeta compartida en los servidores de la empresa, a donde el Jefe de Recursos Humanos tiene acceso, para estar informado de la gestión de las mismas. Cada coordinador es responsable de subir la información que le corresponde reportar.

Estos sistemas ayudan de manera muy significativa en la gestión del talento humano, en una empresa con alrededor de 1000 trabajadores.

#### **4.1.4 ANÁLISIS DE OTROS PROCEDIMIENTOS A CARGO DEL ÁREA**

Además de los procesos analizados en la sección 4.1.3, el Departamento de Recursos Humanos de la empresa tiene otros procedimientos a cargo que son:

- **Procedimiento Garita, Entrada Principal**



**Figura 36** – Garita  
(Vicunha Ecuador, 2013)

Tiene como objetivos el identificar a todas las personas que ingresan a la empresa, controlar el ingreso y salida de empleados y mantener un registro de visitantes, clientes y proveedores que acceden a las instalaciones de la empresa, así como también controlar las llaves de acceso y realizar el control de vehículos de la empresa. Los responsables del procedimiento son los guardias de la empresa que están a cargo del Coordinador de Servicios Generales.

Se incluye una descripción de los accesos a la empresa, sistemas de control de accesos (sensores, circuito cerrado de televisión, lectores de tarjetas de proximidad, etc.), instrucciones y protocolo para el ingreso de visitantes, empleados y proveedores en días laborables así como también en fines de semana y feriados. También se indica de qué manera deben circular en el interior de la compañía los peatones y automotores.

En el procedimiento, también se incluye como tratar el ingreso y salida de mercaderías, materiales y correspondencia. Se indica además qué medidas tomar en casos específicos como situaciones de emergencia y huelga general.

Respecto al control de vehículos se señalan todas las actividades que deben cumplir los guardias como son: registros de kilometraje, control de documentos de los conductores, etc.

- **Trabajo Social**

Programas de comunicación e integración están a cargo de la Coordinación de Comunicación en unión con Trabajo Social.

**Tabla 18** – Resultados de los parámetros de Trabajo Social 2013

Parámetro	Unidades	Cantidad
Trabajadores	Cantidad de trabajadores directos	907

(Vicunha Ecuador, 2013)

Vicunha Ecuador cuenta con una nómina de trabajadores de 907 en relación de dependencia directa, y con aproximadamente 80 trabajadores en relación indirecta.

En el año 2013 no se cuenta con datos acerca de visitas a los hogares de colaboradores o visitas hospitalarias a los mismos que son parte de las labores de trabajo Social. En el Anexo 3 se pueden observar varios programas y campañas que lleva a cabo Vicunha Ecuador.

## **4.2 RESULTADOS DE LA DETERMINACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

Una vez que se conoce la situación inicial de la jefatura se procede a la determinación de la planeación estratégica del área de estudio. Esto se desarrolla a partir de: análisis ambiental interno y externo, direccionamiento estratégico y análisis estratégico. En el direccionamiento estratégico se toma en cuenta la Política del sistema Integrado de Gestión que se define en la empresa y que es mandatoria para todas las jefaturas de la misma.

Conforme la metodología descrita en el numeral 3.2, se determina a continuación la planeación estratégica de la jefatura.

### **4.2.1 ANÁLISIS AMBIENTAL**

Este análisis tanto a nivel interno y externo se lo realiza, mediante investigación aplicada de componentes y subcomponentes. Cada componente dependiendo de su naturaleza (interno o externo) se desarrolla, usando principalmente las listas de verificación que se encuentran en los Anexos 4 y 5.

Debido a la cantidad de listas de verificación que se utilizan para el presente análisis solo se anexan las que tienen que ver directamente con el estudio de subcomponentes de talento humano.

A continuación se detallan todos los componentes, subcomponentes y parámetros que se estudian, con su respectiva lista de verificación, divididos de acuerdo a ambiente interno o externo:

**Tabla 19** – Componentes, subcomponentes y parámetros a analizar correspondientes al ambiente interno

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	PARÁMETRO DE ESTUDIO	CÓDIGO DE LISTA DE VERIFICACIÓN
ORGANIZATIVO	Clima Organizacional	Clima laboral	AI-ORG-01
		Apertura al cambio	
		Trabajo en equipo	
		Relación jefe - subalternos	
		Relación con la comunidad	
	Cultura Organizacional	Valores	AI-ORG-02
		Principios organizacionales	
		Ambiente físico	
		Políticas y modelos de gestión	
	Estrategias y Planeamiento	Planeación Estratégica	AI-ORG-03
		Cumplimiento de estrategias	
		Proyectos planes y actividades	
	Estructura comunicacional	Comunicación interpersonal	AI-ORG-04
		Organización de la comunicación	
		Comunicación externa	
		Canales de comunicación	
	Estructura funcional	Definición de funciones y asignación de responsabilidades	AI-ORG-05
		Delegación de funciones	
	Estructura departamental	Tipo	AI-ORG-06
		Niveles jerárquicos	
		Nivel de desagregación de la estructura	
Alineamiento de la estructura con el giro del negocio			
Liderazgo	Tipo	AI-ORG-07	
	Mediante ejemplo y práctica		
	Empatía		
	Compromiso e involucramiento de la alta gerencia		
RRHH	Administración de desempeño	Normas de desempeño	AI-RRHH-01
		Formularios de evaluación	
		Rangos de calificación	
		Registro de evaluaciones de desempeño	
		Política de promociones	
	Capacitación	Nivel de formación según estratificación	AI-RRHH-02
		Cursos de perfeccionamiento	
		Política empresarial de capacitación	
	Contratación e Inducción	Análisis crítico del contrato	AI-RRHH-03
		Proceso de inducción	

	<b>Reclutamiento y Selección</b>	Tipo y medios de reclutamiento	AI-RRHH-04
		Selección de candidatos	
		Estandarización de perfiles	
		Experiencia laboral	
		Numerario de personal	
	<b>Remuneraciones y Beneficios</b>	Políticas salariales	AI-RRHH-05
		Beneficios que provee la empresa	
		Salarios de la empresa	
		Plan de carrera / escalafón	
	<b>Mantenimiento de Personas, SSO</b>	Prevención de accidentes e incidentes	AI-RRHH-06
		Cumplimiento de obligaciones legales y normas de la matriz	
		Vigilancia de salud	
		Control de factores de riesgo	
		Capacitación	
	<b>Grupos Prioritarios</b>	Cumplimiento de normativa legal	AI-RRHH-07
		Atención focalizada - trabajo social	
<b>Rotación y Ausentismo</b>	Grado de envejecimiento del personal	AI-RRHH-08	
	Grado de estabilidad		
	Nivel de rotación		
	Indicadores de ausentismo		
<b>PROCESOS</b>	<b>Estandarización de Procesos</b>	Procesos (procedimientos) documentados	AI-PRO-01
		Actualización de procesos	
	<b>Mejoramiento de Procesos</b>	Identificar oportunidad de mejora en procesos existentes	AI-PRO-02
	Seguimiento del proceso para mejoramiento continuo		
<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>Herramientas Tecnológicas</b>	Capacidad de innovación	AI-TEC-01
		Uso de tecnología	
		Nivel de tecnología	
		Caracterización de paquetes y programas	
		Recursos humanos	
		Ciclo de vida	
<b>FINANCIERO</b>	<b>Asignación y Gestión presupuestaria</b>	Planificación financiera	AI-FIN-01
		Autonomía financiera	
		Ejecución presupuestaria	
<b>SERVICIOS</b>	<b>Servicios que ofrece la dirección</b>	Levantamiento y caracterización de servicios	AI-SER-01
		No conformidades del cliente interno	

(Ayala, 2009)

**Tabla 20** – Componentes, subcomponentes y parámetros a analizar correspondientes al ambiente externo

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	PARÁMETRO DE ESTUDIO	CÓDIGO DE LISTA DE VERIFICACIÓN
ECONÓMICO	Nivel de proteccionismo	Grado de proteccionismo del estado al sector de la industria	AE-ECO-01
	Ciclos Económicos	Estabilidad política / económica	AE-ECO-02
		Crecimiento o recesión de la economía	
	Indicadores Macroeconómicos	PIB sectorial	AE-ECO-03
		Mercado laboral	
		Inversión extranjera	
		Exportaciones	
Tasas de interés			
LEGAL	Legal	Constitución política	AE-LEG-01
		Normativa legal	
		Estatuto de la organización	
PROVEEDORES	Análisis Organizativo del Proveedor	Identificación, caracterización de proveedores	AE-PRO-01
	Calificación y Selección	Calidad del producto	AE-PRO-02
	Relaciones con el proveedor	Integración	AE-PRO-03
CLIENTES	Necesidades del cliente	Necesidades primarias del cliente	AE-CLI-01
		Segmentación y estratificación de la satisfacción de los clientes	
		Preferencias del cliente	
SOCIO/ CULTURAL	Calidad de vida	Calidad de vida y desarrollo humano	AE-SOC-01
	Clases sociales	Estratificación	AE-SOC-02
		Ingresos	
	Creencias y actitudes	Modas	AE-SOC-03
	Demografía	Crecimiento	AE-SOC-04
		Migración	
	Educación	Calidad del sistema	AE-SOC-05
		Potencial de trabajo	
		Calidad de la educación	
	Relaciones de género	Relación de género	AE-SOC-06
Ideas y creencias			
ÉTICO	Ético	Ético	AE-ETI-01
MERCADO	Oferta	Mercados ilegales	AE-MER-01
		Segmentos del mercado	
	Demanda	Productos demandados	AE-MER-02

<b>INTERNACIONAL</b>	<b>Relación con la matriz Vicunha Brasil</b>	Transferencia de conocimiento	AE-INT-01
		Cumplimiento de objetivos	
<b>POLÍTICO</b>	<b>Cambios socio - políticos</b>	Identificación de cambios	AE-POL-01
		Repercusión de cambios en estabilidad y productividad	
		Actores de cambio sociopolítico	
	<b>Gobierno</b>	Entidades de gobierno y cargos públicos	AE-POL-02
	<b>Sistema de gobierno</b>	Estabilidad	AE-POL-03
		Oposición	
Autonomía			

(Ayala, 2009)

#### 4.2.1.1 Resultados del análisis interno

A continuación se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y acciones gerenciales encontradas a partir del análisis realizado de las listas de verificación utilizadas como herramienta de levantamiento de información para el estudio.

##### 4.2.1.1.1 Fortalezas

**Tabla 21 – Fortalezas**

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	FORTALEZAS
<b>ORGANIZATIVO</b>	<b>Clima Organizacional</b>	Excelente ambiente laboral, baja conflictividad. Se fomenta a través de programas de integración.
		Incremento en apertura al cambio del 28% en el 2013.
		Incremento en la percepción de trabajo en equipo 24% en general.
	<b>Cultura Organizacional</b>	Buena relación con la comunidad a través del desarrollo de programas y proyectos sociales.
		Excelente ambiente físico a través de readecuaciones, programa 5s, diseño ergonómico de puestos de trabajo.
	<b>Estructura comunicacional</b>	Cuentan con Política del Sistema de Gestión de Seguridad, de SSO, código de ética y código de conducta.
		En la empresa se trata a la comunicación como un elemento vital el cual recibe atención directa a través de coordinación encargada.
	<b>Estructura funcional</b>	Las funciones y responsabilidades se definen a través de descriptivo de cargos conforme a un organigrama establecido.
	<b>Liderazgo</b>	Percepción de liderazgo aumento en 33% en el 2013 Se tiene un liderazgo transaccional/ transformacional en RRHH.
		Si existe apoyo tangible y compromiso de la alta gerencia, sobre todo en temas de SSO.

RRHH	Administración de desempeño	La evaluación de desempeño es mixta, utiliza el método de factores (como actitud, conocimientos, habilidades) con un peso del 90% en la calificación y evaluación por objetivos con un peso del 10%.
		La mayor cantidad de empleados evaluados se encuentran dentro del rango de calificación de bueno y muy bueno, 95,6% en el 2013.
		Se realizan promociones a través de reclutamiento interno y como resultado a excelentes evaluaciones de desempeño.
	Reclutamiento y Selección	Enfoque estratégico para reclutamiento y selección (se pueden contratar reemplazos o crear nuevos puestos dependiendo de la organización).
		Se realiza la planificación de personal en base a los requerimientos por áreas en función de planes, programas y proyectos. Experiencia laboral de acuerdo a los descriptivos de funciones. Se cuenta con un equipo de trabajo joven y con motivación.
	Remuneraciones y Beneficios	Aplican remuneración variable por desempeño. Amplio paquete de remuneraciones y beneficios (dotación de ropa de trabajo, tarjetas de descuento, alimentación, transporte, seguro médico privado, etc.)
Cumplimiento con la legislación a nivel de SSO, Ministerio de Trabajo, CONADIS y demás reglamentos de la organización.		
Grupos Prioritarios	Gestionar los casos sociales (análisis socioeconómico del personal, visita domiciliaria, dar seguimiento a la situación de los trabajadores con discapacidad, problemas de salud, entre otros).	
Rotación y Ausentismo	Alrededor del 30% de colaboradores superan los 41 años (12% mayores de 51 años y 1% mayores de 61 años) y Alrededor del 70 % de los colaboradores son menores de 40 años (29% de 31 a 40 años, 22% de 26 a 30 años, 18% de 20 a 25 años, 1% de 18 a 20 años). La mayor parte del personal está dentro de la edad de mayor productividad.	
	Se brinda estabilidad laboral, 86,1% de los colaboradores con tiempo de trabajo superior a 1 año; alrededor del 25% de los colaboradores cuentan con más de 10 años de servicios en la empresa.	
PROCESOS	Estandarización de Procesos	Existen procedimientos establecidos para reclutamiento y selección, comunicación, garita, entrada principal, seguridad física y seguridad ocupacional, entre otros, son pocos pero flexibles.
TECNOLOGÍA	Herramientas Tecnológicas	La información que maneja RRHH es gestionada a través de dos sistemas informáticos (Data Life y uno de desarrollo interno) que permite automatizar procesos y gestionar la información.
FINANCIERO	Asignación y Gestión presupuestaria	Cuenta con presupuesto asignado de alrededor de 3'000.000 para el Departamento de Recursos Humanos para 2014, se maneja de manera autónoma.

(Los Autores, 2014)

#### 4.2.1.1.2 Debilidades

**Tabla 22 – Debilidades**

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	DEBILIDADES
ORGANIZATIVO	Estrategias y Planeamiento	No existen indicadores de cumplimiento de estrategias, pero sí de cumplimiento de objetivos
	Estructura comunicacional	Desconocimiento del proceso de comunicación a nivel de coordinación.
	Estructura departamental	La estructura departamental no se alinea a ninguna estructura con procesos.
	Liderazgo	Existen áreas dentro de la empresa cuyos jefes ejercen liderazgo muy autoritario.
RRHH	Administración de desempeño	Incumplimiento de los plazos de entrega de los trabajos por parte de los coordinadores de Recursos Humanos.
		Falta de calidad en los trabajos a nivel de las coordinaciones del Departamento de Recursos Humanos.
	Capacitación	Educación media o básica 82% de los colaboradores, educación de tercer nivel 18%. El nivel de educación resulta un problema por ejemplo al generarse despidos por sustracción de materiales de trabajo.
		No existe un plan anual de capacitación, es muy difícil cumplirlo y si no se lo cumple un director no está cumpliendo con su gestión.
	Reclutamiento y Selección	Proceso de selección de trabajadores muy complicado por enfermedades laborales (principalmente columna y oído).
		Alto numerario de personal del departamento hace más difícil el control y seguimiento.
	Remuneraciones y Beneficios	Dificultad en tomar acciones correctivas con integrantes del sindicato.
		No existe plan de carrera.
Mantenimiento de Personas, SSO	El personal de mayor antigüedad tiene enfermedades profesionales provenientes de la anterior administración.	
	Dificultad de tomar acciones administrativas con personas que presentan enfermedades ocupacionales (exposición ruido y problemas ergonómicos inherentes por el tipo de trabajo).	
	Falta de mediciones de factores de riesgo psicosociales.	
Rotación y Ausentismo	Considerable promedio rotación en planta 2% mensual.	
	Porcentaje promedio de ausentismo mensual 3,16%.	
PROCESOS	Estandarización de Procesos	Generar un cambio en un proceso corporativo implica seguir un proceso que no toma mucho tiempo, sin embargo no hay total autonomía.
	Mejoramiento de Procesos	Cada que el procedimiento amerite se lo actualiza o mejora. No se implementa mejora continua.
TECNOLOGÍA	Herramientas Tecnológicas	Existe un cierto nivel de deficiencia en el manejo de herramientas tecnológicas y de ofimática.
FINANCIERO	Asignación y Gestión presupuestaria	Presupuesto sin flexibilidad.
		Alta inversión en servicio de transporte.

(Los Autores, 2014)

## 4.2.1.2 Resultados del análisis externo

### 4.2.1.2.1 Oportunidades

Tabla 23 – Oportunidades

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	OPORTUNIDADES
ECONÓMICO	Nivel de proteccionismo	Existe una consigna a promover a la industria nacional.
		La sustitución de importaciones beneficiará a la empresa en función del crecimiento que registra su producción.
	Ciclos Económicos	En el Ecuador la industria textil es de tradición y generadora de puestos de trabajo directos e indirectos.
Mayor gobernabilidad, debido a la que hay mayor participación del partido de gobierno en el poder ejecutivo, legislativo, alcaldías y prefecturas.		
	Indicadores Macroeconómicos	Vicunha Ecuador es el principal exportador de denim del país (36,01% de participación).
LEGAL	Legal	Fomentar el desarrollo del personal y proporción de beneficios propios de la empresa (forma parte del SIG).
		Cumplir con la legislación ecuatoriana vigente y aplicable en todos los aspectos (forma parte del SIG).
CLIENTES	Necesidades del cliente	La vestimenta es una necesidad primaria.
		Tiene buen inventario de producto para abastecer las necesidades del cliente.
		El denim, al ser la materia prima para fabricar jeans, es un producto de consumo masivo.
		El consumidor final responde a nuevas ideas, que son posibles gracias a la tecnología empleada.
SOCIO / CULTURAL	Calidad de vida	Los ecuatorianos tienen mayor poder adquisitivo para gastar en bienes de consumo.
	Clases sociales	Incremento de la clase media (83,3% de acuerdo al INEC).
	Creencias y actitudes	Tendencias en el consumidor en el uso de nuevas tecnologías y moda de vestir.
	Demografía	En la provincia de Pichincha y en San Antonio presenta un crecimiento poblacional, que hace que aumente la probabilidad la contratación de personal cercanos a la zona.
	Educación	En el país existen alrededor de 50 universidades y 300 institutos superiores. La educación de pregrado en el Ecuador en instituciones públicas es gratuita. Se han cerrado universidades por falta de calidad. Institutos y universidades se encuentran categorizados para mejorar la calidad.
MERCADO	Demanda	El denim ha incrementado su demanda sobre todo para el mercado de exportación.
INTERNACIONAL	Relación con la matriz Vicunha Brasil	Existe transferencia de conocimientos con la matriz.
		Cumplimiento de objetivos que se tienen con la matriz.
RIESGOS	Gobierno	El MIPRO es la entidad que formula reglamentaciones para el todo el sector productivo incluido el manufacturero.

(Los Autores, 2014)

#### 4.2.1.2.2 Amenazas

**Tabla 24 – Amenazas**

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	AMENAZAS
ECONÓMICO	Indicadores Macroeconómicos	Reducción del PIB sectorial (11% en manufactura para el 2013).
		Baja inversión extranjera en el 2013 respecto a la región (549,3 millones de dólares).
LEGAL	Legal	No existen normas específicas para fomento de producción textil.
		No hay control de cumplimiento de la norma técnica de etiquetado.
		La obligatoriedad de realizar los exámenes ocupacionales constituye un limitante para la contratación.
		El código orgánico de la producción, comercio e inversiones es inviable de acuerdo a AITE.
		Trabajadores con carné del CONADIS se escudan en leyes que los protegen por lo que es complicado tomar acciones correctivas.
CLIENTE	Necesidades del Cliente	Poder adquisitivo de los clientes está en decrecimiento.
		En el mercado hay productos sustitutos.
SOCIO / CULTURAL	Demografía	Existe una mayor rotación de la gente que vive al norte de la ciudad.
	Educación	La investigación científica es escasa en nuestro país.
		Cada vez es más escasa la mano de obra a nivel técnico (trabajadores).
MERCADO	Oferta	Contrabando es el principal problema que afecta la industria textil.
		Segmentos de mercado por el momento definidos sin oportunidad de diversificación.
	Demanda	Venta a nivel nacional e internacional pero con falta de acuerdos comerciales con otros países. La venta de textiles se lo hace principalmente a Colombia, Perú y Estados Unidos.
	Canales de Venta	La compra por Courier representa el 30% de las importaciones (no pagan aranceles, IVA ni cumplen con la norma ecuatoriana textil).
POLÍTICO	Cambios Socio/Políticos	El sector manufacturero es el que presenta menor crecimiento, disminuyendo la generación de plazas de empleo
		Falta de acogida a las mejoras sugeridas por la AITE al código orgánico de la producción

(Los Autores, 2014)

#### 4.2.1.3 Conclusiones del análisis ambiental discriminadas para acciones gerenciales

A continuación se detallan las conclusiones del análisis ambiental discriminadas para acciones gerenciales relacionadas con los análisis interno y externo. Las mismas también se extraen de las diferentes listas de verificación.

**Tabla 25** – Conclusiones del análisis ambiental interno discriminadas para acciones gerenciales

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES PARA TOMA DE ACCIONES GERENCIALES
ORGANIZATIVO	Estrategias y Planeamiento	<b>Planeación estratégica.</b>
		Ausencia de planeación estratégica interna.
RRHH	Capacitación	<b>Política empresarial de capacitación.</b>
		Capacitar a los colaboradores para que desarrollen sus actividades con calidad, seguridad, salud y conciencia ambiental, dentro de la Política de SIG.
	Reclutamiento y Selección	<b>Estandarización de perfiles.</b>
		No se tienen perfiles estandarizados para muchos cargos dentro de la coordinación de servicios generales.
	Remuneraciones y Beneficios	<b>Beneficios que provee la empresa.</b>
		Organizaciones laborales internas gestionan mayores beneficios para los colaboradores, buena relación pero se tiene que pasar por una negociación interna para toma de decisiones.
	Mantenimiento de Personas, SSO	<b>Cumplimiento de obligaciones legales y normas de la matriz.</b>
		La Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional debería reportar a Gerencia General en función de la responsabilidad solidaria y social que comparten, tal como lo indica el art 5 del Decreto Ejecutivo del 2393.
<b>Control de factores de riesgo.</b>		
No cuentan con equipos propios de monitoreo para higiene laboral.		
SERVICIOS	Servicios que ofrece la dirección	<b>No conformidades del cliente interno.</b>
		Buzón de sugerencias que en un inicio funcionaba correctamente.

(Los Autores, 2014).

**Tabla 26** – Conclusiones del análisis ambiental externo discriminadas para acciones gerenciales.

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES PARA TOMA DE ACCIONES GERENCIALES
PROVEEDORES	Calificación y selección	<b>Calidad de atención.</b>
		La calidad de la atención que dan los proveedores, depende de los mismos.
POLÍTICO	Sistema de gobierno	<b>Autonomía.</b>
		La empresa se debe regir a los entes de control en todo sentido (legal, tributario, arancelario, etc.).

(Los Autores, 2014).

#### 4.2.1.4 Priorización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

De acuerdo a lo descrito en la metodología del numeral 3.2, se realiza la priorización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el uso de la matriz de priorización de Holmes. Estas matrices se pueden apreciar como parte de los Anexos 6, 7, 8 y 9. Una vez realizada la priorización se toman 10 fortalezas, 10 debilidades, 10 oportunidades y 10 amenazas para construir la matriz FODA. A continuación se muestran los factores priorizados en una matriz FODA:

**Tabla 27 – Matriz FODA**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Cumplimiento con la legislación a nivel de SSO, Ministerio de Trabajo, CONADIS y demás reglamentos de la organización.	O1	La vestimenta es una necesidad primaria .
F2	Si existe apoyo tangible y compromiso de la alta gerencia, sobre todo en temas de SSO.	O2	Cumplimiento de objetivos que se tienen con la matriz.
F3	Se realiza la planificación de personal en base a los requerimientos por áreas en función de planes, programas y proyectos.	O3	Cumplir con la legislación ecuatoriana vigente y aplicable en todos los aspectos (forma parte del SIG).
F4	Incremento en apertura al cambio del 28% en el 2013	O4	Fomentar el desarrollo del personal y proporción de beneficios propios de la empresa (forma parte del SIG).
F5	Buena relación con la comunidad a través del desarrollo de programas y proyectos sociales.	O5	Existe transferencia de conocimientos con la matriz.
F6	Existen procedimientos establecidos para reclutamiento y selección, comunicación, garita, entrada principal, seguridad física y seguridad ocupacional, entre otros, son pocos pero flexibles.	O6	Los ecuatorianos tienen mayor poder adquisitivo para gastar en bienes de consumo.
F7	Cuenta con presupuesto asignado de alrededor de 3'000.000 para el Departamento de Recursos Humanos para 2014, se maneja de manera autónoma.	O7	El denim ha incrementado su demanda sobretodo para el mercado de exportación.
F8	Excelente ambiente laboral, baja conflictividad. Se fomenta a través de programas de integración.	O8	En el país existen alrededor de 50 universidades y 300 institutos superiores. La educación de pregrado en el Ecuador en instituciones públicas es gratuita.
F9	La mayor cantidad de empleados evaluados se encuentran dentro del rango de calificación de bueno y muy bueno, 95,6% en el 2013.	O9	Vicunha Ecuador es el principal exportador de denim del país (36,01% de participación).
F10	Las funciones y responsabilidades se definen a través de descriptivo de cargos conforme a un organigrama establecido.	O10	Incremento de la clase media ( 83,3% de acuerdo al INEC).
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Dificultad en tomar acciones correctivas con integrantes del sindicato.	A1	El sector manufacturero es el que presenta menor crecimiento, disminuyendo la generación de plazas de empleo.
D2	Considerable promedio rotación en planta 2% mensual.	A2	Cada vez es más escasa la mano de obra a nivel técnico (trabajadores).
D3	Porcentaje promedio de ausentismo mensual 3,16%.	A3	La obligatoriedad de realizar los exámenes ocupacionales constituye un limitante para la contratación.
D4	Dificultad de tomar acciones administrativas con personas que presentan enfermedades ocupacionales (exposición ruido y problemas ergonómicos inherentes por el tipo de trabajo).	A4	No existen normas específicas para fomento de producción textil.
D5	Proceso de selección de trabajadores muy complicado por enfermedades laborales (principalmente columna y oído).	A5	El código orgánico de la producción, comercio e inversiones es inviable de acuerdo a AITE.
D6	Falta de calidad en los trabajos a nivel de las coordinaciones del Departamento de Recursos Humanos.	A6	Trabajadores con carné del CONADIS se escudan en leyes que los protegen por lo que es complicado tomar acciones correctivas.
D7	Incumplimiento de los plazos de entrega de los trabajos por parte de los coordinadores de Recursos Humanos.	A7	Poder adquisitivo de los clientes esta en decremento
D8	Existen áreas dentro de la empresa cuyos jefes ejercen liderazgo muy autoritario.	A8	Contrabando es el principal problema que afecta la industria textil.
D9	No existe un plan anual de capacitación, es muy difícil cumplirlo y si no se cumple un director no alcanza sus objetivos.	A9	En el mercado hay productos sustitutos
D10	Existe un cierto nivel de deficiencia en el manejo de herramientas tecnológicas y de ofimática.	A10	Existe una mayor rotación de la gente que vive al norte de la ciudad.

(Los Autores, 2014)

## 4.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este punto no se incluye la elaboración de la misión y visión del área de Recursos Humanos, ya que estos se encuentran dentro de la política del Sistema Integrado de Gestión, la cual es mandatoria para toda la empresa y dentro de la cual se enmarca la misión y visión de la compañía y de todas sus jefaturas. En la figura 6 se puede apreciar la misma. Tampoco se detalla una lista de valores ya que la empresa tiene establecido un código de ética.

Vicunha Internacional, en este sentido aplica un enfoque holístico, en el que todo en la empresa debe converger a una visión integrada que se refleja en su Política del Sistema Integrado de Gestión. En esta política se incluyen todos los aspectos que tienen que ver con la planificación dentro de la empresa.

### 4.2.2.1 Objetivos Estratégicos

Con la colaboración del Jefe de Recursos Humanos de Vicunha Ecuador y los coordinadores de área, se pudieron establecer los objetivos estratégicos del departamento, y ubicarlos dentro de las 4 perspectivas del cuadro de mando integral. Además varios de estos objetivos tienen una estrecha relación con los dados por la matriz en Brasil.

**Tabla 28 – Objetivos Estratégicos**

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	
<b>Financiera</b> ¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de la estrategia?	Reducir del 10% en los gastos de PO de recursos humanos en relación al año anterior.	OE1
	Reducir el 10% de horas extras en relación al año anterior.	OE2
<b>Clientes</b> ¿Quiénes son nuestros clientes objetivo y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?	Retener el talento humano con una evaluación de desempeño entre muy bueno y excelente.	OE3
	Disminuir el índice de la rotación mensual.	OE4
	Disminuir el índice de el ausentismo mensual.	OE5
	Hacer que la comunidad aprecie que la empresa este ahí.	OE6

<p><b>Procesos Internos</b></p> <p>Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿qué procesos debemos dominar?</p>	Mejorar la objetividad de la evaluación de desempeño.	OE7
	Reducción tiempos en trámites de selección (conseguir gente buena y rápido).	OE8
	Mejorar la gestión de incidentes y acciones correctivas.	OE9
	Cumplir con los plazos y la calidad del trabajo.	OE10
	Tener una nota de evaluación del programa 5s entre óptimo y bueno.	OE11
<p><b>Aprendizaje y Crecimiento</b></p> <p>¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar la estrategia?</p>	Incrementar la calificación que tienen los colaboradores para sus respectivos puestos de trabajo (Capacitar).	OE12
	Incrementar el nivel de uso de las herramientas tecnológicas.	OE13
	Mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa.	OE14
	Desarrollar habilidades de manejo de personal a mandos medios, jefaturas y direcciones.	OE15

(Los Autores, 2014)

### 4.2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En esta etapa se plantean las estrategias, mismas que se construyen a partir de las matrices de relación FO, FA, DO y DA, en las cuales se valora escalarmente el nivel de relación entre los elementos de análisis ambiental (se utiliza una escala de 1 a 10, colocando el mayor peso para un mayor nivel de relación).

A continuación, se muestran las matrices de relación, con una ponderación comparativa del nivel de relación para la posible realización de acciones estratégicas. Se utiliza una escala de valoración de 1 a 10 puntos. Las estrategias son planteadas en los cruces, en los cuales la relación es la de mayor peso matemático es decir de 10 puntos.

#### 4.2.3.1 Matriz de relación FO

**Tabla 29 – Matriz de relación FO**

Matriz de relación FO		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
		La vestimenta es una necesidad primaria.	Cumplimiento de objetivos que se tienen con la matriz.	Cumplir con la legislación ecuatoriana vigente y aplicable en todos los aspectos (forma parte del SIG).	Fomentar el desarrollo del personal y proporción de beneficios propios de la empresa (forma parte del SIG).	Existe transferencia de conocimientos con la matriz.	Los ecuatorianos tienen mayor poder adquisitivo para gastar en bienes de consumo.	El denim ha incrementado su demanda sobre todo para el mercado de exportación.	En el país existen alrededor de 50 universidades y 300 institutos superiores. La educación de pregrado en el Ecuador en instituciones públicas es gratuita.	Vicunha Ecuador es el principal exportador de denim del país (36,01% de participación).	Incremento de la clase media ( 83,3% de acuerdo al INEC ).
F1	Cumplimiento con la legislación a nivel de SSO, Ministerio de Trabajo, CONADIS y demás reglamentos de la organización.	5	5	9	4	3	1	1	2	1	2
F2	Si existe apoyo tangible y compromiso de la alta gerencia, sobre todo en temas de SSO.	2	10	9	10	5	2	1	1	1	1
F3	Se realiza la planificación de personal en base a los requerimientos por áreas en función de planes, programas y proyectos.	1	8	6	9	5	1	1	8	5	1
F4	Incremento en apertura al cambio del 28% en el 2013.	1	9	6	8	6	1	1	1	1	1
F5	Buena relación con la comunidad a través del desarrollo de programas y proyectos sociales.	9	2	3	10	3	1	1	1	9	2
F6	Existen procedimientos establecidos para reclutamiento y selección, comunicación, garita, entrada principal, seguridad física y seguridad ocupacional, entre otros, son pocos pero flexibles	1	6	5	5	5	1	1	1	1	1
F7	Cuenta con presupuesto asignado de alrededor de 3'000.000 para el Departamento de Recursos Humanos para 2014, se maneja de manera autónoma	2	10	9	10	8	3	2	1	2	1
F8	Excelente ambiente laboral, baja conflictividad. Se fomenta a través de programas de integración.	1	8	5	9	3	1	1	1	1	1
F9	La mayor cantidad de empleados evaluados se encuentran dentro del rango de calificación de bueno y muy bueno, 95,6% en el 2013.	1	10	7	10	7	1	1	8	1	1
F10	Las funciones y responsabilidades se definen a través de descriptivo de cargos conforme a un organigrama establecido.	1	8	6	8	1	1	1	1	1	1

(Los Autores, 2014)

### Estrategias planteadas

Son estrategias que usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

**Tabla 30 – Estrategias FO**

CRUCE	ESTRATEGIA	COD
F2,O2	Realizar campaña para recibir retroalimentación de incidentes por área de trabajo en la empresa y compartir las acciones correctivas por medios de difusión.	AE1
F2,O4	Formar la escuela de liderazgo para mandos altos y medios.	AE2
F5,O4	Integrar a la comunidad con ciertas capacitaciones a precios asequibles.	AE3
F7,O2	Control y revisión mensual de los gastos de cada coordinación de la jefatura.	AE4
F7,O4	Crear una coordinación ambiental que fomente prácticas de P + L, que incluya capacitación.	AE5
F9,O2	Monitorear permanentemente el cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas y coordinaciones en los plazos acordados.	AE6
F9,O4	Examinar la evaluación de desempeño actual y dar un mayor peso al cumplimiento de objetivos de trabajo.	AE7

(Los Autores, 2014).

#### 4.2.3.2 Matriz de relación FA

**Tabla 31 – Matriz de relación FA**

Matriz de relación FA		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
		El sector manufacturero es el que presenta menor crecimiento, disminuyendo la generación de plazas de empleo.	Cada vez es más escasa la mano de obra a nivel técnico (trabajadores).	La obligatoriedad de realizar los exámenes ocupacionales constituye un limitante para la contratación.	No existen normas específicas para fomento de producción textil.	El Código orgánico de la producción, comercio e inversiones es inviable de acuerdo a AITE.	Trabajadores con carne del CONADIS se escudaban en leyes que los protegen por lo que es complicado tomar acciones correctivas.	Poder adquisitivo de los clientes está en decremento.	Contrabando es el principal problema que afecta la industria textil.	En el mercado hay productos sustitutos.	Existe una mayor rotación de la gente que vive al norte de la ciudad.
F1	Cumplimiento con la legislación a nivel de SSO, Ministerio de Trabajo, CONADIS y demás reglamentos de la organización.	2	3	10	1	1	9	1	1	1	1
F2	Si existe apoyo tangible y compromiso de la alta gerencia, sobre todo en temas de SSO.	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1
F3	Se realiza la planificación de personal en base a los requerimientos por áreas	8	9	10	3	2	3	1	1	1	5
F4	Incremento en apertura al cambio del 28% en el 2013.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
F5	Buena relación con la comunidad a través del desarrollo de programas y proyectos sociales.	1	9	1	1	1	6	3	1	1	8
F6	Existen procedimientos establecidos para reclutamiento y selección, comunicación, garita, entrada principal, seguridad física y seguridad ocupacional, entre otros, son pocos pero flexibles.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
F7	Cuenta con presupuesto asignado de alrededor de 3'000,000 para el Departamento de Recursos Humanos para 2014, se maneja de manera autónoma.	1	9	8	1	1	5	1	1	1	2
F8	Excelente ambiente laboral, baja conflictividad. Se fomenta a través de programas de integración.	1	1	5	1	1	5	1	1	1	2
F9	La mayor cantidad de empleados evaluados se encuentran dentro del rango de calificación de bueno y muy bueno, 95,6% en el 2013.	9	10	5	1	1	1	1	1	1	1
F10	Las funciones y responsabilidades se definen a través de descriptivo de cargos conforme a un organigrama establecido.	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1

(Los Autores, 2014)

#### Estrategias planteadas

Se plantean estrategias cuyo objetivo es evitar amenazas con las fortalezas.

**Tabla 32 – Estrategias FA**

CRUCE	ESTRATEGIA	COD
F1, A3	Levantar y aplicar profesiogramas para puestos de trabajo que representen un factor de riesgo importante en la salud de los colaboradores.	AE8
F3,A3	Levantar una planificación mensual del personal requerido para agilizar el proceso de selección.	AE9
F9, A2	Incentivar a través capacitación técnica, para retener al personal.	AE10

(Los Autores, 2014)

### 4.2.3.3 Matriz de relación DO

Tabla 33 – Matriz de relación DO

Matriz de relación DO		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
		La vestimenta es una necesidad primaria. Cumplimiento de objetivos que se tienen con la matriz. Cumplir con la legislación ecuatoriana vigente y aplicable en todos los aspectos (forma parte del SIG). Fomentar el desarrollo del personal y proporción de beneficios propios de la empresa (forma parte del SIG). Existe transferencia de conocimientos con la matriz. Los ecuatorianos tienen mayor poder adquisitivo para gastar en bienes de consumo. El denim ha incrementado su demanda sobretodo para el mercado de exportación. En el país existen alrededor de 50 universidades y 300 institutos superiores. La educación de pregrado en el Ecuador en instituciones públicas es gratuita. Vicunha Ecuador es el principal exportador de denim del país (36,01% de participación). Incremento de la clase media ( 63,3% de acuerdo al INEC ).									
D1	Dificultad en tomar acciones correctivas con integrantes del sindicato.	1	5	6	10	7	1	1		1	1
D2	Considerable promedio rotación en planta 2% mensual.	1	10	9	10	5	7	2		1	1
D3	Porcentaje promedio de ausentismo mensual 3,16%.	1	10	5	8	4	1	1		1	1
D4	Dificultad de tomar acciones administrativas con personas que no pueden trabajar por enfermedades ocupacionales (exposición ruido y problemas ergonómicos inherentes por el tipo de trabajo).	1	4	8	1	1	1	1		1	1
D5	Proceso de selección de trabajadores es muy complicado por enfermedades laborales (principalmente columna y oído).	1	1	6	2	1	1	1		1	1
D6	Falta de calidad en los trabajos a nivel de las coordinaciones del Departamento de Recursos Humanos.	1	10	1	10	3	1	1		1	1
D7	Incumplimiento de los plazos de entrega de los trabajos por parte de los coordinadores de Recursos Humanos.	1	9	1	7	2	1	1		1	1
D8	Existen áreas dentro de la empresa cuyos jefes ejercen liderazgo muy autoritario.	1	9	1	8	3	1	1		1	1
D9	No existe un plan anual de capacitación, es muy difícil cumplirlo y si no se cumple un Director no alcanza sus objetivos.	1	10	1	10	8	1	1		9	1
D10	Existe un cierto nivel de deficiencia en el manejo de herramientas tecnológicas y de ofimática.	1	4	1	9	9	1	1		8	1

(Los Autores, 2014)

### Estrategias planteadas

Son estrategias que pretenden superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Tabla 34 – Estrategias DO

CRUCE	ESTRATEGIA	COD
D1,O4	Mantener las buenas relaciones con el sindicato comité de empresa y asociación de empleados manteniendo y mejorando beneficios.	AE11
D2,O2	Implementar un programa de inducción integral, en los primeros meses de la incorporación de nuevos trabajadores.	AE12
D2,O4	Socializar el SIG de la compañía así como su ética y código de valores.	AE13
D3,O2	Realizar un seguimiento de los casos de mayor ausentismo con la ayuda de trabajo social.	AE14
D6,O2	Definir estándares de calidad del trabajo.	AE15

D6,O4	Mejorar la retroalimentación que se da al personal al efectuar un trabajo bueno o malo.	AE16
D9,O2	Difundir y vigilar el cumplimiento del programa de las 5S trabajando preferentemente con las áreas que tengan menor nota.	AE17
D9,O4	Consolidar por medio de una herramienta tecnológica la información de levantamiento de necesidades de capacitación identificadas durante la evaluación de personal, para mejorar y automatizar el seguimiento.	AE18

(Los Autores, 2014)

#### 4.2.3.4 Matriz de relación DA

Tabla 35 – Matriz de Relación DA

Matriz de relación DA		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
		El sector manufacturero es el que presenta menor crecimiento, disminuyendo la generación de plazas de empleo.	Cada vez es más escasa la mano de obra a nivel técnico (trabajadores).	La obligatoriedad de realizar los exámenes ocupacionales constituye un limitante para la contratación.	No existen normas específicas para fomento de producción textil.	El código orgánico de la producción, comercio e inversiones es inviable de acuerdo a AITE.	Trabajadores con camé del CONADIS se escudan en leyes que los protegen por lo que es complicado tomar acciones Poder adquisitivo de los clientes esta en decremento.	Contrabando es el principal problema que afecta la industria textil.	En el mercado hay productos sustitutos.	Existe una mayor rotación de la gente que vive al norte de la ciudad.	
D1	Dificultad en tomar acciones correctivas con integrantes del sindicato.	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1
D2	Considerable promedio rotación en planta 2% mensual.	1	10	9	1	1	1	1	1	1	8
D3	Porcentaje promedio de ausentismo mensual 3,16%.	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5
D4	Dificultad de tomar acciones administrativas con personas que presentan enfermedades ocupacionales (exposición ruido y problemas ergonómicos inherentes por el tipo de trabajo).	1	9	10	6	1	1	1	1	1	1
D5	Proceso de selección de trabajadores muy complicado por enfermedades laborales (principalmente columna y oído).	1	8	8	5	1	2	1	1	1	2
D6	Falta de calidad en los trabajos a nivel de las coordinaciones del Departamento de Recursos Humanos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D7	Incumplimiento de los plazos de entrega de los trabajos por parte de los coordinadores de Recursos Humanos.	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1
D8	Existen áreas dentro de la empresa cuyos jefes ejercen liderazgo muy autoritario.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
D9	No existe un plan anual de capacitación, es muy difícil cumplirlo y si no se cumple un director no alcanza sus objetivos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D10	Existe un cierto nivel de deficiencia en el manejo de herramientas tecnológicas y de ofimática.	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1

(Los Autores, 2014)

#### Estrategias planteadas

Son estrategias que buscan las debilidades y evitar las amenazas

**Tabla 36 – Estrategias DA**

CRUCE	ESTRATEGIA	COD
D2,A2	Fortalecer y mejorar el proceso selección de trabajadores, retroalimentando el mismo con información de entrevistas de salida.	AE19
D4,A3	Incluir un chequeo médico ocupacional a los seleccionados de las ternas.	AE20
D10,A2	Lanzar plan de capacitación a nivel básico e intermedio de herramientas office.	AE21

(Los Autores, 2014)

**4.2.3.5 Acciones Estratégicas**

Del análisis realizado en las matrices de relación FO, FA, DO, DA se desprenden las acciones estratégicas mediante las cuales se dará cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos en el numeral 4.2.2.1. Las estrategias son de tipo funcional u operativa. A continuación se detallan las mismas:

**Tabla 37 – Acciones Estratégicas**

COD	ACCIONES ESTRATÉGICAS
AE1	Realizar campañas para recibir retroalimentación de incidentes por área de trabajo en la empresa y compartir las acciones correctivas a través de medios de difusión.
AE2	Formar la escuela de liderazgo para mandos altos y medios.
AE3	Integrar a la comunidad con ciertas capacitaciones a precios asequibles.
AE4	Control y revisión mensual de los gastos de cada coordinación de la Jefatura.
AE5	Crear una coordinación ambiental que fomente prácticas de P + L, que incluya capacitación.
AE6	Monitorear permanentemente el cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas y coordinaciones en los plazos acordados.
AE7	Examinar la evaluación de desempeño actual y dar un mayor peso al cumplimiento de objetivos de trabajo.
AE8	Levantar y aplicar profesiogramas para puestos de trabajo que representen un factor de riesgo importante en la salud de los colaboradores.
AE9	Levantar una planificación mensual del personal requerido para agilizar el proceso de selección.
AE10	Incentivar a través capacitación técnica para retener al personal
AE11	Mantener las buenas relaciones con el sindicato, comité de empresa y asociación de empleados manteniendo y mejorando beneficios.
AE12	Implementar un programa de inducción, en los primeros meses de la incorporación de nuevos trabajadores.
AE13	Socializar el SIG de la compañía así como su ética y código de valores.
AE14	Realizar un seguimiento de los casos de mayor con la ayuda de trabajo social.
AE15	Definir estándares de calidad del trabajo.

AE16	Mejorar la retroalimentación que se da al personal al efectuar un trabajo bueno o malo.
AE17	Difundir y vigilar el cumplimiento del programa de las 5S trabajando preferentemente con las áreas que tengan menor nota.
AE18	Consolidar por medio de una herramienta tecnológica la información de levantamiento de necesidades de capacitación identificadas durante la evaluación de personal para mejorar y automatizar el seguimiento.
AE19	Fortalecer y mejorar el proceso selección de trabajadores, retroalimentando el mismo con información de entrevistas de salida.
AE20	Incluir un chequeo médico ocupacional a los seleccionados de las ternas.
AE21	Lanzar plan de capacitación a nivel básico e intermedio de herramientas office.

(Los Autores, 2014)

#### 4.2.3.6 Alineamiento de Acciones Estratégicas vs Objetivos Estratégicos

Una vez obtenidas las Acciones Estratégicas, se vincula cada una con el Objetivo Estratégico correspondiente. Los Objetivos Estratégicos indican: ¿Qué se quiere alcanzar?, mientras las Acciones Estratégicas indican el ¿Cómo alcanzar lo que el área de recursos humanos tiene como objetivos? A continuación se muestra una tabla de alineación de acciones estratégicas y objetivos estratégicos.

**Tabla 38 – Acciones Estratégicas vs Objetivos Estratégicos**

COD	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	COD
OE1	Reducir del 10% en los gastos de PO de Recursos Humanos en relación al año anterior	Control y revisión mensual de los gastos de cada coordinación de la jefatura	AE4
OE2	Reducir el 10% de Horas Extras en relación al año anterior	Monitorear permanentemente del cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas y coordinaciones en los plazos acordados	AE6
OE3	Retener el talento humano con una evaluación de desempeño entre muy bueno y excelente	Incentivar a través capacitación técnica para retener al personal	AE10
		Mantener las buenas relaciones con el sindicato comité de empresa y asociación de empleados manteniendo y mejorando beneficios	AE11
OE4	Disminuir el índice de rotación mensual	Implementar un programa de inducción, en los primeros meses de la incorporación de nuevos trabajadores	AE12
OE5	Disminuir el índice de ausentismo mensual	Realizar un seguimiento de los casos de mayor ausentismo con la ayuda de trabajo social	AE14
OE6	Hacer que la comunidad aprecie que la empresa este ahí	Integrar a la comunidad con ciertas capacitaciones a precios asequibles	AE3
		Crear una coordinación ambiental que fomente prácticas de P + L, que incluya capacitación	AE5
OE7	Mejorar la objetividad de la evaluación de desempeño	Examinar la evaluación de desempeño actual y dar un mayor peso al cumplimiento de objetivos de trabajo	AE7

OE8	Reducción tiempos en trámites de selección (conseguir gente buena y rápido)	Levantar una planificación mensual del personal requerido para agilizar el proceso de selección	AE9
		Fortalecer y mejorar el proceso selección de trabajadores, retroalimentando el mismo con información de entrevistas de salida	AE19
		Levantar y aplicar profesiogramas para puestos de trabajo que representen un factor de riesgo importante en la salud de los colaboradores.	AE8
		Incluir un chequeo médico ocupacional a los seleccionados de las ternas.	AE20
OE9	Mejorar la gestión de incidentes y acciones correctivas	Realizar campaña para recibir retroalimentación de incidentes por área de trabajo en la empresa y compartir las acciones correctivas por medios de difusión	AE1
OE10	Cumplir con los plazos y la calidad del trabajo	Definir estándares de calidad del trabajo	AE15
		Mejorar la retroalimentación y determinar oportunidades de mejora	AE16
OE11	Tener una nota de evaluación del Programa 5s entre Óptimo y Bueno.	Difundir y vigilar el cumplimiento del programa de las 5S trabajando preferentemente con las áreas que tienen menor nota.	AE17
OE12	Incrementar la calificación que tienen los colaboradores para sus respectivos puestos de trabajo (Capacitar)	Consolidar por medio de una herramienta tecnológica la información de levantamiento de necesidades de capacitación identificadas durante la evaluación de personal para mejorar y automatizar el seguimiento.	AE18
OE13	Incrementar el nivel de uso de las herramientas tecnológicas	Lanzar plan de capacitación a nivel básico e intermedio de herramientas office	AE21
OE14	Mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa	Socializar el SIG de la compañía así como su ética y código de valores	AE13
OE15	Desarrollar habilidades de manejo de personal a mandos medios, jefaturas y direcciones	Formar la Escuela de Liderazgo para mandos altos y medios	AE2

(Los Autores, 2014)

#### 4.2.3.7 Formulación de Acciones Gerenciales

A continuación se presenta una tabla de acciones gerenciales, como complemento a las acciones estratégicas, con la información obtenida de la etapa de análisis ambiental, de las conclusiones discriminadas para acciones gerenciales de las tablas 25 y 26 además de su respectiva acción gerencial.

**Tabla 39 – Acciones Gerenciales**

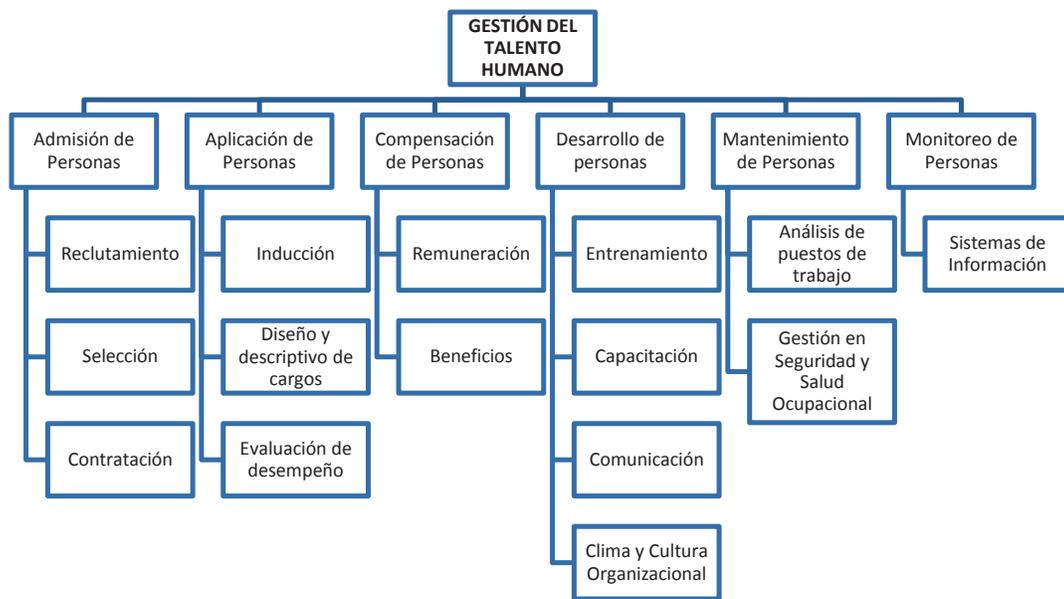
No.	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS AMBIENTAL DISCRIMINADA PARA ACCIÓN GERENCIAL	ACCIÓN GERENCIAL
1	Ausencia de planeación estratégica interna	Implementar el plan estratégico definido como parte del proyecto de tesis.
2	Capacitar a los colaboradores para que desarrollen sus actividades con calidad, seguridad, salud y conciencia ambiental, dentro de la Política de SIG.	Levantar la información necesaria y cumplir el plan anual de capacitación.
3	No se tienen perfiles estandarizados para muchos cargos dentro de la Coordinación de Servicios Generales	Cubrir en un porcentaje de al menos 80% la estandarización de los mencionados cargos.
4	Organizaciones laborales internas gestionan mayores beneficios para los colaboradores, buena relación pero se tiene que pasar por una negociación interna para toma de decisiones	Fomentar la buena relación que se tiene con las organizaciones laborales con el fin de no demorar la toma de decisiones.

5	La Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional debería reportar a Gerencia General en función de la responsabilidad solidaria y social que comparten, tal como lo indica el art 5 del Decreto Ejecutivo del 2393.	Poner en conocimiento de Gerencia General todas las actividades, planes, acciones correctivas, etc. llevados a cabo por la coordinación de Seguridad y Salud ocupacional que está a cargo de la Jefatura de Recursos Humanos.
6	No cuentan con equipos propios de monitoreo para higiene laboral.	Adquirir un sonómetro en los próximos tres meses.
7	Buzón de sugerencias, mismo que en un inicio funcionaba correctamente actualmente no.	Implementar un correo electrónico que sirva para el mismo propósito y para encuestas de satisfacción de servicios: médico, transporte y de alimentación semestralmente.
8	La calidad de la atención que dan los proveedores, depende de los mismos.	Mantener y cultivar las relaciones con buenos proveedores.
9	La empresa se debe regir a los entes de control en todo sentido (legal, tributario, arancelario, etc.)	Continuar respetando las leyes y reglamentos a todo nivel dentro del ámbito de las competencias de la Jefatura

(Los Autores, 2014)

### 4.3 RESULTADOS DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

Para el diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano se elabora un manual de gestión de talento humano, en el diseño del mismo se emplea el modelo planteado por Idalberto Chiavenato, quien sostiene que la moderna Gestión del Talento Humano se enfoca en seis procesos tal como se lo explica en el numeral 3.3, en el mismo que también se expone la metodología a utilizar. Para el caso de estudio se diseñan los siguientes sistemas y subsistemas (procesos y subprocesos) que tienen como base lo indicado por el autor.



**Figura 37** – Los seis subsistemas de la Gestión del Talento Humano  
(Chiavenato, 2009, pág. 15)

- **Alcance**

El alcance del sistema abarca todos los colaboradores de la Jefatura de Recursos Humanos de Vicunha Ecuador y en general a todos los colaboradores de la empresa.

No se incluyen dentro de este diseño los procesos a cargo de las Coordinaciones de la Jefatura de Recursos Humanos que no tienen que ver con los procesos de la Gestión de Talento Humano (Servicios Generales).

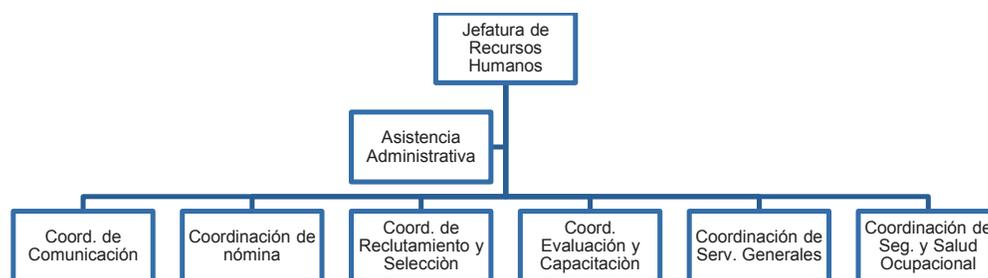
- **Objetivo**

Proveer una guía para la Jefatura de Recursos Humanos de Vicunha Ecuador que permita operar y administrar con un criterio estandarizado el talento humano de la compañía a partir de la identificación y agrupación de las responsabilidades y actividades de la jefatura en subsistemas y sus procesos.

- **Organigrama Propuesto**

El siguiente organigrama tiene un nivel de detalle hasta las Coordinaciones de la Jefatura de Recursos Humano de Vicunha Ecuador. No se incluyen solo las coordinaciones que gestionan cada uno de los subsistemas que son parte del Sistema de Gestión de Talento Humano, sino que además las que se hacen cargo de otras tareas encomendadas a la jefatura como lo es la de Servicios Generales.

Se propone la creación de una nueva coordinación que se encargue de los procesos de capacitación y evaluación de desempeño, que actualmente están a cargo de la misma coordinación que reclutamiento y selección.



**Figura 38** – Organigrama Departamento de Recursos Humanos según el sistema de gestión planteado  
(Los Autores, 2014)

Además se propone que la coordinación actual de talento humano sea la Coordinación de Reclutamiento y Selección.

- **Determinación de metas y periodicidad de medida**

Una vez definidos los indicadores de cada subsistema, en compañía del Jefe de RRHH y los Coordinadores se determinan las metas de los mismos en función de los datos actuales de la jefatura, de la mejora que se requiere y de lo que pretende la matriz que sea cumplido. Además se define la periodicidad en que se realizan las mediciones de los indicadores, esto es, en función de la disponibilidad de los datos con los que se calcula cada indicador. En el numeral 4.3.7 se muestra una tabla de resumen de indicadores.

- **Definición de registros e instructivos**

Se diseñan únicamente los registros e instructivos que son parte del proceso de la Admisión de Personas, esto es: Reclutamiento, Selección y Contratación, mismos que conforman la implementación piloto. La implementación de los mismos se da en la Coordinación Talento Humano (Reclutamiento y Selección en el diseño planteado) de la Jefatura de Recursos Humanos de Vicunha Ecuador.

Los registros e instructivos se diseñan mediante reuniones de trabajo, entrevistas con la coordinación responsable y el Jefe del Departamento. En el numeral 5.1 se da la justificación para tomar el proceso de admisión de personas para la implementación piloto.

- **Codificación**

Los procesos de la Gestión del Talento Humano se codifican de la siguiente manera:

- ✓ Iniciales del Proceso – Año – Versión  
ADM - 2014 - V01

En el caso de cada subsistema (subproceso) se utiliza la siguiente codificación:

- ✓ Iniciales del Proceso – Año – Versión – Número de Subsistema  
ADM - 2014 - V01 - 01

Para la codificación de registros e instructivos, se utiliza la siguiente nomenclatura:

- ✓ Iniciales del tipo de documento – Iniciales del Subproceso – No. de documento – versión – número del documentos

Registro – Reclutamiento – 01 – Versión 1 - # de documento

REG - REC - 01 - V1 - 01

- **Contenido**

El sistema de Gestión de Talento Humano abarca:

- ✓ Admisión de Personas – ADM-2014-V01
- ✓ Aplicación de Personas – APL-2014-V01
- ✓ Compensación de Personas – COM-2014-V01
- ✓ Desarrollo de Personas – DES-2014-V01
- ✓ Mantenimiento de Personas – MAN-2014-V01
- ✓ Monitoreo de Personas – MON-2014-V01

## **4.3.1 ADMISIÓN DE PERSONAS**

### **4.3.1.1 Reclutamiento**

#### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Registros e Instructivos
7. Diagrama de flujo

#### **INTRODUCCIÓN**

El proceso incluye tanto al reclutamiento interno como al externo, es una secuencia ordenada de actividades realizadas para reclutar personal. Reclutamiento interno y externo se diseñan en subprocesos individuales.

En lo referente a reclutamiento interno se realiza con empleados y trabajadores pertenecientes al sindicato, comité de empresa o asociación de empleados. Se priorizan las promociones a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Para el reclutamiento externo en primer lugar se verifica la base de datos de candidatos que se presentaron a otros reclutamientos que pueden ser parte de este proceso y posteriormente se procederá de acuerdo al proceso y al instructivo que se detallan.

Una vez elegidos los medios de reclutamiento se realiza la convocatoria a nivel interno o externo y finalmente se informa al área requiriente los avances de proceso.

## OBJETIVO

Proveer a Vicunha Ecuador de un proceso estandarizado para atraer personal idóneo para las diferentes plazas de trabajo que se abren en la compañía.

## ALCANCE

El proceso va desde el análisis de los mercados de trabajo y recursos humanos hasta que se notifica al área requiriente la no disponibilidad presupuestaria o el número de aspirantes al cargo.

## PROCESO

VICUNHA ECUADOR S.A.						
FICHA DE PROCESO						
		Macroproceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Código: ADM-2014-V01-01	
		Proceso: 1. ADMISIÓN DE PERSONAS			Fecha: AGOSTO -2014	
		Subproceso: 1.1. RECLUTAMIENTO			Versión: 1	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES						
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO
			CARGO	UNID. EJEC.		
1	Analizar mercado de trabajo y de recursos humanos	Se analiza el mercado de recursos humanos segmentandolo principalmente en personal operativo y administrativo así como se analiza el mercado de trabajo teniendo como referencia principalmente a las empresas de la competencia	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos		
2	Levantar planificación mensual	Se levanta la planificación mensual del personal a partir de los requerimientos por áreas en función de planes, programas y proyectos que estas tienen definidas con anterioridad.	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos	REG-REC-01-V1-# Formato de planificación mensual	
3	Recibir y transferir requerimientos de personal	Se recibe la solicitud del área requiriente y se transfiere al Área respectiva	Jefe de RRHH	Recursos Humanos / Área Requiriente	REG-REC-02-V1-# Formato de requisición de personal	
4	Verificar de disponibilidad presupuestaria	Se revisa si existe presupuesto para la (s) vacantes (s) a llenar.	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos		
5	Analizar el descriptivo de cargo	Analizar el descriptivo del cargo con las funciones del mismo	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos		
6	Reclutamiento Interno	Se realiza este tipo de reclutamiento si la vacante puede ser llenada por un miembro del sindicato o de la asociación de empleados	Coordinador/ Analista R y S	Recursos Humanos		
7	Reclutamiento Externo	Se realiza este reclutamiento cuando la vacante no puede llenarse con un colaborador actual de la empresa	Coordinador/ Analista R y S	Recursos Humanos		

8	Verificar cumplimiento de requisitos mínimos de candidatos	Se verifica en la documentación proporcionada por los candidatos el cumplimiento de los requisitos mínimos	Coordinador/ Analista R y S	Recursos Humanos		
9	Notificar al área requiriente	El coordinador de selección notifica la cantidad de aspirantes al área requiriente o en caso de que no haya presupuesto para la contratación también notifica al área respectiva	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos		
10	Recibir notificación de candidatos reclutados	Se recibe la notificación acerca de si se presentaron candidatos para los cargos vacantes.	Jefe Área Requiriente	Área requiriente		

## INDICADORES

**Tabla 40 – Indicadores Reclutamiento**

<b>Indicador 1: Razón de procesos terminados (RPT).</b>	
<b>Finalidad:</b> Permite medir la razón de procesos de reclutamiento terminados.	
<b>Fórmulas</b>	<b>Periodicidad:</b>
$RPT = \frac{\# \text{ de vacantes llenas}}{\# \text{ de procesos realizados}}$	Mensual
	<b>Meta: 1</b>
<b>Indicador 2: Porcentaje de rotación (PR).</b>	
<b>Finalidad:</b> Medir el índice de rotación de la empresa.	
<b>Fórmula:</b>	<b>Periodicidad:</b>
$PR = \frac{\# \text{ colab. desvinculados}}{\# \text{ promedio de colaboradores}}$	Mensual
	<b>Meta: 1,5 %</b>

(Los Autores, 2014)

## REGISTROS E INSTRUCTIVOS

- **Formato para Planificación Mensual de Personal (REG-REC-01-V1-#)**

	<b>FORMATO PLANIFICACIÓN MENSUAL DE PERSONAL VICUNHA ECUADOR</b>				<b>COD: REG-REC-01-V1-#</b>	
	<b>Mes - Año:</b>					
<b>Areas de la empresa</b>	<b>Vacantes</b>					
	<b>Trabajadores</b>		<b>Empleados</b>		<b>Pasantes</b>	
	P	D/R	P	D/R	P	D/R
<b>Dirección Administrativa- Financiera</b>						
Departamento de Contraloría						
Departamento de Recursos Humanos						
Departamento de Logística						
Departamento de Sistemas						
Departamento de Contabilidad						
Subtotal						
<b>Dirección Industrial</b>						
Departamento de Hilatura						
Departamento de Preparación -Tejeduría						
Departamento de Ingeniería Industrial						
Departamento de Acabados						
Departamento de proceso en tela						
Departamento de Programación y control						
Departamento Aseguramiento de la calidad						
Subtotal						
<b>Dirección Comercial</b>						
Departamento de ventas, asist técnica y mercadeo						
Departamento de exportaciones						
Departamento de planificación y adm de ventas						
Subtotal						
<b>TOTAL</b>						
* P: Proyecto, D/R: Despidos o renuncias						
Coordinación de Reclutamiento y Selección Departamento de Recursos Humanos						

- **Formato de Requisición de Personal (REG-REC-02-V1-#)**

	<b>FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL</b>		<b>COD:REG-REC-02-V1-#</b>	
	<b>INSTRUCCIONES:</b> Llenar los campos de acuerdo a su competencia En cada numeral se indica quién debe llenar el mismo			
<b>1 - Identificación (debe ser llenado por el área requiriente)</b>				
Lugar:	_____		Fecha:	_____
Departamento:	_____			
Cargo:	_____			(dd/mm/aaaa)
Reemplazo	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>	Fecha Inicio: _____
Adicional	<input type="checkbox"/>	Permanente	<input type="checkbox"/>	Fecha Fin: _____
Nombre:	_____			
Reemplaza a: (Si aplica)	_____		Cargo	_____

<b>2 - Educación (debe ser llenado por el área requiriente)</b>			
Secundaria	<input type="checkbox"/>	_____	Universitaria
Técnica	<input type="checkbox"/>	_____	Pos-Grado
			Otros*
*Cual ?	_____		
<b>3 - Observaciones (debe ser llenado por el área requiriente)</b>			
<b>4 - Información necesaria para el cargo (debe ser llenado por la Coordinación de Reclutamiento y Selección de RRHH)</b>			
Cargo	Nuevo <input type="checkbox"/>	Ya Existe <input type="checkbox"/>	
Verificación presupuestaria	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Cargo al que reporta	Administrativo <input type="checkbox"/>	Gerencial <input type="checkbox"/>	Operativo <input type="checkbox"/>
Nivel Jerárquico	Administrativo <input type="checkbox"/>	Gerencial <input type="checkbox"/>	Operativo <input type="checkbox"/>
Rango Mínimo de Sueldo	_____		
Sueldo de Contratación	_____		
<b>5 - Verificación Presupuestaria (debe ser llenado por la Coordinación de Reclutamiento y Selección de RRHH)</b>			
	Trabajador ( a ) / Empleado (a)		
Número de personas por contratar	_____		
Presupuesto para la contratación :	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Modalidad de contratación:	Contrato Colectivo <input type="checkbox"/>	Código Laboral <input type="checkbox"/>	
Nota: En caso de contar con presupuesto este debe gestionar el Área Requiriente con el Dpto. financiero			
<b>6 - Observaciones (debe ser llenado por la Coordinación de Reclutamiento y Selección de RRHH)</b>			
<b>Para uso EXCLUSIVO de Coordinación de Reclutamiento y Selección</b>			
<b>7 - AUTORIZACIONES</b>			
	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	
Solicitado por	_____	_____	
Revisado por	_____	_____	
Aprobado por	_____	_____	

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 44 del Anexo 10.

#### 4.3.1.1.1 Reclutamiento Interno

### CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Subproceso
4. Registros e Instructivos
5. Diagrama de flujo

### OBJETIVO

Reclutar entre los colaboradores de la empresa, personal idóneo para llenar las vacantes, priorizando la promoción de los excelentes empleados y trabajadores.

### ALCANCE

Desde la revisión de los resultados de las evaluación hasta la revisión de la documentación de los candidatos.

### SUBPROCESO

		VICUNHA ECUADOR S.A.					
		FICHA DE PROCESO					
Macroproceso:		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Código: ADM-2014-V01-01.1		
Proceso:		1. ADMISIÓN DE PERSONAS			Fecha: AGOSTO -2014		
Subproceso:		1.1. RECLUTAMIENTO			Versión: 1		
Subproceso:		1.1.1 RECLUTAMIENTO INTERNO					
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES							
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO	
			CARGO	UNID. EJEC.			
1	Revisar resultados de la evaluación de desempeño	Se revisan los resultados para buscar candidatos con una evaluación excelente que pueden ser promovidos de sus cargos actuales.	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos			
2	Notificar a colaboradores	Se notifica a los colaboradores que van a ser ascendidos	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos			

3	Elaborar convocatoria	Se elabora la convocatoria para llenar la vacante	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos	REG-REC-04-V1-# Convocatoria	INS-REC-03-V1 Instructivo de selección de medios de reclutamiento
4	Difundir convocatoria	Se difunde la convocatoria por los medios correspondientes dependiendo del tipo de reclutamiento	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos		
5	Reclutamiento Externo	Se realiza este reclutamiento cuando la vacante no puede llenarse con un colaborador actual de la empresa	Coordinador/ Analista R y S	Recursos Humanos		
6	Coordinar recepción de documentos	Se coordina todo lo referente a recepción de documentos.	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos	Documentación de los candidatos	
7	Revisar documentación de candidatos	Se revisa que la documentación presentada por los candidatos este completa y sea correcta.	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos		

## REGISTROS E INTRUCTIVOS

- **Instructivo de Selección de Medios de Reclutamiento (INS-REC-03-V1)**

	<b>INSTRUCTIVO DE SELECCIÓN DE MEDIOS DE RECLUTAMIENTO Y ELABORACIÓN DE CONVOCATORIA</b>	<b>CODIGO: REG-INS- REC-02-V1</b>
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Dar los lineamientos para la elección de medios de reclutamiento y realización de la convocatoria en Vicunha Ecuador.</p> <p><b>DEFINICIÓN DE MEDIOS DE RECLUTAMIENTO</b></p> <p>Son una herramienta usada por el Coordinador de Reclutamiento y Selección para obtener candidatos aptos para ocupar una vacante en la empresa.</p> <p>Los medios de reclutamiento permiten que el reclutador obtenga candidatos que cumplan más requisitos del perfil. Se elige de acuerdo a la vacante ofertada. Entre las opciones que Vicunha Ecuador emplea como medios de reclutamiento están:</p> <p><b>2.1. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO</b></p> <p><b>Bolsas de trabajo.-</b> Son medios electrónicos de reclutamiento, se usan para llenar la mayoría de vacantes de empleados. Se utilizarán los portales Computrabajo y Multitrabajos.</p> <p><b>Avisos de prensa.-</b> Se realiza a través de diario El Comercio, y consiste en la publicación de convocatorias a externos para ocupar una vacante, se realiza como segunda opción luego de la bolsa de trabajo.</p> <p><b>Base de datos.-</b> Se alimenta de hojas de vida dejadas directamente en la empresa. Con la misma se llena vacantes de trabajadores. También se llena con información de los procesos de reclutamiento.</p> <p><b>Asociaciones profesionales y gremios.-</b> Se usa para reclutar tanto a trabajadores como empleados. Se trabaja con convenios por ejemplo con colegios de ingenieros entre otros.</p>		

**Universidades e institutos.**- A través de anuncios y comunicación con asociaciones de estudiantes y egresados se busca talento humano a nivel técnico y administrativo de acuerdo a la oferta de las universidades.

**Consultoras especializadas para reclutar talento humano.**- Se usan cuando la vacante a ser llenada es para un cargo de alta responsabilidad, en donde se requiere el uso de filtros más efectivos y candidatos más preparados. Se tiene convenio con una consultora especializada.

**Redes sociales.**- Con el amplio alcance que tienen las redes sociales se aprovecha para conocer a posibles candidatos. Se lo hace a través de Linked-in.

**Recomendación de boca en boca.**- Aplica para vacantes específicas, a nivel operativo en su mayoría. Las personas vinculadas a la empresa refieren a familiares, amigos o conocidos que pueden ser buenos aspirantes.

## 2.2. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO

**Convocatoria Interna.** Se utiliza como medios de convocatoria interna: cartelera e intranet. Se respetaran los procedimientos del reglamento de escalafón, incentivos y premios y según normativa del Contrato Colectivo.

## 3. DEFINICIÓN DE CONVOCATORIA

Es un documento en la que Vicunha Ecuador invita formalmente a los trabajadores (as) y empleados (as) para aplicar a un puesto en concreto, informar o dar trámite a un tema específico. Tanto a nivel interno como externo se deberán regir a los formatos usados por la Vicunha Ecuador, en lo que se refiere a elementos de imagen y se debe emplear lenguaje claro.

### ELEMENTOS DE CONVOCATORIA:

Tabla 1 – Elementos de la convocatoria VICUNHA ECUADOR

Elementos en la convocatoria	Descripción
Puesto de trabajo	Se describe la denominación de la vacante.
Salario	Se indica la remuneración mensual.
Horario y lugar de trabajo	Se indica la ubicación donde el aspirante va a trabajar, los días y horas de la jornada laboral.
Principales Funciones	Es una breve descripción de las funciones principales del cargo.
Tipo de contratación y duración	Se especifica la modalidad de contratación si es por reemplazo, permanente o temporal.
Generalidades de la empresa	Consiste en una breve descripción del giro de negocio de la empresa.
Conocimientos	Se describe los conocimientos básicos y la carrera que debe tener el aspirante y que están detallados en el formato de requisición de personal.
Habilidades	Descripción de aptitudes necesarias para el cargo.
Manejo de equipos y sistemas	Se describe los sistemas y equipos que el aspirante debe conocer y se indica el nivel si es básico, intermedio o avanzado.
Idiomas	Se indica los idiomas que requiere conocer el candidato para ocupar el cargo.
Experiencia	Se especifica si el cargo requiere haber trabajado en cargos similares.
Beneficios	Se describen los beneficios que ofrece la empresa.
Fechas de aplicación	Se indica los periodos de tiempo de aplicación y cierre de la convocatoria.
Dirección a remitir información	Se indica las oficinas de la Vicunha Ecuador, Jefatura de Recursos Humanos, Coordinación de Reclutamiento y Selección o el correo electrónico donde se puede remitir la información.

Todos estos elementos se incluyen dentro del Formato de Convocatoria (REG-REC-04-V1-#).

- **Formato de Convocatoria (REG-REC-04-V1-#)**

	<p align="center"><b>FORMATO DE CONVOCATORIA</b></p>	<p align="center">COD: REG-REC-04-V1-#</p>
<p align="center"><b>CONVOCATORIA</b></p> <p align="center">Vicunha Ecuador, empresa multinacional dedicada a la producción y comercialización de tela denim en las líneas de rígido y stretch, convoca a los interesados en participar en el proceso de Reclutamiento y Selección para ocupar el puesto de:</p> <p align="center">_____</p> <p align="center"><b>Puesto de Trabajo</b></p> <p>Conforme a las siguientes bases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Formación</li> <li>*Tipo de contratación y duración</li> <li>*Salario</li> <li>*Horario y lugar de trabajo</li> <li>*Conocimientos</li> <li>*Habilidades</li> <li>*Idiomas</li> <li>*Experiencia</li> <li>*Beneficios</li> </ul> <p><b>Fechas de aplicación:</b>            Dirección a remitir información: Lulumbamba 1354 y Misión Geodésica            San Antonio de Pichincha o al correo <a href="mailto:selección@vicunha.com.ec">selección@vicunha.com.ec</a></p> <p align="right">Coordinación de Reclutamiento y Selección            Departamento de Recursos Humanos</p>		

## **DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO INTERNO**

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 45 del Anexo 10.

#### 4.3.1.1.2 Reclutamiento Externo

### CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Subproceso
4. Registros e Instructivos
5. Diagrama de flujo

### OBJETIVO

Reclutar del medio externo los mejores candidatos para llenar las vacantes que se presenten en la empresa.

### ALCANCE

Desde la revisión de la base de datos para determinar posibles candidatos hasta la revisión de la documentación de los mismos.

### SUBPROCESO

VICUNHA TEXTIL		VICUNHA ECUADOR S.A.					
		FICHA DE PROCESO					
Macroproceso:		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Código: ADM-2014-V01-01.2		
Proceso:		1. ADMISIÓN DE PERSONAS			Fecha: AGOSTO -2014		
Subproceso:		1.1.1 RECLUTAMIENTO EXTERNO			Versión: 1		
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES							
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO	
			CARGO	UNID. EJEC.			
1	Revisar BDD con posibles candidatos de otros procesos	Se revisa en el sistema informático la base de datos en búsqueda de candidatos para llenar la vacante	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos			
2	Contactar y solicitar información actualizada	De existir candidatos se les contacta telefónicamente y por correo electrónico para verificar su interés y solicitarles su información actualizada.	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos			

3	Elaborar convocatoria	Se elabora la convocatoria para llenar la vacante	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos	REG-REC-04-V1-# Convocatoria	INS-REC-03-V1 Instructivo de selección de medios de reclutamiento
4	Difundir convocatoria	Se difunde la convocatoria por los medios correspondientes dependiendo del tipo de reclutamiento	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos		
5	Coordinar recepción de documentos	Se coordina todo lo referente a recepción de documentos .	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos	Documentación de los candidatos	
6	Revisar documentación de candidatos	Se revisa que la documentación presentada por los candidatos este completa y sea correcta.	Coordinador / Analista R y S	Recursos Humanos		

## REGISTROS E INSTRUCTIVOS

Se utilizan los mismos definidos en reclutamiento interno es decir: Instructivo de Selección de Medios de Reclutamiento (INS-REC-03-V1) y Formato de Convocatoria (REG-REC-04-V1-#).

## DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO EXTERNO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 46 del Anexo 10.

#### **4.3.1.2 Selección**

### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Registros e Instructivos
7. Diagrama de flujo

### **INTRODUCCIÓN**

El proceso de selección integra una serie de etapas, que tienen como objetivo el conseguir el candidato más idóneo para ocupar una vacante. El proceso incluye una serie de entrevistas, para posteriormente realizar las pruebas y exámenes de inicio, según sea el puesto de trabajo.

En caso de ser necesario se aplican preguntas específicas de carácter técnico, siempre y cuando el área lo haya solicitado. Del análisis y calificación que obtengan los candidatos de todas las etapas se elige al ganador y se llena el formato de aprobación y contratación. Si existieran problemas en seleccionar un candidato idóneo en 7 días hábiles. Selección comunica al jefe del área requiriente como se ha desarrollado el proceso para tomar las acciones necesarias.

### **OBJETIVO**

Establecer un proceso que permita la identificación de candidatos idóneos que cumplan los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible y para ser parte de la empresa.

## ALCANCE

El proceso va desde el análisis de las hojas de vida de los candidatos reclutados hasta la notificación a los mismos de los resultados de su aplicación al cargo.

## PROCESO

VICUNHA ECUADOR S.A.						
FICHA DE PROCESO						
		Macroproceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Código: ADM-2014-V01-02	
		Proceso: 1. ADMISIÓN DE PERSONAS			Fecha: AGOSTO -2014	
		Subproceso: 1.2. SELECCIÓN			Versión: 1	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES						
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO
			CARGO	UNID. EJEC.		
1	Entrevista Inicial	Efectuar la primera entrevista con los candidatos cuyas hojas de vida cumplen con los requisitos. Comunicar y ampliar la información del puesto de trabajo vacante. En el caso de ser reclutado el candidato internamente esta entrevista se da por superada.	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos		INS-SEL-01-V1 Instructivo de entrevista inicial
2	Aplicación de pruebas respectivas	De acuerdo al tipo de vacante (trabajador, empleador, etc.) se aplican las pruebas respectivas: conocimiento, psicométricas, etc	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos		INS-SEL-02-V1 Instructivo de técnicas de selección
3	Entrevista con Jefe de Recursos humanos	Realizar la entrevista a los seleccionados por parte de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos		
4	Emitir el informe a área requiriente	Llenar y enviar la parte correspondiente del informe de la terna de seleccionados al Jefe del área requiriente	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos	REG-SEL-04-V1-# Informe de selección RRHH de aprobación para contratación	
5	Entrevista con Jefe inmediato	Validar los conocimientos técnicos de los aspirantes personalmente	Jefe de área	Área requiriente		
6	Selección de candidato ganador	A partir del informe de recursos humanos y entrevista realizada se seleccionará al ganador para el puesto vacante	Jefe de área	Área requiriente		
7	Emitir informe y aprobación para contratación	Terminar de llenar el informe de aprobación para contratación del candidato elegido	Jefe de área	Área requiriente	REG-SEL-04-V1-# Informe de selección RRHH de aprobación para contratación	
8	Realización de exámenes ocupacionales	Realizar los exámenes de inicio a los trabajadores y emitir los respectivos certificados de aptitud	Médico Ocupacional	Recursos Humanos	REG-SEL-03-V1-# Certificados de aptitud laboral	
9	Recibir informe	Recibir el informe y crear el expediente del nuevo colaborador	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos		
10	Comunicación de resultado a candidatos	En cada etapa decisoria del proceso se informa a los aspirantes si continúan en el proceso via correo electrónico	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos		

## INDICADORES

**Tabla 41 – Indicadores Selección**

<b>Indicador 1: Porcentaje de candidatos no aptos (por exámenes ocupacionales) (PCNA).</b>	
<b>Finalidad:</b> Determinar el % de candidatos no aptos dentro del total de examinados	
<b>Fórmula:</b> $PCNA = \frac{\# \text{ de candidatos no aptos}}{\# \text{ de candidatos examinados}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Mensual
	<b>Meta: 30%</b>
<b>Indicador 2: Tiempo promedio en llenar una vacante (TMV).</b>	
<b>Finalidad:</b> Conocer el tiempo medio que toma en ocupar una vacante.	
<b>Fórmula</b> $TMV = \frac{\text{Tiempo total para llenar las vacantes}}{\# \text{ de vacantes abiertas}}$	<b>Periodicidad:</b> Mensual
	<b>Meta: 1,5 días</b>

(Los Autores, 2014)

## REGISTROS E INSTRUCTIVOS

- Instructivo de Entrevista Inicial (INS-SEL-01-V1)**

	<b>INSTRUCTIVO DE ENTREVISTA INICIAL</b>	<b>COD: INS-SEL-01-V1</b>
<p><b>1. OBJETIVO</b></p> <p>Dar las directrices para la realización de las entrevistas iniciales de trabajo en la empresa Vicunha Ecuador.</p> <p><b>2. DEFINICIÓN</b></p> <p><b>Entrevista de trabajo:</b> Constituye el acto en que el empleador obtiene la información específica de parte del posible trabajador(a) / empleado (a) a través de una serie de técnicas y preguntas.</p> <p>El entrevistado intenta transmitir sus características personales que le convierten en un candidato idóneo para el puesto de trabajo y así lograr convencer al entrevistador.</p> <p>La entrevista tiene como fin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la idoneidad del candidato para el puesto de trabajo.</li> <li>• Verificar si el candidato cumple con las competencias requeridas.</li> <li>• Observar los rasgos personales del entrevistado como el carácter y temperamento.</li> <li>• Sus fortalezas y debilidades a nivel laboral.</li> </ul>		

- Informar al candidato sobre las características del puesto del trabajo.

### 3. RESPONSABILIDAD

En Vicunha Ecuador, la Coordinación de Reclutamiento y Selección es la encargada de realizar la entrevista de inicio a los candidatos que cumplen los requisitos establecidos de acuerdo al perfil solicitado.

En la entrevista el Coordinador aplicará su criterio basándose en los presentes lineamientos y en el cumplimiento de requisitos para seleccionar los candidatos que se entrevistarán con el que será su jefe inmediato.

### 4. TIPOS DE ENTREVISTA

Esta entrevista es individual y mixta, es decir las preguntas que se formulan se refieren a características propias del cargo y del perfil que se requiere contratar. Se da a conocer temas como el salario y condiciones del cargo. Las mismas están complementadas con preguntas muy generales y espontáneas, para conocer el carácter y personalidad del aspirante.

Posterior a un análisis de la entrevista de inicio y con un análisis de la hoja de vida se procede a ejecutar la entrevista con el Jefe de Recursos Humanos, la entrevista final es realizada por el Jefe inmediato. De la aprobación del jefe inmediato, dependerá la vinculación del candidato a la empresa.

### ETAPAS DE ENTREVISTA DE INICIO

En Vicunha Ecuador la entrevista de inicio consta de las partes siguientes:

**Fase inicial:** En esta etapa se saluda al entrevistado y se le exponen los motivos de la entrevista, consta de preguntas abiertas y tiene como finalidad crear un clima de confianza y comunicación. Entre las preguntas que se podría hacer están:

- ¿Por qué le gustaría trabajar en esta empresa?
- ¿Qué cree usted que puede aportar a nuestra empresa?

**Cuerpo central de la entrevista:** En la misma se profundiza los puntos descritos en el currículo, como la instrucción formal, experiencia, competencias, motivaciones y lo que considere el entrevistador para necesario para verificar los conocimientos del candidato. Ejemplo:

- ¿Qué carrera estudió y por qué la eligió?
- ¿Indíqueme que conocimientos específicos de su formación se ajusta más al puesto?
- ¿Está dispuesto a continuar con sus estudios y formación académica?
- ¿Qué sabe de la empresa?
- ¿Cómo se enteró de esta vacante?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades a nivel de trabajo?
- ¿Cómo puede minimizar sus debilidades?
- ¿Por qué cree que deberíamos contratarle?
- ¿Qué opina de trabajar bajo presión?

**Fase de cierre:** Finalmente el candidato en esta etapa puede realizar alguna pregunta al entrevistador en relación al puesto de trabajo. El entrevistado hace una descripción más profunda de las condiciones laborales que brinda la empresa. Ejemplo.

- ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo y cómo va a conseguirlos?

¿Si pudiera, qué cambiaría de su forma de ser si pudiera?  
 Después de un día difícil. ¿Qué le gusta hacer?  
 ¿Tiene algún pasatiempo?  
 Defínase con 5 adjetivos calificativos  
 ¿Culmina las cosas que empieza?  
 ¿Cuáles son los valores que practica en su vida?  
 ¿Qué actitudes son las que no tolera?  
 ¿Es reflexivo o impulsivo?

**PERFIL DEL ENTREVISTADOR**

Parte clave del proceso de selección, es el contar con un entrevistador, que posea las competencias necesarias para atraer a la empresa a los candidatos más idóneos y así los mismos puedan ocupar los puestos de trabajo vacantes. Es importante tener lineamientos generales para los entrevistadores, de modo que el proceso de selección no se base únicamente en percepciones inexactas. El entrevistador debe:

- Tener la capacidad de interpretar la expresión corporal de los candidatos.
- Tener empatía con el entrevistado.
- Transmitir una imagen positiva y favorable de la empresa.
- Contar con amplio conocimiento de la organización y del puesto vacante.
- Optimizar el tiempo.
- No engrandecer la organización en la entrevista.
- Leer el currículo del candidato con antelación.
- Transmitir de forma clara la información de la empresa y del cargo.
- Mostrar sinceridad, cortesía y puntualidad en la entrevista.
- Emplear lenguaje verbal claro y adecuado con el entrevistado de acuerdo al cargo vacante.
- Formular las preguntas de forma clara.

**RECOMENDACIONES DURANTE LA ENTREVISTA:**

- Juzgar al candidato por un rasgo percibido.
- Durante la entrevista no basarse en estereotipos.
- No sobrevalorar aspectos del candidato.
- Dar mayor peso a la última información recibida.
- Tome nota de aspectos relevantes de la entrevista.

• **Instructivo de Técnicas de Selección (INS-SEL-02-V1)**

	<p align="center"><b>INSTRUCTIVO DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN</b></p>	<p align="center"><b>COD: INS-SEL-02-V1</b></p>
<p><b>OBJETIVOS</b></p> <p>Dar las directrices para elección adecuada de las técnicas de selección que serán aplicadas a los trabajadores (as) o empleados (as) en la empresa Vicunha Ecuador.          Brindar herramientas eficientes que permitan conocer más a los candidatos para facilitar la evaluación de los mismos y su consecuente selección.</p>		

## DEFINICION DE TECNICAS DE SELECCIÓN

Las técnicas de selección de personal son herramientas empleadas con la finalidad de elegir a los mejores candidatos para un puesto de trabajo específico.

## TECNICAS DE SELECCIÓN UTILIZADAS EN VICUNHA ECUADOR

**La Entrevista de Selección.** A través de la misma el Coordinador de Reclutamiento y Selección conoce personalmente al candidato. Para poder acceder a la misma, la hoja de vida del candidato debió cumplir con el perfil requerido.

Se realizan dos tipos de entrevistas:

- **Entrevista Inicial.** Se realiza a todo el personal sin excepción para conocer su perfil motivacional y su experiencia en cargos similares, instructivo INS-SEL-01-V1.
- **Entrevista con el Jefe de RRHH.** Se realiza esta entrevista con los aspirantes mejor puntuados en las respectivas pruebas, su función es principalmente descubrir si los posibles nuevos colaboradores: ¿Pueden hacer más de lo que exige el puesto?, ¿Encajarán con el personal, los valores y las metas de la compañía?
- **Entrevista específica.** La Coordinación de Reclutamiento y Selección la organiza y se da entre el / los candidatos más puntuados y el que va a ser su Jefe Inmediato (individuales).

Posteriormente, el Coordinador de Reclutamiento y Selección deberá llenar el Informe de Selección y aprobación de contratación con puntaje total del proceso

**Pruebas de conocimiento o de capacidad.-** El Coordinador de Reclutamiento y Selección previo a solicitud de Jefe de Área requirente aumenta al proceso una evaluación con preguntas específicas dadas por el área que solicita el puesto de trabajo. Esta evaluación únicamente se da cuando el área requirente lo solita de acuerdo al puesto de trabajo que se quiere llenar, en este punto también dependiendo del cargo puede darse una prueba operativa.

**Pruebas psicométricas.-** En Vicunha Ecuador, las pruebas psicométricas están dirigidas a los mandos medios y altos. Para puestos operativos se usan otras técnicas, tales como la entrevista, pruebas personalidad y simulación. Un ejemplo de estas pruebas es el test de Cleaver, el que consiste en proporcionar al candidato una lista de adjetivos par que los marque conforme a su grado de identificación con los mismos.

**Pruebas de personalidad.-** Las pruebas de personalidad en la empresa se realizan a todos los trabajadores y/o empleados. Son una herramienta que permite evaluar los rasgos psicológicos de la personalidad de los candidatos y será realizada por una empresa especializada. Un ejemplo de estas pruebas es test del árbol, en donde el candidato dibuja un árbol el mismo que es interpretado conforma a lineamientos específicos.

**Técnicas de simulación.-** Para ocupar los cargos de carácter operativo tanto como administrativo se aplica técnicas de simulación como el role playing. En ésta se simula una situación cotidiana en la empresa. Se realiza para conocer la manera de actuar de un colaborador en circunstancias cotidianas. No se realiza con un guion definido, la participación directa la tiene el aspirante y el Jefe inmediato, quien es el conoce más acerca de los procesos de su área. Se realiza posterior al filtro de la entrevista. se propone realizar por ejemplo el role playing, donde se simula una situación laboral real

## 4. LINEAMIENTOS DE SELECCIÓN PARA ALTOS CARGOS Y JEFATURAS

Para seleccionar al personal que ocuparán estos puestos se realiza un análisis minucioso de su hoja de vida, experiencia, formación y se practican los lineamientos siguientes:

**Negociación.-** Es una etapa muy importante dentro de la selección del personal. El Coordinador de Reclutamiento y Selección debe negociar con el o los aspirantes para que se mantenga el proceso de selección y persuadirlo a incorporarse a la empresa.

**Selección Preliminar.-** De los candidatos más puntuados se realiza una selección previa ya sea con

ayuda de la empresa especializada o en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa. En este punto se elige la terna de candidatos más puntuados para llenar una vacante.

Esta técnica se aplica cuando hay varios candidatos compitiendo por un puesto concreto y evita una contratación sin fundamentos y acelerada. Posteriormente la decisión final, la tomará el Jefe Inmediato.

## 5. PONDERACIÓN PARA LA EVALUACIÓN

Una vez aplicadas las técnicas de selección descritas a los candidatos reclutados, se ponderará su calificación en el proceso de la siguiente manera:

**Tabla 1 – Ponderación para la selección**

No.	Aspecto	Ponderación
1	Hoja de vida	10%
2	Entrevista Inicial	5%
3	Pruebas de personalidad	15% - 20%
4	Prueba operativa o conocimientos	15% - 20%
5	Prueba psicométricas (solo para mandos medios y altos)	10%
6	Prueba de simulación	10%
7	Entrevista con el jefe de RRH	10%
8	Entrevista con el jefe de área	25%

Entre los parámetros 1, 2, 3, 4, 5, 6 los candidatos deberán obtener al menos el 80% de la calificación posible para seguir a las fase 7. En esta fase debe igualmente obtener al menos el 80% de la calificación para seguir a la fase final.

NOTA: Si existieran problemas en seleccionar un candidato idóneo en 7 días hábiles, se comunicará al jefe del área requiriente, como se ha desarrollado el proceso para tomar las acciones necesarias

- **Formato de Certificado de Aptitud (REG-SEL-03-V1-#)**

	<b>CERTIFICADO DE APTITUD MÉDICA OCUPACIONAL</b>	<b>COD: REG-SEL-03-V1-#</b>
<p>Lugar y fecha de emisión :          Certificado para: Ingreso___ Reintegro___ Reubicación___</p>		
<b>1. Datos de identificación del trabajador (a) /empleado (a):</b>		
<p>Nombres: _____ Apellidos: _____          Cédula de identidad N° : _____          Sexo: Femenino___ Masculino___ Edad: _____ años          Cargo que ocupa y/o que aspira : _____          Administrativo ___ Gerencial ___ Operativo ___</p>		
<b>2. Concepto:</b>		
<p>El servicio médico ocupacional con el (la) Doctor (a) _____, médico con maestría en Seguridad y Salud Ocupacional, mediante el examen de aptitud, para el desempeño del cargo y de las funciones correspondientes al mismo, certifica que el trabajador (a) /empleado (a) citado (a) en el numeral 1 es:          Apto ___ Apto con restricciones que no afecten con su trabajo normal ___          Apto con restricciones que limitan su trabajo normal ___ No Apto ___</p>		
<b>3. Recomendaciones Médicas Ocupacionales:</b>		
<p>Para el trabajador (a) /empleado (a):           Para el área donde desempeña su trabajo:</p>		
<b>4. Restricciones Médicas Ocupacionales:</b>		
<p>El certificado es un documento elaborado que se emite con base en la historia clínica ocupacional del trabajador (a)/empleada(a), la misma que es confidencial.</p>		
<b>Firma Médico Ocupacional N° MSP</b>	<b>Firma Trabajador (a) /empleado (a) CI</b>	

- **Formato de Informe de Selección y Aprobación de la Contratación (REG-SEL-04-V1-#)**

 VICUNHA	<b>FORMATO DE INFORME DE SELECCIÓN Y APROBACIÓN DE CONTRATACIÓN</b>	<b>COD: REG-SEL-04-V1-#</b>
<input type="checkbox"/> Nuevo ingreso	<input type="checkbox"/> Reingreso	<input type="checkbox"/> Recontratación
<input type="checkbox"/> Cambio de puesto de trabajo		<input type="checkbox"/> Modificaciones de salario
<b>DATOS DEL TRABAJADOR (A)/ EMPLEADO (A)</b>		
Nombres Completos _____		
Cédula de identidad _____		Nacionalidad _____
Edad _____	Sexo F _____ M _____	Estado civil _____
Domicilio Completo _____		
Número de teléfono (casa) _____		Celular _____
Correo electrónico _____		
<b>INFORMACION SOBRE LA SELECCIÓN</b>		
Cumple con los requisitos de ingreso: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
<b>Resultados de pruebas de Selección:</b>		
Hoja de vida: _____ -> 10%	Prueba psicométrica (si aplica): _____ -> 10%	
Entrevista Inicial: _____ -> 5%	Prueba de simulación: _____ -> 10%	
Prueba de personalidad: _____ -> 15% - 20%	Entevisita jefe RRRHH: _____ -> 10%	
Prueba operativa/conocimientos: _____ -> 15% - 20%	Entrevista con jefe de área: _____ -> 25%	
Titulo Profesional: _____		
Observaciones: _____		
<b>INFORMACION SOBRE LA CONTRATACIÓN</b>		
Departamento/Área: _____		Dependencia/ subárea: _____
Cargo: _____	Tipo de Contrato: _____	Contrato No: _____
Salario: _____		
Fecha de inicio de actividades _____		(Dia/mes/año)
Fecha de termino ( si aplica) _____		(Dia/mes/año)
<b>Firmas de Aprobación:</b>		
_____ <b>Coordinador de Reclutamiento y selección</b>	_____ <b>Jefe de Recursos Humanos</b>	
_____ <b>Jefe inmediato</b>	_____ <b>Jefe Administrativo /Financiero</b>	

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 47 del Anexo 10.

### **4.3.1.3 Contratación**

#### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Registros e Instructivos
7. Diagrama de flujo

#### **INTRODUCCIÓN**

La contratación consiste en la materialización del contrato, que es el documento en donde el empleador y empleado establecen las bases más importantes de la prestación de servicios. Este subproceso abarca la entrega de los documentos exigidos para armar el expediente, entre ellos están: hoja de vida, certificados, y la adaptación de los contratos preestablecidos por el departamento Jurídico de la empresa para los trabajadores y empleados de Vicunha Ecuador, respectivamente.

El contrato es revisado por las partes, posteriormente es firmado, legalizado y se informa a nómina el ingreso de nuevo personal para el registro de información.

#### **OBJETIVO**

Definir un proceso que permita a la Jefatura de Recursos Humanos mantener un expediente de contratación uniforme para cada colaborador y asegurarse de que éste tenga un contrato de trabajo firmado y legalizado.

## ALCANCE

Desde el análisis de la forma de contratación que se utilizará dependiendo la vacante, hasta la notificación de ingreso a nómina de la Jefatura Financiera y de inicio de actividades al trabajador.

## PROCESO

VICUNHA ECUADOR S.A.						
FICHA DE PROCESO						
	Macroproceso:	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO				Código: ADM-2014-V01-03
	Proceso:	1. ADMISIÓN DE PERSONAS				Fecha: AGOSTO -2014
	Subproceso:	1.3. CONTRATACIÓN				Versión: 1
	CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES					
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO
			CARGO	UNID. EJEC.		
1	Verificar la forma de contratación	Se determina si el contrato es a tiempo completo o parcial y si pertenecerá al sindicato o la asociación de empleados	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos		
2	Solicitar documentación	Solicitar los respaldos, copias, certificados, referencias laborales del nuevo colaborador	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos	REG-CONT-01-V1 Requisitos para el ingreso	
3	Entregar la documentación	El nuevo colaborador entrega la información solicitada por la empresa	Nuevo colaborador	Área	Documentación solicitada	
4	Completar el expediente físico y digital	Adjuntar la documentación laboral faltante al archivo físico y subir la información de la nueva contratación al sistema. Incluir el certificado de aptitud.	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos	REG-CONT-02-V1-# Ficha de personal para la realización del contrato	
5	Enviar documentación al departamento legal	Se completa el expediente del nuevo colaborador y un original del expediente físico es enviado al departamento legal.	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos		
6	Elaborar el contrato	Elaborar el contrato de trabajo del nuevo colaborador.	Abogado	Departamento Legal		
7	Firma el contrato	Se firma por parte del representante de la empresa y el colaborador el contrato de trabajo.	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos		
8	Legalizar el contrato	El contrato debe ser legalizado ante el Ministerio del trabajo, luego de lo cual, el mismo que debe ser archivado.	Abogado	Departamento Legal	REG-CONT-03-V1-# Contrato firmado y legalizado	
9	Notificar inicio de actividades	Una vez firmado el contrato se notifica al colaborador la fecha de inicio de actividades	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos		
10	Notificar ingreso a nómina	Se notifica al Coordinador de nómina el ingreso de un nuevo colaborador para que realice el trámite respectivo	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos	REG-CONT-04-V1-# Notificación de ingreso a nómina	

## INDICADORES

**Tabla 42 – Indicadores Contratación**

<b>Indicador:</b> Porcentaje de contratos legalizados ( <b>PCL</b> ).	
<b>Finalidad:</b> Verificar que se han legalizado todos los contratos de los colaboradores.	
<b>Fórmula</b>	<b>Periodicidad:</b>
$PCL = \frac{\# \text{ total de contratos legalizados}}{\# \text{ total de contratos por legalizar}} * 100$	Mensual
	<b>Meta: 100%</b>

(Los Autores, 2014)

## REGISTROS E INSTRUCTIVOS

- **Requisitos para el Ingreso (REG-CONT-01-V1)**

 <b>VICUNHA</b> <small>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</small>	<b>DOCUMENTOS PREVIO AL INGRESO A CONTRATO</b>	<b>COD: REG-CONT-01- V1</b>
<p><i>“Por favor lea detenidamente los requisitos y si tiene alguna duda, llame a los números abajo señalados”</i></p>		
<p><b>A.- DATOS PERSONALES:</b></p> <p>2 Copias de: Cédula de Ciudadanía o Documento de identificación a color y papeleta de 2 fotos tamaño carné (actualizada)            Certificación Bancaria de cuenta personal “no compartida” (ahorros o corriente cualquier banco) necesaria para poder depositar sueldo.            Llenar Ficha personal 1 copia            Certificado de su historial de Aportaciones al IESS            Record policial            Copia del Carné del CONADIS (Si aplica)</p>		
<p><b>B.- HOJA DE VIDA E INFORMACIÓN LABORAL:</b></p> <p>Hoja de vida (Actualizada formato Vicunha Ecuador)            Certificados de estudios, títulos (Bachiller) que acreditan su formación profesional, en caso de títulos profesionales presentar registro del mismo en el <b>SENESCYT</b>            Copias de Cursos de capacitación.            Certificados de trabajo.            1 Certificado de honorabilidad.</p>		
<p>Cualquier inquietud que tenga al respecto por favor comuníquese al teléfono 3975800 Ext. 8004 a la Coordinación de Reclutamiento y selección o al correo por el correo <a href="mailto:selección@vicunha.com.ec">selección@vicunha.com.ec</a></p>		
Coordinación de Reclutamiento y Selección Departamento de Recursos Humanos		



- **Formato de Notificación de Ingreso a Nómina (REG-CONT-03-V1-#)**

	<b>FORMATO DE NOTIFICACIÓN DE INGRESO A NÓMINA</b>	<b>COD: REG-CONT-03-V1-#</b>		
<b>Para:</b> Coord. Nómina <b>CC:</b> Trabajo Social, Coordinaciones de Comunicación, Evaluación y capacitación, SSO, Serv. Generales				
<p align="center"><b>NOTIFICACIÓN DE INGRESO A NÓMINA</b></p>				
<p>Por medio de la presente solicito se ingrese a las siguientes personas a nómina de la empresa:</p>				
<b>Nº</b>	<b>Nombres Completos</b>	<b>Área a la que pertenece</b>	<b>Modalidad de Contratación</b>	<b>Fecha de ingreso</b>
<p>Las mismas han cumplido los requisitos específicos para su incorporación. Adjunto los expedientes físicos para su ingreso</p>				
<p>Cualquier inquietud que tenga al respecto por favor comuníquese al teléfono 3975800 Ext. 8004 a la Coordinación de Reclutamiento y Selección o al correo por el correo <a href="mailto:seleccion@vicunha.com.ec">seleccion@vicunha.com.ec</a></p>				
<p align="right">Coordinación de Reclutamiento y Selección Departamento de Recursos Humanos</p>				

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 48 del Anexo 10

## **4.3.2 APLICACIÓN DE PERSONAS**

### **4.3.2.1 Inducción**

#### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

#### **INTRODUCCIÓN**

A través de este proceso se pretende ayudar a los nuevos colaboradores en su adaptación a la empresa. Se brinda información desde dos puntos de vista:

- De la estructura de la empresa y del clima organizacional, se brinda información general de la empresa como lo son las Políticas del Sistema Integrado de Gestión, SSO y el código de ética. También se da información de la estructura de la empresa y sus instalaciones.
- De las funciones inherentes al cargo, se realiza la inducción en cuanto a las responsabilidades del cargo, esto es de las funciones que desempeñará el colaborador. Este proceso también sirve para presentar al colaborador con sus nuevos compañeros. Un compañero que realiza las mismas funciones y con una experiencia de al menos 6 meses será el tutor del nuevo colaborador, de esta forma se realiza coaching.

## OBJETIVO

Introducir un nuevo proceso dentro de la Jefatura de Recursos humanos de Vicunha Ecuador con el fin de mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa y de reducir el índice de rotación.

## ALCANCE

El alcance del proceso va desde proveer información de la empresa al nuevo colaborador hasta que este firma el registro de inducción como constancia de haber recibido la misma

## PROCESO

VICUNHA ECUADOR S.A.						
FICHA DE PROCESO						
		Macroproceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Código: APL-2014-V01-01	
		Proceso: 2. APLICACIÓN DE PERSONAS			Fecha: AGOSTO -2014	
		Subproceso: 2.1. INDUCCIÓN			Versión: 1	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES						
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO
			CARGO	UNID. EJEC.		
1	Proveer la información de la empresa al nuevo colaborador	Entregar los reglamentos internos de trabajo, seguridad y salud, políticas de sistema integrado de gestión y mostrar las instalaciones de uso común	Coordinador de capacitación	Recursos Humanos	REG-IND-01-V1 Acta entrega - recepción de documentación	
2	Entrega de uniforme y EPP	Entregar uniforme y EPP conforme al puesto de trabajo y las actividades que va a realizar el colaborador	Coordinador de SSO	Recursos Humanos	REG-IND-02-V1 Acta entrega - recepción	
3	Recorrer las instalaciones de la empresa	Recorrer las instalaciones con el colaborador indicando los sistemas de extinción, rutas de evacuación, puntos de encuentro e informando los factores de riesgos a los que está expuesto	Coordinador de SSO	Recursos Humanos		
4	Llevar al nuevo colaborador a su área de trabajo	Trasladar al nuevo colaborador a su área de trabajo y notificar a su jefe inmediato	Coordinador de capacitación	Recursos Humanos		
5	Presentación con el equipo de trabajo	Presentar al nuevo colaborador a su equipo de trabajo y jefe inmediato	Coordinador de capacitación	Recursos Humanos		
6	Asignación de tareas	Designar las tareas del nuevo trabajador, conforme al descriptivo de cargos	Jefe de área	Área requiriente		
7	Asignar y presentar al tutor	Delegar a un colaborador de amplia experiencia para que replique los conocimientos al nuevo trabajador y sea su apoyo durante en tiempo de aprendizaje	Jefe de área	Área requiriente		
8	Seguimiento y apoyo en ejecución de tareas encomendadas	Realizar el seguimiento del desempeño del nuevo colaborador de modo que se asegure su correcta ejecución	Tutor	Área requiriente		
9	Registro de inducción	Firmar la constancia de haber recibido la inducción	Coordinador de capacitación	Recursos Humanos	REG-IND-03-V1 Registros de inducción	

## INDICADORES

**Tabla 43** – Indicadores Inducción

<b>Indicador 1:</b> Porcentaje de colaboradores inducidos ( <b>PCI</b> ).	
<b>Finalidad:</b> Determinar el porcentaje de nuevos colaboradores que han recibido inducción.	
<b>Fórmula:</b> $PCI = \frac{\# \text{ de colaboradores inducidos}}{\# \text{ total de nuevos colaboradores}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Mensual
	<b>Meta: 100%</b>

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 49 del Anexo 10.

#### 4.3.2.2 Diseño y Descriptivo de Cargos

##### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

##### **INTRODUCCIÓN**

Se utiliza este proceso en caso de que se genere un nuevo cargo en la organización o cuando se realice una actualización de un cargo. En el proceso sirve como guía un formato denominado: Ficha de descriptivo de cargo.

En el descriptivo se recopilan condiciones que describen el cargo una vez que se identifica el nivel jerárquico dentro del organigrama de la empresa. En la ficha se describen conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el cargo, se levantan las funciones, responsabilidades inherentes al cargo de trabajo, se incluyen las relaciones del cargo con los demás puestos de trabajo y se describen las condiciones de trabajo donde constan: exposición a riesgo, esfuerzo físico, etc., definidas por el profesiograma del cargo.

##### **OBJETIVO**

Crear las fichas con el descriptivo de los diferentes puestos de trabajo que incluyan información de jerarquía del cargo, funciones, relaciones, conocimientos habilidades y destrezas del mismo.

## ALCANCE

El proceso comienza cuando se genera la necesidad de crear o actualizar un descriptivo de cargo de un puesto de trabajo hasta que se termina la elaboración de la ficha del mismo, se aprueba y se archiva.

## PROCESO

VICUNHA ECUADOR S.A.						
FICHA DE PROCESO						
		Macroproceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Código: APL-2014-V01-02	
		Proceso: 2. APLICACIÓN DE PERSONAS			Fecha: AGOSTO -2014	
		Subproceso: 2.2. DISEÑO Y DESCRIPTIVO DE CARGOS			Versión: 1	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES						
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO
			CARGO	UNID. EJEC.		
1	Genera la solicitud de descriptivo de cargo	Llenar la solicitud de descriptivo de cargo de acuerdo al requerimiento establecido	Jefe de área requiriente	Área Requiriente	REG-DDC-01-V1 Solicitud de descriptivo de cargo	
2	Verificar si el RRHH cuenta con el cargo respectivo	Verificar si existe el cargo solicitado en la base de datos existente. Si es un nuevo cargo este deberá aprobarse primero por el Jefe de Recursos Humanos.	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos		
3	Se remite la ficha al área solicitada	Si existe el descriptivo de cargo se remite al área requiriente	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos	REG-DDC-02-V1 Ficha descriptivo de cargo	
4	Identificar su lugar a nivel jerárquico	Determinar el lugar en la jerarquía empresarial del puesto que se creará	Coordinador / Analista de R y S/ Área requiriente	Recursos Humanos		
5	Describir funciones del cargo	Levantar las funciones del perfil de cargo	Coordinador / Analista de R y S/ Área requiriente	Recursos Humanos		
6	Describir relaciones del cargo	Revisar las interacciones de perfil de cargo con otras áreas, subalternos y compañeros a nivel laboral	Coordinador / Analista de R y S/ Área requiriente	Recursos Humanos		
7	Describir conocimientos habilidades y destrezas del cargo	Incorporar al descriptivo las habilidades y destrezas específicas que deberá tener el colaborador que ocupe el puesto	Coordinador / Analista de R y S/ Área requiriente	Recursos Humanos		
8	Definir condiciones de trabajo	Definir condiciones de trabajo donde constan exposición a riesgo esfuerzo físico, etc	Coordinador / Analista de R y S/ Área requiriente	Recursos Humanos	REG-DDC-03-V1 Profesiograma	
9	Llenar y revisar ficha	Llenar la ficha con la información levantada y revisarla	Coordinador / Analista de R y S/ Área requiriente	Recursos Humanos		INS-DDC-04-V1 Instructivo de elaboración de ficha de descriptivo de cargo
10	Aprobar ficha de descriptivo de cargo	Aceptar los cambios propuestos u observar los cambios si los hubiere	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos	REG-DDC-02-V1 Ficha descriptivo de cargo	
11	Archivar ficha de descriptivo	Recibir la ficha de descriptivo de cargo y archivar tanto físicamente o digitalmente	Coordinador / Analista de R y S	Recursos Humanos		

## INDICADORES

**Tabla 44** – Indicadores Diseño y Descriptivo de Funciones

<b>Indicador 1:</b> Porcentaje de cargos con descriptivo de funciones levantado ( <b>PCDL</b> ).	
<b>Finalidad:</b> Conocer el porcentaje de puestos de trabajo que tienen descriptivo de funciones levantado.	
<b>Fórmula:</b> $PCDL = \frac{\# \text{ cargos con descrip.de funciones levantado}}{\# \text{ total de cargos}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Trimestral
	<b>Meta: 80%</b>

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 50 del Anexo 10

### **4.3.2.3 Evaluación de Desempeño**

#### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

#### **INTRODUCCIÓN**

El proceso de evaluación de desempeño es vital para Vicunha Ecuador, ya que este no solo permite conocer el desempeño del colaborador. Dependiendo de los resultados se producen promociones internas, se entregan beneficios, etc. En función de lo descrito la objetividad de la evaluación es muy importante. La evaluación de desempeño se realiza una vez al año, habiendo a medio año seguimiento del cumplimiento de metas.

Se propone realizar una evaluación de 180 grados, en la que se combinen la medición efectuada por los jefes inmediatos y la autoevaluación del trabajador. Se toma en cuenta: cumplimiento de objetivos, competencias y el rendimiento del colaborador.

Para brindar una mayor objetividad de la misma se da mayor peso a la consecución de objetivos. Se combina la evaluación de 180 con la EPPO (Evaluación Participativa por Objetivo) con el fin de que se acuerden las metas de cada objetivo entre el colaborador y su jefe, se dé monitoreo y retroalimentación acerca de la consecución de los mismos.

## OBJETIVO

Analizar el desempeño de los colaboradores de una forma integral, no solo en función del cumplimiento de los objetivos y utilizar la evaluación de desempeño para motivar a los trabajadores y empleados a través de beneficios y promociones de cargo.

## ALCANCE

Desde la confirmación de las fechas de la evaluación de desempeño hasta el análisis de resultados y el levantamiento de las necesidades capacitación.

## PROCESO

VICUNHA TEXTIL		VICUNHA ECUADOR S.A.					
		FICHA DE PROCESO					
Macroproceso:	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO				Código: APL-2014-V01-03		
Proceso:	2. APLICACIÓN DE PERSONAS				Fecha: AGOSTO -2014		
Subproceso:	2.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				Versión: 1		
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES							
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO	
			CARGO	UNID. EJEC.			
1	Confirmar las fechas de evaluación de desempeño	Informar las fechas establecidas para la evaluación de desempeño a través de memorando interno	Jefe de RRHH	Recursos Humanos	REG-EVA-01-V1 Memorando de notificación		
2	Dar a conocer los beneficios del proceso	Difundir las ventajas de la evaluación de desempeño y los objetivos que se busca con la misma	Coordinador/ Analista de Evaluación y	Recursos Humanos			
3	Establecer objetivos y metas	Definir las metas y objetivos del trabajador que será evaluado brindando mayor peso al cumplimiento de los mismos dentro de la evaluación.	Jefe de área/ Colaborador	Área del colaborador	REG-EVA-02-V1 Formato de evaluación		
4	Comprometer al personal con la consecución de objetivos	Informar al colaborador la importancia que tiene el proceso con el cumplimiento de objetivos y comprometerlo para obtención de resultados	Jefe de área	Área del colaborador			
5	Proveer recursos necesarios	Dotar al colaborador de los recursos necesarios, tales como equipos, material de oficina, etc.	Coordinador/ Analista de Evaluación y capacitación / Jefe de área	Recursos Humanos / Área del colaborador			
6	Evaluar al personal	Ejecutar la evaluación al colaborador	Jefe de área/ Colaborador	Área del colaborador	REG-EVA-02-V1 Formato de evaluación	INS-EVA-03-V1 Instructivo para evaluar el desempeño	
7	Entregar beneficios	En caso de que el colaborador obtenga una excelente evaluación de desempeño se analizará si se incentiva con beneficios como aumento salarial, promoción, etc	Coordinador de Evaluación y capacitación/ Jefe de RRHH	Recursos Humanos			
8	Realizar la retroalimentación al trabajador	Independientemente del resultado de la evaluación se brindará la retroalimentación respectiva	Coordinador/ Analista de Evaluación y capacitación / Jefe de área	Recursos Humanos / Área del colaborador			
9	Registrar los resultados	Se archiva el documento físico de evaluación, se adjunta al expediente y se actualiza la información del sistema	Coordinador/ Analista de Evaluación y capacitación	Recursos Humanos	REG-EVA-04-V1 Registro de resultados de evaluación		

10	Analizar los resultados	Se tabula y se interpreta los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño	Coordinador/ Analista de Evaluación y capacitación	Recursos Humanos		
11	Levantar necesidades de capacitación	De acuerdo al análisis de resultados se extraen las necesidades de capacitación del personal	Coordinador/ Analista de Evaluación y capacitación	Recursos Humanos		

## INDICADORES

**Tabla 45 – Indicadores Evaluación de Desempeño**

<b>Indicador 1:</b> Porcentaje de colaboradores con evaluación de desempeño muy buena o excelente ( <b>PCEE</b> ).	
<b>Finalidad:</b> Conocer el porcentaje de colaboradores muy buenos o excelentes que tiene la compañía.	
<b>Fórmula:</b> $PCEE = \frac{\# \text{ colab. ev. exc} + \text{Núm. Colab. ev. m. bue}}{\# \text{ total de colaboradores evaluados}} \times 100$	<b>Periodicidad:</b> Anual
	<b>Meta: 90%</b>
<b>Indicador 2:</b> Porcentaje de evaluaciones de desempeño revisadas ( <b>PER</b> ).	
<b>Finalidad:</b> Determinar el porcentaje de evaluaciones de desempeño revisadas y modificadas.	
<b>Fórmula</b> $PER = \frac{\# \text{ eval. de desempeño revisadas}}{\# \text{ total de eval. de desempeño}} \times 100$	<b>Periodicidad:</b> Anual
	<b>Meta: 80%</b>
<b>Indicador 3:</b> Porcentaje de buenos colaboradores que se han desvinculado de la empresa ( <b>PCED</b> ).	
<b>Finalidad:</b> Determinar el porcentaje de muy buenos o excelentes colaboradores que se desvinculan de la compañía.	
<b>Fórmula</b> $PCED = \frac{\# \text{ total. Colab desvinculados}}{\# \text{ colab. ev excelente} + \# \text{ colab. ev. m. buena}} \times 100$	<b>Periodicidad:</b> Anual
	<b>Meta: 20%</b>

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 51 del Anexo 10

### **4.3.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS**

#### **4.3.3.1 Remuneración**

##### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

##### **INTRODUCCIÓN**

La remuneración es mensual. El departamento de Recursos Humanos tiene como fecha máxima el 28 de cada mes para pasar la nómina para su correspondiente pago al Departamento Financiero. Es obligación del Departamento Financiero realizar las consignaciones en las cuentas de los colaboradores. Este proceso tiene como finalidad retribuir a las personas su trabajo a través de la remuneración, incentivos, beneficios, aumentos salariales, y beneficios sociales, entre otros.

Con la remuneración se busca el mejoramiento de la calidad de vida del personal, para lograr el involucramiento y compromiso de los colaboradores con la empresa.

En la remuneración se incluyen descuentos y los incentivos. Los incentivos sirven para motivar a los trabajadores, su iniciativa, su responsabilidad y promover los esfuerzos para desarrollar su trabajo de mejor manera.

## OBJETIVO

Proporcionar un estándar para procesar la información de las remuneraciones mensuales que permita a la Jefatura de Recursos Humanos evitar los reprocesos de información y por consiguiente quejas de los colaboradores.

## ALCANCE

Desde el ingreso al sistema para extraer la nómina a ser cancelada ese mes, hasta que se remitan las planillas para las correspondientes consignaciones por parte del Departamento Financiero.

## PROCESO

VICUNHA ECUADOR S.A.						
FICHA DE PROCESO						
		Macroproceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Código: COM-2014-V01-01	
		Proceso: 3. COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS			Fecha: AGOSTO -2014	
		Subproceso: 3.1. REMUNERACIÓN			Versión: 1	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES						
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO
			CARGO	UNID. EJEC.		
1	Ingresar al sistema para extraer la nómina	Ingresar al sistema interno de la empresa para extraer la información de la nómina	Coordinador de Nómina	Recursos Humanos	REG-COM-01-V1 Informe de nómina	INS-COM-02-V1 Instructivo para extraer nómina del sistema
2	Emitir informe de descuentos	Se emite el informe de descuentos en el caso de los colaboradores a los que haya que efectuarles algún descuento.	Coordinador de Nómina	Recursos Humanos	REG-COM-03-V1 Informe de descuentos	
3	Incluir información de incentivos	Se verifica si el colaborador es acreedor a algún incentivo económico por motivo por ejemplo de una alta evaluación de rendimiento	Coordinador de Nómina	Recursos Humanos	REG-COM-04-V1 Informe de incentivos	
4	Verificar los valores mensuales a pagar	Se realiza la verificación respectiva a nivel de sistema	Coordinador de Nómina	Recursos Humanos		
5	Firmar autorización	Revisar y firmar autorización para envío al departamento financiero para pago de nómina	Jefe de RRHH	Recursos Humanos	REG-COM-05-V1 Autorización de pago	
6	Se remite las planillas	Se envían las planillas con los descuentos y bonificaciones asignadas	Coordinador de Nómina	Recursos Humanos	REG-COM-06-V1 Planillas de pago	
7	Envío para transferencia bancaria	Se emite el informe de parte de recursos humanos al financiero	Analista financiero	Departamento financiero		
8	Consignar depósitos	Efectuar los depósitos en las respectivas cuentas	Analista financiero	Departamento financiero	Dépositos bancarios	

## INDICADORES

**Tabla 46** – Indicadores Remuneración

<b>Indicador 1:</b> Porcentaje de información reprocesada ( <b>PIR</b> ).	
<b>Finalidad:</b> Identificar la cantidad de conceptos de pago a los colaboradores que salen con errores.	
<b>Fórmula:</b> $PIR = \frac{\# \text{ de conceptos con error}}{\# \text{ total de conceptos}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Mensual
	<b>Meta:</b> 2%
<b>Indicador 2:</b> Porcentaje de meses que se entregó puntualmente la nómina ( <b>NEP</b> ).	
<b>Finalidad:</b> Determinar si se entrega la nómina puntualmente al departamento financiero.	
<b>Fórmula</b> $NEP = \frac{\# \text{ meses entregó puntualmente la nómina}}{6} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Semestral
	<b>Meta:</b> 1

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 52 del Anexo 10.

#### **4.3.3.2 Beneficios**

### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

### **INTRODUCCIÓN**

Este proceso contempla la entrega de los beneficios a los empleados y trabajadores de la empresa. Estos son adicionales a la remuneración laboral. Se consignan los pagos de los mismos en función de la fecha tope en la que se deben realizar los depósitos dependiendo de la institución (IESS, seguro privado, etc.) o en la misma fecha que se consignan los depósitos a los colaboradores (horas extras, suplementarias, etc.).

Entre los beneficios se encuentran los que se deben entregar de acuerdo a la legislación ecuatoriana como lo son: afiliación a la seguridad social, pago por horas extras y suplementarias, fondos de reserva entre otros. Además de la entrega de otros beneficios como seguro privado. Dependiendo de la agrupación laboral a la que pertenezca el colaborador, esto es sindicato, comité de empresa o asociación de empleados se entregan otros beneficios a los colaboradores.

### **OBJETIVO**

Asegurar la entrega de beneficios sociales y económicos a los trabajadores y empleados de Vicunha Ecuador.

## ALCANCE

Desde la revisión de la documentación contractual y base legal hasta remitir al área correspondiente la gestión de beneficios sociales o económicos.

## PROCESO

VICUNHA ECUADOR S.A.						
FICHA DE PROCESO						
Macroproceso:		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Código: COM-2014-V01-02	
Proceso:		3. COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS			Fecha: AGOSTO -2014	
Subproceso:		3.2. BENEFICIOS			Versión: 1	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES						
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO
			CARGO	UNID. EJEC.		
1	Revisión de la documentación contractual y base legal laboral	Ingresa al sistema interno de la empresa para extraer la información y beneficios tanto de los contrato colectivos, miembros de sindicato y asociación de empleados	Coordinador de Nómina	Recursos Humanos		
2	Verificar los beneficios asignados	Revisar los beneficios tanto de la asociación de empleados como del sindicato	Coordinador de Nómina	Recursos Humanos		INS-BEN-01-V1 Instructivo para verificación de beneficios
3	Emitir el consolidado	Elaborar el informe consolidado con los beneficios respectivos tanto económicos como sociales del sindicato y de la asociación de empleados respectivamente	Coordinador de Nómina	Recursos Humanos	REG-BEN-02-V1 Informe de beneficios	
4	Autorización del informe	Revisión y autorización del informe consolidado	Jefe de RRHH	Recursos Humanos	REG-BEN-03-V1 Informe autorizado de beneficios	
5	Remitir al financiero para su gestión	En caso de que los beneficios sean económicos se remite al Departamento financiero para su gestión	Coordinador de Nómina	Departamento financiero		
6	Remitir a trabajo social	Si los beneficios son de índole social se remite a la trabajadora social para su gestión	Trabajadora Social	Recursos Humanos		
7	Gestionar beneficios sociales	Canalizar los beneficios sociales respectivos de acuerdo al sindicato y asociación de empleados	Trabajadora Social	Recursos Humanos		

## INDICADORES

Tabla 47 – Indicadores Beneficios

Indicador 1: Porcentaje de beneficios entregados a empleados/trabajadores (PBE / T)	
<b>Finalidad:</b> Verificar que se entregan todos los beneficios a empleados y trabajadores.	
<b>Fórmula:</b>	<b>Periodicidad:</b>
$PBE/T = \frac{\# \text{ de beneficios entregados a los em/tr}}{\# \text{ de beneficios de la asociación de em/tr.}} * 100$	Mensual
	<b>Meta: 100%</b>

<b>Indicador 2: Porcentaje de casos especiales de trabajo social atendidos (PCTSA).</b>	
<b>Finalidad:</b> Verificar si se brinda la atención necesaria a casos especiales de trabajo social.	
<b>Fórmula:</b> $PCTSA = \frac{\# \text{ de casos especiales atendidos}}{\# \text{ de especiales casos totales}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Mensual
	<b>Meta: 90%</b>

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 53 del Anexo 10.

## **4.3.4 DESARROLLO DE PERSONAS**

### **4.3.4.1 Entrenamiento**

#### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

#### **INTRODUCCIÓN**

Los entrenamientos están dirigidos al desarrollo de las habilidades y destrezas que necesitan los colaboradores para su cargo, aprovechando para esto la experiencia de los colaboradores que cuentan con más años en la compañía. Los entrenamientos a los trabajadores se realizan en los puestos de trabajo y de requerirse en las aulas de capacitación y para los empleados en las aulas de capacitación con las que cuenta la compañía.

Todos los entrenamientos se brindarán dentro de la compañía, en caso de que se vaya a implementar una nueva tecnología se puede enviar colaboradores a entrenarse a Vicunha Brasil.

Los entrenamientos serán impartidos en forma de talleres mismos que serán planificados una vez que se provea el formulario lleno por parte del área requiriente y se haya analizado con esta área el contexto del mismo.

## OBJETIVO

Educar a corto plazo a los colaboradores que laboran en un puesto de trabajo determinado para el desarrollo de habilidades y destrezas específicas al cargo que ocupan.

## ALCANCE

Desde la identificación de la necesidad de entrenamiento en cada área de la compañía hasta la realización del informe y actualización del registro de los expedientes de los asistentes y las bases de datos.

## PROCESO

		VICUNHA ECUADOR S.A.						
		FICHA DE PROCESO						
		Macroproceso:	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO				Código: DES-2014-V01-01	
		Proceso:	4. DESARROLLO DE PERSONAS				Fecha: AGOSTO -2014	
Subproceso:	4.1. ENTRENAMIENTO				Versión: 1			
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES								
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO		
			CARGO	UNID. EJEC.				
1	Identificar la necesidad de entrenamiento	Conforme a lo requerido el Jefe de área solicita el entrenamiento	Jefe de área	Área requiriente				
2	Preparar el formulario de entrenamiento	Elaborar el formulario, incluyendo temas a dictar y solventando la necesidad de realizar el mismo	Coordinador/ Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos	REG-ENT-01-V1 Formulario de entrenamiento	INS-ENT-02-V1 Instructivo para llenar el formulario de entrenamiento		
3	Revisar el formulario	Ambas áreas revisan y corrigen observaciones si las hubiera	Coordinador/ Analista de Evaluación y Capacitación/ Jefe de área	Recursos Humanos/ Área de requiriente				
4	Revisión y aprobación del entrenamiento	El documento es revisado y se aprueba por parte del Jefe de RRRH en caso de no tener observaciones	Jefe de RRRH	Recursos Humanos				
5	Realizar las correcciones respectivas	Se efectúan las correcciones respectivas	Coordinador/ Analista de Evaluación y Capacitación/ Jefe de área	Recursos Humanos/ Área de requiriente				
6	Incluir el entrenamiento en el cronograma	Se agrega el entrenamiento al cronograma para determinar fechas de realización	Coordinador/ Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos	REG-ENT-03-V1 Cronograma de entrenamiento			
7	Realizar el plan de entrenamiento	Se elabora el plan de capacitación, el mismo que incluye: número de asistentes, instructores, temas, entre otros datos de los entrenamientos planificados.	Coordinador/ Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos	REG-ENT-04-V1 Plan de entrenamiento			
8	Revisar el plan de entrenamiento	Se revisa y se afinan detalles en el plan de entrenamiento	Jefe de RRRH	Recursos Humanos				

9	Coordinar la ejecución del plan	Organizar la ejecución del plan en fechas establecidas y con los recursos planificados	Coordinador/ Analista de Evaluación y Capacitación/ Jefe de área	Recursos Humanos/ Área de requiriente		
10	Evaluar a los asistentes	Realizar la evaluación a los asistentes del entrenamiento impartido y llenar el formato de evaluación.	Coordinador/ Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos	REG-ENT-05-V1 Formato de evaluación de entrenamiento	
11	Realizar el informe respectivo	Redactar el informe de resultados del entrenamiento, con conclusiones y recomendaciones	Coordinador/ Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos	REG-ENT-06-V1 Informe de entrenamiento	
12	Adjuntar el informe al expediente y actualizar la base de datos	Se procede a incluir el informe de entrenamiento al expediente de los colaboradores e ingresar a la base de datos respectivamente	Coordinador/ Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos		

## INDICADORES

**Tabla 48 – Indicadores Entrenamiento**

<b>Indicador 1: Porcentaje de entrenamientos cumplidos (PEC).</b>	
<b>Finalidad:</b> Determinar el porcentaje de entrenamientos cumplidos.	
<b>Fórmula:</b> $PEC = \frac{\# \text{ de entrenamientos brindados}}{\# \text{ de entrenamientos del plan}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Trimestral
	<b>Meta: 80%</b>

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 54 del Anexo 10.

#### **4.3.4.2 Capacitación**

##### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

##### **INTRODUCCIÓN**

El punto de partida es la identificación de las necesidades de capacitación realizada durante la evaluación de desempeño del personal, todas estas se consolidan en un plan de capacitación.

Las capacitaciones son impartidas en Universidades (Escuela Politécnica Nacional, ESPE, Universidad Central del Ecuador), centros especializados de capacitación (CEC EPN, New Horizons, etc.) y por parte de proveedores (en las aulas de capacitación de la empresa). Deben tener un componente teórico y uno práctico.

##### **OBJETIVO**

Preparar a un colaborador dotándole de conocimientos para ejecutar y desarrollar satisfactoriamente una tarea determinada con la finalidad de mejorar su rendimiento presente y futuro.

## ALCANCE

Desde identificar la necesidad de capacitación por parte del área requiriente hasta que se notifica el cronograma para la ejecución de las distintas capacitaciones para los colaboradores.

## PROCESO

VICUNHA ECUADOR S.A.						
FICHA DE PROCESO						
		Macroproceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Código: DES-2014-V01-02	
		Proceso: 4. DESARROLLO DE PERSONAS			Fecha: AGOSTO -2014	
		Subproceso: 4.2. CAPACITACIÓN			Versión: 1	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES						
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO
			CARGO	UNID. EJEC.		
1	Identificar necesidades de capacitación	Se identifican las necesidades de capacitación de cada área de la compañía	Jefe de Área	Área Requiriente		
2	Levantar el plan de capacitación por áreas	En base a las necesidades de capacitación detectadas en cada área de la compañía y las necesidades detectadas en la evaluación de desempeño se realiza el plan de capacitación	Coordinador / Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos	REG-CAP-01-V1 Plan de capacitación	INS-CAP-02-V1 Instructivo para llenar a matriz de necesidades de capacitación
3	Verificar si existe presupuesto para capacitaciones	Se debe verificar de acuerdo al presupuesto asignado a este rubro la disponibilidad de fondos si la capacitación es externa	Coordinador / Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos		
4	Analizar la posibilidad de reagentar capacitaciones cuando se ubique presupuesto	De no existir presupuesto se analiza la posibilidad de incluir la capacitación en el siguiente año, cuando un nuevo presupuesto sea asignado en función de que no hay flexibilidad presupuestaria (En caso de ser capacitación externa)	Coordinador / Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos		
5	Establecer un cronograma de capacitación	En función de las capacitaciones factibles de realizar se establece el cronograma para las mismas	Coordinador / Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos	REG-CAP-03-V1 Cronograma de capacitación	
6	Confirmar disponibilidad para capacitaciones	Se confirma disponibilidad del personal para las capacitaciones en las fechas programadas	Jefe de Área	Área Requiriente		
7	Notificar cronograma	Se notifica el cronograma final al Área Requiriente via correo electrónico	Coordinador / Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos	Notificación al área requiriente	
8	Realizar seguimiento a la ejecución del cronograma	Se realiza el seguimiento del cumplimiento del cronograma y las gestiones inherentes a esto.	Coordinador / Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos		
9	Llenar formato de calificación	El asistente al curso llena el formato de calificación del curso en el que se verifica el cumplimiento de expectativas sobre el mismo	Asistente a la capacitación	Área Requiriente	REG-CAP-04-V1 Formato de calificación de capacitación	
10	Actualizar expediente del colaborador y el sistema	Se actualiza el expediente del colaborador con la inclusión de la capacitación recibida	Coordinador / Analista de Evaluación y Capacitación	Recursos Humanos		

## INDICADORES

**Tabla 49 – Indicadores Capacitaciones**

<b>Indicador 1: Porcentaje de capacitaciones cumplidas (PCPC).</b>	
<b>Finalidad:</b> Identificar el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación.	
<b>Fórmula:</b> $PCPC = \frac{\# \text{ de capacitaciones brindados}}{\# \text{ de capacitaciones del plan}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Trimestral
	<b>Meta: 75%</b>
<b>Indicador 2: Porcentaje de capacitaciones para mandos medios y altos (PCMA).</b>	
<b>Finalidad:</b> Conocer el porcentaje de capacitaciones que reciben los coordinadores, supervisores y gerentes.	
<b>Fórmula:</b> $PCMA = \frac{\# \text{ de cap. para mandos med y altos}}{\# \text{ de capacitaciones del plan}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Trimestral
	<b>Meta: 15%</b>
<b>Indicador 3: Porcentaje de capacitaciones en herramientas tecnológicas (PCHT).</b>	
<b>Finalidad:</b> Verificar si se está realizando capacitación en herramientas tecnológicas.	
<b>Fórmula:</b> $PCHT = \frac{\# \text{ de cap. en herrram. tecnol. brindados}}{\# \text{ de capacitaciones brindadas}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Trimestral
	<b>Meta: 30%</b>

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 55 del Anexo 10.

#### **4.3.4.3 Comunicación**

##### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

##### **INTRODUCCIÓN**

La Coordinación de Comunicación es la encargada de la divulgación interna y externa de informativos y comunicados, a continuación se amplían estos conceptos:

- Comunicados: son notas, informes, declaraciones que contienen información de la empresa y se difunden masivamente a través de los medios de comunicación establecidos, estos pueden ser también corporativos y hacer referencia a cambios organizacionales, negociaciones sindicales, etc.
- Informativos: contienen información del día a día de las direcciones así como eventos, entrega de documentos, concursos internos, resultados, avisos generales, etc.

Se tienen que utilizar los formatos oficiales y el proceso regular para difundir comunicados e informativos.

Dependiendo el caso los medios de comunicación son los siguientes: cuadros de avisos, revista interna, correo electrónico, intranet, capacitaciones, reuniones,

conferencias, comunicados corporativos, comunicados e informativos internos. La coordinación analizará el medio más propicio para difundir el informativo o comunicado respectivo.

## OBJETIVO

Utilizar el proceso de comunicación organizacional para mantener informados a los colaboradores de Vicunha Ecuador y como medio de desarrollo organizacional.

## ALCANCE

Desde que el área requiriente solicita publicar la información hasta que la Coordinación de Comunicación, luego de las aprobaciones respectivas, publica el comunicado.

## PROCESO

		VICUNHA ECUADOR S.A.					
		FICHA DE PROCESO					
		Macroproceso:	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Código: DES-2014-V01-03	
		Proceso:	4. DESARROLLO DE PERSONAS			Fecha: AGOSTO -2014	
Subproceso:	4.3. COMUNICACIÓN			Versión: 1			
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES						Pág. 1 - 2	
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO	
			CARGO	UNID. EJEC.			
1	Solicitar publicación de información	Las áreas requirientes remiten la información que necesitan difundir	Jefe de área	Area requiriente			
2	Revisar y clasificar la información	Revisar el texto enviado y clasificarla en comunicación de Presidencia, interna o externa	Coordinador/Analista de Comunicación	Recursos Humanos			
3	Definir receptores de información	Establecer los colaboradores que recibirán la información	Coordinador/Analista de Comunicación y Jefe de área requiriente	Recursos Humanos			
4	Definir el formato para transmitir la información	Con la información disponible determinar el tipo de comunicación (escrita, visual, verbal, etc)	Coordinador/Analista de Comunicación	Recursos Humanos		INS-COM-01-V1 Formatos de comunicación	
5	Definir los canales de comunicación	Establecer los medios de difusión de la información ( videos, carteleras, trípticos, grabaciones, entre otros)	Coordinador/Analista de Comunicación	Recursos Humanos			
6	Solicitar aprobaciones necesarias	Presentar las propuestas y solicitar la aprobación	Coordinador/Analista de Comunicación	Recursos Humanos			

7	Recibir aprobaciones	Recibir la propuesta firmada por Departamento de Comunicación de Brasil. En caso de Comunicados Corporativos la aprobación irá de parte de Gerencia General, Dirección Administrativa Financiera o de Producción	Dpto de Comunicación Brasil/Gerencia General, Dirección Administrativa Financiera o de Producción	Recursos Humanos	REG-COM-02-V1 Aprobación de comunicado	
8	Aprobar comunicado	En caso de comunicados a nivel interno el Jefe de Recursos Humanos es quién realiza la autorización	Jefe de RRHH	Recursos Humanos	REG-COM-02-V1 Aprobación de comunicado	
9	Difundir comunicación	Posterior a la autorización respectiva se procede a su difusión	Coordinador/Analista de Comunicación	Recursos Humanos	Comunicado	

## INDICADORES

**Tabla 50 – Indicadores Comunicación**

<b>Indicador 1: Porcentaje de comunicaciones publicadas (PCP).</b>	
<b>Finalidad:</b> Conocer si se publicaron todas las comunicaciones aprobadas.	
<b>Fórmula:</b> $PCP = \frac{\# \text{ de comunicaciones publicadas}}{\# \text{ de comunicados enviados aprobados}} \times 100$	<b>Periodicidad:</b> Mensual
	<b>Meta: 100%</b>
<b>Indicador 2: Porcentaje de Reprocesos en Comunicados (PRC)</b>	
<b>Finalidad:</b> Determinar la cantidad de comunicados que deben ser repetidos o corregidos.	
<b>Fórmula:</b> $PRC = \frac{\# \text{ de comunicados reprocesados}}{\# \text{ de comunicados enviados a aprobación}} \times 100$	<b>Periodicidad:</b> Mensual
	<b>Meta: 10%</b>

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 56 del Anexo 10.

#### **4.3.4.4 Cultura y clima organizacional**

##### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

##### **INTRODUCCIÓN**

Se describe el proceso que implica la medición del clima organizacional. En lo que se refiere a la medición de cultura organizacional se toma en cuenta a la observación, examen de valores, cuestionarios, encuesta dirigidas y entrevistas personales. A través de estos instrumentos se realiza un diagnóstico, en donde se evidencia la cultura que caracteriza a la organización. Lo anterior sirve para plantear estrategias y fortalecer la cultura organizacional.

Los factores a medir dentro del clima y cultura laboral son: liderazgo y claridad, trabajo en equipo, enfoque al cliente, cambio organizacional, enfoque de resultados, sentido de pertenencia, programa de las 5s. La medición de estos factores se la realizará anualmente a excepción del parámetro relacionado con el programa de las 5s, mismo que se medirá cada 2 meses.

##### **OBJETIVO**

Conocer el clima y la cultura organizacional de Vicunha Ecuador para determinar los puntos que deben ser fortalecidos y mejorar la gestión.

## ALCANCE

Desde la identificación de lineamientos del clima y cultura organizacional hasta remitir la información a la Gerencia General.

## PROCESO

		VICUNHA ECUADOR S.A.					
		FICHA DE PROCESO					
		Macroproceso:	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Código:	DES-2014-V01-03
		Proceso:	4. DESARROLLO DE PERSONAS			Fecha:	AGOSTO -2014
Subproceso:	4.4. CLIMA Y CUTURA ORGANIZACIONAL			Versión:	1		
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES							
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO	
			CARGO	UNID. EJEC.			
1	Identificación de lineamientos de clima y cultura organizacional respectivamente	Dependiendo si se va medir cultura o clima organización se da cumplimiento a los lineamientos de acuerdo a la metodología empleada	Coordinador/Analista de Comunicación y Jefe de área requiriente	Recursos Humanos			
2	Contrucción de instrumento de medición	Una vez analizado la metodología y la realidad organizacional se diseña el instrumento de medición sea el mismo entrevistas, grupos de rabajo,etc	Coordinador/Analista de Comunicación	Recursos Humanos		<a href="#">INS-CUL-01-V1</a> Diseño de herramientas de medida	
3	Aprobación del proyecto	El proyecto es presentado para su respectiva revisión y aprobación	Jefe de RRHH	Recursos Humanos			
4	Realizar los cambios respectivos	Se realizan las observaciones respectiva en caso de tenerlas	Coordinador/Analista de Comunicación	Recursos Humanos			
5	Elaborar la campaña de difusión interna	A través de diversos canales de comunicación se difunde a los colaboradores la medición de clima o de cultura organizacional	Coordinador/Analista de Comunicación	Recursos Humanos			
6	Elaborar convocatoria y difundirla	Formalizar la ejecución y participación de la empresa en la medición	Coordinador/Analista de Comunicación	Recursos Humanos			
7	Sensibilización	Concientización de la importancia de estas mediciones complementarias para cumplir la misión, visión empresarial y conocer la percepción de los trabajadores acerca de la compañía	Áreas de la empresa	Áreas de la empresa			
8	Efectuar la medición	Realizar la medición en las áreas de la empresa	Áreas de la empresa	Áreas de la empresa			
9	Elaboración del informe	Posterior a la autorización respectiva se procede a su difusión	Coordinador/Analista de Comunicación	Recursos Humanos	<a href="#">REG-CUL-02-V1</a> Informe de resultados		
10	Análisis de resultados y elaboración de planes de acción	De los resultados obtenidos se generan y analizan las alternativas eficaces para mejorar el clima y fortalecer la cultura organizacional	Coordinador/Analista de Comunicación Y Jefe de RRHH	Recursos Humanos			
11	Remitir la información a la Gerencia General	La propuesta generada se remite y expone a Gerencia General para su aplicación	Jefe de RRHH	Recursos Humanos			

## INDICADORES

**Tabla 51** – Indicadores Clima y Cultura Organizacional

<b>Indicador 1:</b> Nota del programa de las 5s ( <b>N5S</b> ).	
<b>Finalidad:</b> Medir el cumplimiento del programa de las 5s.	
<b>Fórmula:</b> $N5S = \frac{\# \text{ parámetros cumplidos}}{\# \text{ parámetros revisados}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Trimestral
	<b>Meta:</b> 85%
<b>Indicador 2:</b> Porcentaje de sentido de pertenencia ( <b>PSP</b> ).	
<b>Finalidad:</b> Medir el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.	
<b>Fórmula:</b> $PSP = \frac{\# \text{ de encuestas positivas}}{\# \text{ de encuestas negativas}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Anual
	<b>Meta:</b> 90%

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 57 del Anexo 10.

## **4.3.5 MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

### **4.3.5.1 Análisis Ocupacional de Puestos de Trabajo**

#### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

#### **INTRODUCCIÓN**

Con el análisis ocupacional en Vicunha Ecuador se recaba información relativa a un puesto de trabajo específico a través de la observación y el estudio de las condiciones del mismo. La empresa cumple con la normativa legal nacional e internacional, razón por la cual los subprocesos planteados complementan y apalancan el cumplimiento de la gestión preventiva. Se incluyen los temas médicos ya que para el cambio de puesto de trabajo si se diera el caso, es indispensable tener el criterio clínico que considere a un trabajador apto para ocupar mencionado puesto.

Se ha descrito la secuencia de actividades para realizar el análisis de puesto de trabajo por parte del Departamento de Recursos Humanos, que abarca la descripción de las características de un puesto de trabajo, las consideraciones técnicas, ocupacionales y de salud sin que lo anterior necesariamente implique un cambio de puesto de trabajo. Para dar cumplimiento a lo exigido por la Dirección de Seguridad y Salud del Ministerio de Trabajo, se emplea una metodología avalada nacional e internacionalmente, la que se utiliza es la evaluación de

riesgos del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo de España (INSHT). De acuerdo a los riesgos intolerables identificados se procede a realizar otros análisis más específicos.

## OBJETIVO

Analizar el equilibrio entre las necesidades operativas y las funcionales del trabajador, las mismas que provienen del análisis del esfuerzo humano que implica la ejecución de tareas en determinadas circunstancias organizacionales y de trabajo.

## ALCANCE

Desde la solicitud de análisis de puesto por parte del área requiriente hasta que Recursos Humanos autoriza el cambio de puesto o se tiene que realizar un nuevo análisis

## PROCESO

VICUNHA ECUADOR S.A.						
FICHA DE PROCESO						
Macroproceso:		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			Código: MAN-2014-V01-01	
Proceso:		5. MANTENIMIENTO DE PERSONAS			Fecha: AGOSTO -2014	
Subproceso:		5.1 ANALISIS OCUPACIONAL DE PUESTO DE TRABAJO			Versión: 1	
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES						Pág. 1 - 2
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO
			CARGO	UNID. EJEC.		
1	Solicitar el análisis de puesto	Se solicita que se analice un determinado puesto de trabajo	Jefe de área	Área requiriente		
2	Realizar el análisis técnico de puesto de trabajo	Revisar el formulario de análisis de puesto de trabajo y realiza las observaciones respectivas de la parte técnica	Coordinador/ Analista de Seguridad y Salud	Recursos Humanos	REG-ANP-01-V1 Informe de análisis de puesto de trabajo	
3	Realiza el análisis de puesto con valoración médica	Efectúa el análisis de puesto de trabajo desde el punto de vista médico	Médico ocupacional	Recursos Humanos	REG-ANP-02-V1 Análisis médico	INS-ANP-03-V1 Instructivo para analizar puesto con valoración médica
4	Consolidar el análisis de la parte técnica y médica	Une tanto la parte médica como la técnica	Coordinador/ Analista de Seguridad y Salud	Recursos Humanos	REG-ANP-04-V1 Análisis Ocupacional de puesto de Trabajo	

5	Revisar de documentación	Realiza la revisión de la información disponible	Jefe de RR HH	Recursos Humanos		
6	Autorizar el cambio de puesto	En caso de que todo este sustentado se procede a cambiar al colaborador de puesto de trabajo	Jefe de RR HH	Recursos Humanos		
7	Realizar otro análisis	En caso de que el informe tenga inconsistencias. Se solicita solventar mencionadas observaciones	Coordinador/ Analista de Seguridad y Salud	Recursos Humanos		

## INDICADORES

**Tabla 52** – Indicadores Análisis ocupacional de puestos de trabajo

<b>Indicador 1: Porcentaje de análisis de puestos de trabajo realizados (PAPT).</b>	
<b>Finalidad:</b> Verificar el porcentaje de puestos de trabajo analizados para proceder a un cambio.	
<b>Fórmula:</b> $PAPT = \frac{\# \text{ puestos de trabajo analizados}}{\# \text{ puestos de trabajos totales}} \times 100$	<b>Periodicidad:</b> Semestral
	<b>Meta: 100%</b>
<b>Indicador 2: Porcentaje de cambios de puestos de trabajo (PCPT).</b>	
<b>Finalidad:</b> Determinar el porcentaje de trabajadores cambiados de puesto de trabajo.	
<b>Fórmula:</b> $PCPT = \frac{\# \text{ de cambios de puesto de trabajo realizados}}{\# \text{ de cambios de puestos de trabajo solicitados}} \times 100$	<b>Periodicidad:</b> Semestral
	<b>Meta: 15%</b>

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 58 del Anexo 10.

### **4.3.5.2 Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional**

#### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

#### **INTRODUCCIÓN**

A continuación se presentan una serie de actividades esquematizadas de forma ordenada, que reflejan la gestión en seguridad y salud ocupacional de manera general. La empresa cumple con la normativa legal vigente y aplicable en el tema, la misma que se encuentra descrita en la Tabla 1.

En mencionada normativa se encuentran lineamientos propios de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

#### **OBJETIVO**

Reducir los accidentes, controlar los factores de riesgos, prevenir enfermedades ocupacionales del colaborador en el ambiente de trabajo; a través de la consecución de actividades ordenadas para evitar el ausentismo, disminución de la productividad, pérdidas por daños personales, pérdidas de equipos y orientadas a la mejora continua.

## ALCANCE

Desde que se realiza el diagnóstico de seguridad hasta que el Gerente General de Vicunha Ecuador autoriza la planificación anual.

## PROCESO

		VICUNHA ECUADOR S.A.						
		FICHA DE PROCESO						
		Macroproceso:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				Código: MAN-2014-V01-02	
		Proceso:	5. MANTENIMIENTO DE PERSONAS				Fecha: AGOSTO -2014	
Subproceso:	5.2 GESTION EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL				Versión: 1			
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES								
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO		
			CARGO	UNID. EJEC.				
1	Revisión de registros de incidentes y condiciones inseguras de trabajo	Indagar la documentación existente y realizar la inspección a las instalaciones para iniciar la gestión de Seguridad y Salud ocasional	Coordinador/ Analista de Seguridad y Salud	Recursos Humanos				
2	Proponer acciones correctivas	Proponer acciones correctivas de ejecución inmediata y las que conllevan inversión	Coordinador/ Analista de Seguridad y Salud	Recursos Humanos				
3	Ejecutar acción correctiva	Las acciones correctivas que no requieran inversión se realizan en coordinación con las áreas involucradas	Coordinador/ Analista de Seguridad y Salud	Recursos Humanos				
4	Diagnóstico de Seguridad	Se incluyen tanto las acciones correctivas de gestión inmediata como las que incluyen presupuesto así como los factores de riesgo por puesto de trabajo	Coordinador/ Analista de Seguridad y Salud	Recursos Humanos				
5	Elaborar informe	Redactar el informe con las observaciones encontradas	Coordinador/ Analista de Seguridad y Salud	Recursos Humanos	REG-GSS-01-V1 Informe diagnóstico de Seguridad			
6	Elaborar planificación de Seguridad	Con las observaciones obtenidas diagnóstico y las medidas de prevención propuestas se realiza la planificación de Seguridad	Coordinador/ Analista de Seguridad y Salud	Recursos Humanos	REG-GSS-02-V1 Plan de Seguridad	INS-GSS-03-V1 Instructivo para realizar plan de seguridad		
7	Adjuntar la planificación médica	Incluir el plan de vigilancia médica a la gestión preventiva de la parte técnica	Médico Ocupacional	Recursos Humanos	REG-GSS-04-V1 Plan de Vigilancia de Salud	INS-GSS-05-V1 Instructivo para realizar plan de vigilancia		
8	Consolidar la planificación	Se adjunta tanto la planificación médica como la técnica y se verifica que haya afinidad entre las mismas	Coordinador/ Analista de Seguridad y Salud	Recursos Humanos	REG-GSS-06-V1 Planificación de Seguridad y salud Ocupacional			
9	Revisar y aprobar planificación	Realiza la revisión de la información disponible	Jefe de RR HH	Recursos Humanos				
10	Autorizar planificación anual	Aprobar la planificación de SSO, incluyendo los recursos que se van a emplear en la gestión preventiva	Gerente General	Gerencia General				
11	Ejecutar el plan	Se procede a dar cumplimiento al plan aprobado	Coordinador/ Analista de Seguridad y Salud y Médico Ocupacional	Recursos Humanos				

## INDICADORES

**Tabla 53** – Indicadores Gestión en SSO

<b>Indicador 1: Porcentaje de acciones correctivas tomadas (PACT).</b>	
<b>Finalidad:</b> Conocer si se tomaron todas las acciones correctivas necesarias.	
<b>Fórmula:</b> $PACT = \frac{\# \text{ de acciones correctivas tomadas}}{\# \text{ de incidentes detectados}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Mensual
	<b>Meta: 100%</b>
<b>Indicador 2: Eficacia de Acciones Correctivas (EAC).</b>	
<b>Finalidad:</b> Determinar el porcentaje de eficacia de las acciones correctivas tomadas.	
<b>Fórmula:</b> $EAC = \frac{\# \text{ de acciones correctivas eficaces}}{\# \text{ de acciones correctivas totales}} * 100$	<b>Periodicidad:</b> Mensual
	<b>Meta: 100%</b>
<b>Indicador 3: Tiempo medio en tomar acciones correctivas que no requieren inversión (TACSI).</b>	
<b>Finalidad:</b> Determinar el tiempo medio utilizado en tomar acciones correctivas.	
<b>Fórmula:</b> $TACSI = \frac{\text{Tiempo total en tomar acciones correc. sin inv.}}{\# \text{ de acciones correctivas que no req. inv.}}$	<b>Periodicidad:</b> Mensual
	<b>Meta: 3 días</b>

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 59 del Anexo 10.

## **4.3.6 MONITOREO DE PERSONAS**

### **4.3.6.1 Sistemas de Información**

#### **CONTENIDO**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Proceso
5. Indicadores
6. Diagrama de flujo

#### **INTRODUCCIÓN**

La actualización de las bases de datos de la jefatura es responsabilidad de todas las coordinaciones de recursos humanos y de los trabajadores dependiendo del ámbito de sus competencias, en función de tener información confiable y actualizada. Todas las actividades concernientes a los procesos del Sistema de Gestión de Talento Humano se deben registrar en los sistemas que utiliza la jefatura: Data Life y el software diseñado por el Departamento de Tecnología.

Se lleva registro de información personal, descriptivos de cargos de la compañía, nómina (salarios e incentivos), beneficios y servicios sociales, entrenamiento y capacitación (desagregado por jefatura y colaborador), del proceso de reclutamiento y selección, de evaluaciones de desempeño, registro médico y de exámenes ocupacionales, de incidentes y accidentes de trabajo (incluidas acciones correctivas), etc.

El mantener siempre la información actualizada y centralizada permitirá controlar eficientemente la gestión de personas, obtener indicadores de gestión y reportes gerenciales que permitan tomar decisiones a los gerentes de la compañía.

## OBJETIVO

Utilizar los sistemas de información como herramienta de ayuda para gestionar el talento humano de Vicunha Ecuador y para acceder en cualquier momento a información confiable e íntegra.

## ALCANCE

Desde que el empleado ingresa al sistema comprobando su disponibilidad hasta que se almacenan los datos en el mismo.

## PROCESO

		VICUNHA ECUADOR S.A.				
		FICHA DE PROCESO				
		Macroproceso:	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		Código: MON-2014-V01-01	
		Proceso:	6. MONITOREO DE PERSONAS		Fecha: AGOSTO -2014	
Subproceso:	6.1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN		Versión: 1			
CUADRO DE DESCRIPTORES Y RESPONSABILIDADES						
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTRO	INSTRUCTIVO
			CARGO	UNID. EJEC.		
1	Verificar si el sistema está disponible	Ingresar a la página de la intranet y asegurarse que la aplicación del sistema esta disponible	Coordinadores de RRHH	Recursos Humanos		
2	Pedir soporte técnico	Pedir soporte técnico en caso de tener inconvenientes en el sistema.	Coordinadores de RRHH	Recursos Humanos		
3	Reparar daño	El técnico reparará el daño reportado.	Analista de Tecnología	Tecnologías de Información		
4	Obtener el reporte	Extraer el reporte del sistema de acuerdo a lo requerido	Coordinadores / Jefe de RRHH	Recursos Humanos	Reporte del Sistema	<a href="#">INS-SIS-01-V1</a> Instructivo para obtener reportes en el sistema
5	Analizar el reporte	Evaluar el reporte y los datos obtenidos	Coordinadores / Jefe de RRHH	Recursos Humanos		
6	De ser el caso tomar decisiones	De ser necesario con los datos obtenidos tomar decisiones gerenciales	Jefe de RRHH	Recursos Humanos		

7	Ingresar datos al sistema	Alimentar la base de datos del sistema con los parámetros que este solicita	Coordinadores de RRHH	Recursos Humanos		INS-SIS-02-V1 Instructivo para ingreso de datos dependiendo el sistema
8	Revisar datos ingresados	Verificar que la información ingresada sea la correcta	Coordinadores de RRHH	Recursos Humanos		
9	Guardar datos	Guardar la información en el sistema (base de datos)	Coordinadores de RRHH	Recursos Humanos	Base de datos actualizada	

## INDICADORES

**Tabla 54** – Indicadores Sistemas de Información

<b>Indicador 1: Porcentaje de procesos automatizados en sistemas (PPAS).</b>	
<b>Finalidad:</b> Verificar que las actividades de la jefatura se encuentren registradas y automatizadas.	
<b>Fórmula:</b> $PPAS = \frac{\# \text{ de procesos automatizados}}{\# \text{ total de procesos}} \times 100$	<b>Periodicidad:</b> Semestral
	<b>Meta: 85%</b>
<b>Indicador 2: Porcentaje de colaboradores de la jefatura que utilizan sistemas informáticos (PCUS).</b>	
<b>Finalidad:</b> Conocer el porcentaje de colaboradores que utilizan sistemas informáticos	
<b>Fórmula:</b> $PCUS = \frac{\# \text{ de colaboradores que utilizan sist. de inf}}{\# \text{ de colaboradores de la jefatura}} \times 100$	<b>Periodicidad:</b> Mensual
	<b>Meta: 90%</b>

(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo se puede apreciar en la figura 60 del Anexo 10.

### 4.3.7 RESUMEN DE INDICADORES

Tabla 55 – Resumen de Indicadores de Procesos de Recursos Humanos

Proceso	Subproceso	Indicador	Finalidad del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Periodicidad	Coord. Resp.
Admisión de personas	Reclutamiento	Razón de procesos terminados (RPT).	Permite medir la razón de procesos de reclutamiento terminados.	$RPT = \frac{\# \text{ de vacantes llenas}}{\# \text{ de procesos realizados}}$	RPT=1	Mensual	
		% de rotación (PR).	Medir el índice de rotación de la empresa.	$PR = \frac{\# \text{ colab. desvinculados}}{\# \text{ promedio de colaboradores}} * 100$	PR=1,5%	Mensual	
	Selección	% de candidatos no aptos (por exámenes. ocupacionales) (PCNA).	Determinar el % de candidatos no aptos dentro del total de examinados.	$PCNA = \frac{\# \text{ de candidatos no aptos}}{\# \text{ de candidatos examinados}} * 100$	PCNA=30%	Mensual	Coord. Reclutamiento y selección
		Tiempo promedio en llenar una vacante (TMV).	Conocer el tiempo medio que toma en ocupar una vacante.	$TMV = \frac{\text{Tiempo total para llenar las vacantes}}{\# \text{ de vacantes abiertas}}$	TMV=1,5d	Mensual	
	Contratación	% de contratos legalizados (PCL).	Verificar que se han legalizado todos los contratos de los colaboradores.	$PCL = \frac{\# \text{ total de contratos legalizados}}{\# \text{ total de contratos por legalizar}} * 100$	PCL=100%	Mensual	
	Inducción	% de colaboradores inducidos (PCI).	Determinar el porcentaje de nuevos colaboradores que han recibido inducción.	$PCI = \frac{\# \text{ de colaboradores inducidos}}{\# \text{ total de nuevos colaboradores}} * 100$	PCI=100%	Mensual	
	Diseño y descriptivo de cargos	% de cargos con descriptivo de funciones levantado (PCDL).	Conocer el porcentaje de puestos de trabajo que tienen descriptivo de funciones levantado.	$PCDL = \frac{\# \text{ cargos con descriptivo de funciones levantado}}{\# \text{ total de cargos}} * 100$	PCDL=80%	Trimestral	

Aplicación de personas	Evaluación de desempeño	% de colaboradores con evaluación de desempeño muy buena o excelente (PCEE).	Conocer el porcentaje de colaboradores muy buenos o excelentes que tiene la compañía.	$PCEE = \frac{\# \text{ colab. ev. excelente} + \# \text{ colab. ev. m. buena}}{\# \text{ total de colaboradores evaluados}} * 100$	PCEE=90%	Anual	Coord. de Evaluación y Capacitación
		% de evaluaciones de desempeño revisadas (PER).	Determinar el porcentaje de evaluaciones de desempeño revisadas y modificadas.	$PER = \frac{\# \text{ eval. de desempeño revisadas}}{\# \text{ total de eval. de desempeño}} * 100$	PER = 80%	Anual	
		% de buenos colaboradores que se han desvinculado de la empresa (PCED).	Determinar el porcentaje de muy buenos o excelentes colaboradores que se desvinculan de la compañía.	$PCED = \frac{\# \text{ total. colab. desvinculados}}{\# \text{ colab. ev. excelente} + \# \text{ colab. ev. m. buena}} * 100$	PCED =20%	Anual	
Compensación de personas	Remuneración	% de información reprocesada (PIR).	Identificar la cantidad de conceptos de pago de los colaboradores que salen con errores.	$PIR = \frac{\# \text{ de conceptos con error}}{\# \text{ total de conceptos}} * 100$	PIR=2%	Mensual	Coord. de Nómina
		% de meses que se entregó puntualmente la nómina (NEP).	Determinar si se entrega la nómina puntualmente al departamento financiero.	$NEP = \frac{\# \text{ meses entregó puntualmente la nómina}}{6} * 100$	NEP=1	Semestral	
		% de beneficios entregados a empleados / trabajadores (PBE / T).	Verificar que se entregan todos los beneficios a empleados y trabajadores.	$PBE/T = \frac{\# \text{ de beneficios entregados a los em/tr}}{\# \text{ de beneficios de la asociación de em/tr.}} * 100$	PBE/T= 100%	Mensual	
	Beneficios	% de casos especiales de trabajo social atendidos (PCTSA).	Verificar si se brinda la atención necesaria a casos especiales de trabajo social.	$PCTSA = \frac{\# \text{ de casos especiales atendidos}}{\# \text{ de casos especiales totales}} * 100$	PCTSA=90 %	Mensual	Trabajo Social
		% de entrenamientos cumplidos (PEC).	Determinar el porcentaje de entrenamientos cumplidos.	$PEC = \frac{\# \text{ de entrenamientos brindados}}{\# \text{ de entrenamientos del plan}} * 100$	PEC=80%	Trimestral	

	Capacitación	% de cumplimiento del plan de capacitación	Identificar el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación.	$PCPC = \frac{\# \text{ de capacitaciones brindadas}}{\# \text{ de capacitaciones del plan}} * 100$	PCPC=75%	Trimestral	Coord. de Evaluación y Capacitación
Desarrollo de Personas	% de capacitaciones para mandos medios y altos (PCMA).	Conocer el porcentaje de capacitaciones que reciben los coordinadores, supervisores y gerentes.		$PCMA = \frac{\# \text{ de cap. para mandos med y altos}}{\# \text{ de capacitaciones del plan}} * 100$	PCMA=15%	Trimestral	
	% de capacitaciones en herramientas tecnológicas (PCHT).	Verificar si se está realizando capacitación en herramientas tecnológicas.		$PCHT = \frac{\# \text{ de cap.en herrram.tecnol.brindadas}}{\# \text{ de capacitaciones brindadas}} * 100$	PCHT= 30%	Trimestral	
	% de comunicaciones publicadas (PCP).	Conocer si se publicaron todas las comunicaciones aprobadas.		$PCP = \frac{\# \text{ de comunicaciones publicadas}}{\# \text{ de comunicaciones aprobadas}} * 100$	PCP=100%	Mensual	
Comunicación	% Reprocesos en comunicados (PRC).	Determinar la cantidad de comunicados que deben ser repetidos o corregidos.		$PRC = \frac{\# \text{ de comunicados reprocesados}}{\# \text{ de comunicados enviados a aprobación}} * 100$	PRC=10%	Mensual	Coord. de Comunicación.
	Nota del programa de las 5s (N5S).	Medir el cumplimiento del programa de las 5s.		$N5S = \frac{\text{Núm. parámetros cumplidos}}{\text{Núm. parámetros revisados}} * 100$	N5s=85%	Trimestral	
Análisis Ocupacional de puestos de trabajo	% de sentido de pertenencia (PSP).	Medir el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.		$PSP = \frac{\text{Núm. de encuestas positivas}}{\text{Núm. de encuestas negativas}} * 100$	PSP=90%	Anual	
	% de análisis de puestos de trabajo realizados (PAPT).	Verificar el porcentaje de puestos de trabajo analizados para proceder a un cambio.		$PAPT = \frac{\# \text{ puestos de trabajo analizados}}{\# \text{ puestos de trabajo totales}} * 100$	PAPT=100 %	Semestral	
	% de cambios de puestos de trabajo realizados (PCPT).	Determinar el porcentaje de trabajadores cambiados de puesto de trabajo.		$PCPT = \frac{\# \text{ de camb. de puestos de trab.realizados}}{\# \text{ de camb.de puestos de trab.solicitado}} * 100$	PCPT=15%	Semestral	
Mantenimiento de	% de acciones correctivas tomadas (PACT).	Conocer si se tomaron todas las acciones correctivas necesarias.		$PACT = \frac{\# \text{ de acciones correctivas tomadas}}{\# \text{ de incidentes detectados}} * 100$	PACT=100 %	Mensual	Coord. de

<b>personas</b>	Gestión en seguridad y salud ocupacional	Eficacia de Acciones Correctivas (EAC). Tiempo medio en tomar acciones correctivas que no requieren inversión (TACSI)	Determinar el porcentaje de eficacia de las acciones correctivas tomadas. Determinar el tiempo medio utilizado en tomar acciones correctivas	$EAC = \frac{\# \text{ de acciones correctivas eficaces}}{\# \text{ de acciones correctivas totales}} * 100$ $TACSI = \frac{\text{Tiempo total en tomar acciones correc. sin inv.}}{\# \text{ de acciones correctivas que no req. inv.}}$	EAC=100% TACSI= 3 día	Mensual Mensual	Seguridad y Salud Ocupacional
	<b>Monitoreo de personas</b>	% de procesos automatizados en sistemas (PPAS) % de colaboradores de la jefatura que utilizan sistemas informáticos (PCUS)	Verificar que las actividades de la jefatura se encuentren registradas y automatizadas. Conocer el porcentaje de colaboradores que utilizan sistemas informáticos	$PPAS = \frac{\# \text{ de procesos automatizados}}{\# \text{ total de procesos}} * 100$ $PCUS = \frac{\# \text{ de colaboradores que utilizan sist. de inf.}}{\# \text{ de colaboradores de la jefatura}} * 100$	PPAS=85% PCUS=90%	Semestral Mensual	Coord. de Evaluación y Capacitación.

(Los Autores, 2014)

#### **4.4 RESULTADO DEL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

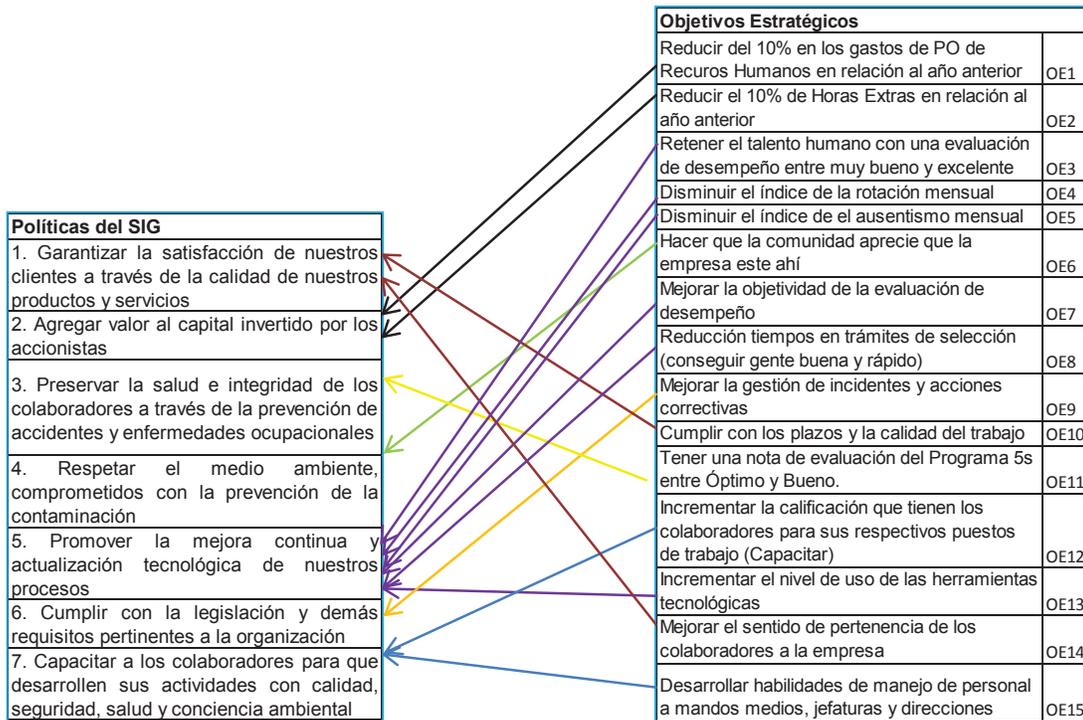
Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral del Departamento de Recursos Humanos se toma como punto de partida la planeación estratégica definida en el numeral 4.2. De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), esta herramienta permite la gestión de la estrategia a largo plazo ya que clarifica y traduce la visión y la estrategia. Además se consideran para el cuadro de mando integral los sistemas y subsistemas del diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano del numeral 4.3.

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral se derivan de la estrategia y los procesos de la gestión de talento humano, estos contemplan la actuación de la Jefatura desde cuatro perspectivas, además como se mencionó anteriormente, guardan una estrecha relación con lo definido por Vicunha Brasil.

El desarrollo se realiza a lo largo de las 4 etapas que se explicaron en el numeral 3.4:

##### **4.4.1 ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LA POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

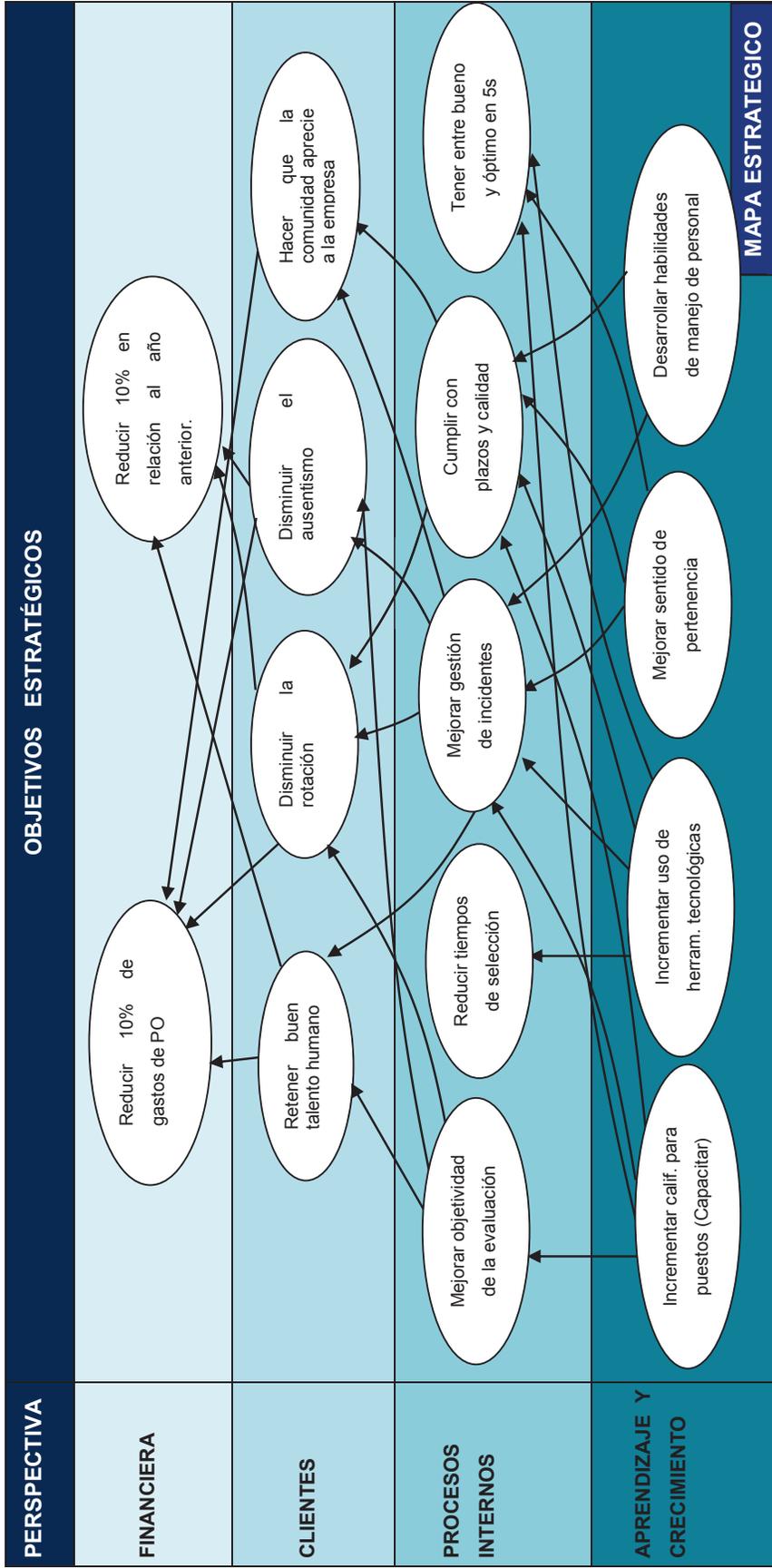
A continuación se muestra la relación entre los objetivos estratégicos de la Jefatura de Recursos Humanos con las Políticas del Sistema Integrado de Gestión. De modo que los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico de la jefatura colaboran para cumplir con la mencionada política.



**Figura 39** – Relación entre Objetivos Estratégicos y las Políticas del Sistema Integrado de Gestión  
(Los Autores, 2014)

#### 4.4.2 MAPA ESTRATÉGICO

La relación causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos que se encuentran agrupados de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral se muestra gráficamente por medio del mapa estratégico que se puede ver en la siguiente figura:



**Figura 40 – Mapa Estratégico**  
(Los Autores, 2014)

#### 4.4.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Con los indicadores se mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la estrategia de la Jefatura y se realiza el seguimiento de los indicadores definidos por Vicunha Brasil. Estos permiten conocer en donde se está actualmente y a donde se pretende llegar. Se consideran indicadores cuantitativos para facilitar la medición de los mismos.

**Tabla 56 – Definición de indicadores de los objetivos estratégicos**

Objetivo Estratégico	Finalidad del Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo
Reducir del 10% en los gastos de PO de Recursos Humanos en relación al año anterior.	Disminuir los gastos de cada coordinación que forma parte de la Jefatura.	Índice de reducción de gastos la Jefatura de RRHH ( <b>IRGJ</b> )	$IRGJ = \frac{\$ \text{invert. este año}}{\$ \text{invert. ultimo año}}$
Reducir el 10% de horas extras en relación al año anterior.	Disminuir las pérdidas que se generan por pagos de horas extras.	Índice de horas extras generadas ( <b>IHE</b> )	$IHE = \frac{\# \text{horas extra actuales}}{\# \text{horas extra año anterior}} * 100$
Retener el talento humano con una evaluación de desempeño entre muy bueno y excelente.	Evitar que se desvinculen de la empresa los mejores colaboradores.	% de buenos colaboradores que se han desvinculado de la empresa ( <b>PCED</b> )	$PCED = \frac{\# \text{total.colab. desvinculados}}{\# \text{colab.ev. exelente} + \# \text{colab.ev. m. buen}} * 100$
Disminuir el índice de la rotación.	Disminuir la cantidad de vacantes que se deben llenar mes a mes.	% de rotación ( <b>PR</b> )	$PR = \frac{\# \text{colab. desvinculados}}{\# \text{promedio de colaboradores}} * 100$
Disminuir el índice de ausentismo.	Disminuir las ausencias injustificadas del personal en su lugar de trabajo.	% de Ausentismo ( <b>PA</b> )	$PA = \frac{\# \text{horas perdidos}}{\# \text{horas de trabajo}} * 100$
Hacer que la comunidad aprecie que la empresa este ahí.	Evitar que la comunidad vea a la compañía como algo perjudicial.	% de actividades con acogida de la comunidad ( <b>PAAC</b> )	$PAAC = \frac{\# \text{act. con part. de la comun.}}{\# \text{act. totales}} * 100$
Mejorar la objetividad de la evaluación de desempeño	Lograr que los resultados de la evaluación de desempeño sean más reales.	% de evaluaciones de desempeño revisadas ( <b>PER</b> )	$PER = \frac{\# \text{eval. de desempeño revisadas}}{\# \text{total de eval. de desempeño}} * 100$

Reducción tiempos en trámites de selección (conseguir gente buena y rápido).	Mejorar los tiempos en los que se llena una vacante.	Tiempo promedio en llenar una vacante <b>(TMV)</b>	$TMV = \frac{T. total para llenar las vacantes}{\# de vacantes abiertas}$
Mejorar la gestión de incidentes y acciones correctivas.	Evitar la reincidencia de incidentes de trabajo.	Eficacia de Acciones Correctivas <b>(EAC)</b>	$EAC = \frac{\# de acciones correctivas eficaces}{\# de acciones correctivas totales} * 100$
Cumplir con los plazos y la calidad del trabajo.	Hacer que los trabajos de la jefatura se terminen a tiempo y con calidad.	% de información reprocesada <b>(PIR)</b>	$PIR = \frac{\# trab. reprocesados}{\# trab. totales} * 100$
Tener una nota de evaluación del Programa 5s entre Óptimo y Bueno.	Lograr una mayor productividad con un lugar de trabajo más limpio, organizado y ordenado.	Nota del programa de las 5s <b>(N5S)</b>	$N5S = \frac{Núm. parámetros cumplidos}{Núm. parámetros revisados} * 100$
Incrementar la calificación que tienen los colaboradores para sus respectivos puestos de trabajo (Capacitar).	Tener colaboradores mejor calificados para sus respectivos puestos de trabajo.	% de cumplimiento del plan de capacitación <b>(PCPC)</b>	$PCPC = \frac{\# de capacitaciones brindados}{\# de capacitaciones del plan} * 100$
Incrementar el nivel de uso de las herramientas tecnológicas.	Mejorar el nivel de uso de herramientas tecnológicas.	% de capacitaciones en herramientas tecnológicas <b>(PCHT)</b>	$PCHT = \frac{\# de cap. en herr. tecnol. brindados}{\# de capacitaciones brindadas} * 100$
Mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa.	Hacer que los colaboradores sientan como suya a la empresa.	% de sentido de pertenencia <b>(PSP)</b>	$PSP = \frac{Núm. de encuestas positivas}{Núm. de encuestas negativas} * 100$
Desarrollar habilidades de manejo de personal a mandos medios, jefaturas y direcciones.	Reducir el número de líderes autoritarios de la empresa.	% de capacitaciones para mandos medios y altos <b>(PCMA)</b>	$PCMA = \frac{\# de cap. para mandos med y altos}{\# de capacitaciones del plan} * 100$

(Los Autores, 2014)

#### 4.4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez definidos los indicadores de cada objetivo estratégico se construye el Cuadro de Mando Integral considerando los objetivos dentro de cada perspectiva tal como se puede observar en el mapa estratégico, también se incluyen las acciones estratégicas que se definieron en el numeral 4.2.3.5.

Para cada indicador se define la meta y sus umbrales de cumplimiento (óptimo, medio y bajo) en compañía del Jefe de Recursos Humanos y los coordinadores de cada proceso, estas se determinan, al igual que las metas de los indicadores de procesos de la gestión de talento humano, en función de los datos actuales de la jefatura, de la mejora que se requiere y de lo que pretende la matriz que sea cumplido.

También se define la periodicidad en que se realizan las mediciones de los indicadores, esto es, en función de la disponibilidad de los datos con los que se calcula cada indicador. En la tabla 57 se muestra el Cuadro de Mando Integral de la Jefatura de Recursos Humanos de Vicunha Ecuador.

En la tabla 58 se muestra el Cuadro de Mando Integral en el que se definen los diferentes niveles de cumplimiento de las metas establecidas semaforizadas. Esta tabla servirá para el posterior registro y monitoreo de los diferentes indicadores de acuerdo a la periodicidad de cada uno.

**Tabla 57 – Cuadro de Mando Integral de la Jefatura de Recursos Humanos**

PERSP	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	META	PERIODICIDAD	UNIDAD	IND. DE PROceso	ACCIONES ESTRATÉGICAS
FINANCIERA	Reducir el 10% en los gastos de PO de Recursos Humanos en relación al año anterior	Índice de reducción de gastos la Jefatura de RRHH (IRGJ)	$IRGJ = \frac{\$ \text{invert. este año}}{\$ \text{invert. último año}}$	IRGJ= 0.9	Mensual	#	NO	Control y revisión mensual de los gastos de cada coordinación de la Jefatura
	Reducir el 10% de Horas Extras en relación al año anterior	Índice de horas extras generadas (IHE)	$IHE = \frac{\# \text{horas extra actuales}}{\# \text{horas extra año anterior}} * 100$	IHE= 0.9	Mensual	#	NO	Monitorear permanentemente el cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas y coordinaciones en los plazos acordados.
	Retener el talento humano con una evaluación de desempeño entre muy bueno y excelente	% de buenos colaboradores que se han desvinculado de la empresa (PCED)	$PCED = \frac{\# \text{total. colab. desvinculados}}{\# \text{colab. en. excelente} + \# \text{colab. en. m. buena}} * 100$	PCED = 20%	Annual	%	SI	Incentivar a través capacitación técnica para retener al personal Mantener las buenas relaciones con el sindicato y asociación de empleados manteniendo y mejorando beneficios
	Disminuir el índice de rotación mensual	% de rotación (PR)	$PR = \frac{\# \text{colab. desvinculados}}{\# \text{promedio de colaboradores}} * 100$	PR = 1,5%	Mensual	%	SI	Implementar un programa de inducción, en los primeros meses de la incorporación de nuevos trabajadores
CLIENTES	Disminuir el índice de ausentismo mensual	% de Ausentismo (PA)	$PA = \frac{\# \text{horas perdidos}}{\# \text{horas de trabajo}} * 100$	PA = 2,0%	Mensual	%	NO	Realizar un seguimiento de los casos de mayor ausentismo con la ayuda de trabajo social
	Hacer que la comunidad aprecie que la empresa este ahí	% de actividades con acogida de la comunidad (PAAC)	$PAAC = \frac{\# \text{act. con part. de la comun.}}{\# \text{act. totales}} * 100$	PAAC = 90%	Trimestral	%	NO	Integrar a la comunidad con ciertas capacitaciones a precus asistibles Crear una coordinación ambiental que fomente prácticas de P + L, que incluya capacitación
	Mejorar la objetividad de la evaluación de desempeño	% de evaluaciones de desempeño revisadas (PER)	$PER = \frac{\# \text{eval. de desempeño revisadas}}{\# \text{total de eval. de desempeño}} * 100$	PER = 80%	Annual	%	SI	Examinar la evaluación de desempeño actual y dar un mayor peso al cumplimiento de objetivos de trabajo
	Reducción tiempos en trámites de selección (conseguir gente buena y rápido)	Tiempo promedio en llenar una vacante (TMV)	$TMV = \frac{T. \text{total para llenar las vacantes}}{\# \text{de vacantes abiertas}}$	TMV = 1,5 días	Mensual	días	SI	Levantar una planificación mensual del personal requerido para agilizar el proceso de selección Fortalecer y mejorar el proceso selección de trabajadores, retroalimentando el mismo con información de entrevistas de salida Levantar y aplicar programas para puestos de trabajo que representen un factor de riesgo importante en la salud de los colaboradores. Incluir un chequeo médico ocupacional a los seleccionados de las temats.
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la gestión de incidentes y acciones correctivas	Eficacia de Acciones Correctivas (EAC)	$EAC = \frac{\# \text{de acciones correctivas eficaces}}{\# \text{de acciones correctivas totales}} * 100$	EAC = 100%	Mensual	%	SI	Realizar campaña para recibir retroalimentación de incidentes por área de trabajo en la empresa y compartir las acciones correctivas por medios de difusión
	Cumplir con los plazos y la calidad del trabajo	Porcentaje de información reprocesada (PIR)	$PIR = \frac{\# \text{trab. reprocesados}}{\# \text{trab. totales}} * 100$	PIR =2%	Mensual	%	SI	Definir estándares de calidad del trabajo Mejorar la retroalimentación y determinar oportunidades de mejora
	Tener una nota de evaluación del Programa 5s entre Óptimo y Bueno.	Nota del programa de las 5s (NSS)	$NSS = \frac{\text{Num. parámetros cumplidos}}{\text{Num. parámetros revisados}} * 100$	N5s = 85%	Trimestral	%	SI	Difundir y vigilar el cumplimiento del programa de las 5S trabajando preferentemente con las áreas que causen con menor nota.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
Incrementar la calificación que tienen los colaboradores para sus respectivos puestos de trabajo (Capacitar)	% de cumplimiento del plan de capacitación (PCPC)	$PCPC = \frac{\# \text{ de capacitaciones brindadas}}{\# \text{ de capacitaciones del plan}} * 100$	PCPC = 75%	Trimestral	%	SI	Consolidar por medio de una herramienta tecnológica la información de levantamiento de necesidades de capacitación identificadas durante la evaluación de personal para mejorar y automatizar el seguimiento.		
Incrementar el nivel de uso de las herramientas tecnológicas	% de capacitaciones en herramientas tecnológicas (PCHT)	$PCHT = \frac{\# \text{ de cap. en herrram. tecnol. brindadas}}{\# \text{ de capacitaciones brindadas}} * 100$	PCHT = 30%	Trimestral	%	SI	Lanzar plan de capacitación a nivel básico e intermedio de herramientas office		
Mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa	% de sentido de pertenencia (PSP)	$PSP = \frac{\text{Núm. de encuestas positivas}}{\text{Núm. de encuestas negativas}} * 100$	PSP = 90 %	Anual	%	SI	Socializar el SIG de la compañía así como su ética y código de valores		
Desarrollar habilidades de manejo de personal a mandos medios, jefaturas y direcciones	% de capacitaciones para mandos medios y altos (PCMA)	$PCMA = \frac{\# \text{ de cap. para mandos med y altos}}{\# \text{ de capacitaciones del plan}} * 100$	PCMA =15%	Trimestral	%	SI	Formar la Escuela de Liderazgo para mandos altos y medios		

(Los Autores, 2014)

Tabla 58 – Cuadro de Mando Integral de la Jefatura de Recursos Humanos semaforizado

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Nº	Fórmula de cálculo	Unidad	Periodicidad	Parámetro/Mes	Meta / Alarmas
FINANCIERA	Reducir el 10% en los gastos de PO de Recursos Humanos en relación al año anterior	Índice de reducción de gastos la Jefatura de RRHH (IRGJ)	1	$IRGJ = \frac{\$ \text{invert. este año}}{\$ \text{invert. último año}}$	#	Mensual	\$ invertido este año	< 0,8 óptimo
							\$ invertido último año	>= 0,9 medio
	Reducir el 10% de Horas Extras en relación al año anterior	Índice de horas extras generadas (IHE)	2	$IHE = \frac{\# \text{horas extra actuales}}{\# \text{horas extra año anterior}} * 100$	#	Mensual	#horas extras este año	< 0,8 óptimo
							#horas extras año anterior	>= 0,9 medio
CLIENTE	Retener el talento humano con una evaluación de desempeño entre muy bueno y excelente	% de buenos colaboradores que se han desvinculado de la empresa (PCED)	1	$PCED = \frac{\# \text{total colab. desvinculados}}{\# \text{colab. en. existente} + \# \text{colab. ev. m. buena}} * 100$	%	Anual	# total colab desvin.	< 20,00% óptimo
							# cand. Ev exce+colab mb	>= 25,00% medio
							PCED	>= 25,00% bajo
							# colab desvinculad	< 1,50% óptimo
	Disminuir el índice de rotación mensual	% de rotación (PR)	2	$PR = \frac{\# \text{colab. desvinculados}}{\# \text{promedio de colaboradores}} * 100$	%	Mensual	# promedio de colab	>= 1,50% medio
							PR	>= 1,80% bajo
							#horas perdidas	< 2,00% óptimo
							#horas trabajo	>= 3,00% medio
Disminuir el índice de ausentismo mensual	% de Ausentismo (PA)	3	$PA = \frac{\# \text{horas perdidas}}{\# \text{horas de trabajo}} * 100$	%	Mensual	PA	>= 3,00% bajo	
						# act con part de comu	>= 90,00% óptimo	
						# act totales	>= 80,00% medio	
						PAAC	< 80,00% bajo	

PROCESOS INTERNOS	Mejorar la objetividad de la evaluación de desempeño	% de evaluaciones de desempeño revisadas (PER)	1	$PER = \frac{\# \text{ eval. de desempeño revisadas}}{\# \text{ total de eval. de desempeño}} * 100$	%	Anual	# eval de desm revisad # total eval de desemp	>= 80,00% optimo >= 70,00% medio < 70,00% bajo	
	Reducción tiempos en trámites de selección (conseguir gente buena y rápido)	Tiempo promedio en llenar una vacante (TMV)	2	$TMV = \frac{T. \text{ total para llenar las vacantes}}{\# \text{ de vacantes abiertas}}$	días	Mensual	T. total llenar vacantes # de vacantes abiertas	< 1,5 optimo >= 1,5 medio >= 1,8 bajo	
	Cumplir con los plazos y la calidad del trabajo	Porcentaje de información reprocessada (PIR)	3	$PIR = \frac{\# \text{ trab. reprocessados}}{\# \text{ trab. totales}} * 100$	%	Mensual	# conceptos con error # total de conceptos	< 2,00% optimo >= 2,00% medio >= 4,00% bajo	
	Mejorar la gestión de incidentes y acciones correctivas	Eficacia de Acciones Correctivas (EAC)	4	$EAC = \frac{\# \text{ de acciones correctivas eficaces}}{\# \text{ de acciones correctivas totales}} * 100$	%	Mensual	# acciones correc efica # acciones correc total	>= 99,00% optimo >= 95,00% medio < 95,00% bajo	
	Tener una nota de evaluación del Programa 5s entre Óptimo y Bueno.	Nota del programa de las 5s (N5S)	5	$N5S = \frac{\text{Núm. parámetros cumplidos}}{\text{Núm. parámetros revisados}} * 100$	%	Bimensual	Num param cump Num param revis	>= 85,00% optimo >= 70,00% medio < 70,00% bajo	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la calificación que tienen los colaboradores para sus respectivos puestos de trabajo (Capacitar)	% de cumplimiento del plan de capacitación (PCPC)	1	$PCPC = \frac{\# \text{ de capacitaciones brindadas}}{\# \text{ de capacitaciones del plan}} * 100$	%	Trimestral	# capac brindadas # capac plan	>= 90,00% optimo >= 75,00% medio < 75,00% bajo	
	Incrementar el nivel de uso de las herramientas tecnológicas	% de capacitaciones en herramientas tecnológicas (PCHT)	2	$PCHT = \frac{\# \text{ de cap. en herram. tecnol. brindadas}}{\# \text{ de capacitaciones brindadas}} * 100$	%	Trimestral	# cap herram tec bri # capac brindadas	>= 90,00% optimo >= 50,00% medio < 50,00% bajo	
	Mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa	% de sentido de pertenencia (PSP)	3	$PSP = \frac{\text{Núm. de encuestas positivas}}{\text{Núm. de encuestas negativas}} * 100$	%	Anual	# Capac herra tecno brinda # Capacitaciones brinda	>= 90,00% optimo >= 80,00% medio < 80,00% bajo	
	Desarrollar habilidades de manejo de personal a mandos medios, jefaturas y direcciones	% de capacitaciones para mandos medios y altos (PCMA)	4	$PCMA = \frac{\# \text{ de cap. para mandos med y altos}}{\# \text{ de capacitaciones del plan}} * 100$	%	Trimestral	# Capac herra tecno brinda # Capacitaciones brinda	>= 90,00% optimo >= 75,00% medio < 75,00% bajo	

(Los Autores, 2014)

## 4.5 RESULTADO DEL DISEÑO DE REGISTRO DE RESPONSABILIDADES

La asignación de responsabilidades se realiza con la ayuda de la matriz RACI, para esta matriz se considera el organigrama del Departamento de Recursos Humanos descrito en el numeral 4.3 y se toma en cuenta a los colaboradores de hasta un tercer nivel dentro de la jerarquía. También se toman en cuenta todos los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores. Se establecen las responsabilidades del jefe, coordinadores y colaboradores del departamento en el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores. Lo anterior se indica en la siguiente matriz:

Tabla 59 – Matriz RACI

COD	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	INDICADOR	RECURSO												
			Jefe de Recursos Humanos	Trabajadores Social	Coordinador de Comunicación	Analista de Comunicación	Coordinador de Nómina	Analista de Nómina	Coordinador de Reclutamiento y Selección	Analista de Reclutamiento y Selección	Coordinador de Evaluación y Capacitación	Analista de Evaluación y Capacitación	Coordinación de Servicios Generales	Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional	Analista de Seguridad y Salud Ocupacional
OE1	Reducir del 10% en los gastos de PO de Recursos Humanos en relación al año anterior	Índice de reducción de gastos la Jefatura de RRHH (IRGJ)	A, C, I	R	R		R,		R		R		R		
OE2	Reducir el 10% de horas extras en relación al año anterior	Índice de horas extras generadas (IHE)	R, A, I	R	C	R	C	R	C	R	C	R	C	R	R
OE3	Retener el talento humano con una evaluación de desempeño entre muy bueno y excelente	% de buenos colaboradores que se han desvinculado de la empresa (PCED)	C, I						R, A, C	R					
OE4	Disminuir el índice de rotación mensual	% de rotación (PR)	C, I						R, A, C	R					
OE5	Disminuir el índice de ausentismo mensual	% de Ausentismo (PA)	C, I	R, A											
OE6	Hacer que la comunidad aprecie que la empresa este ahí	% de actividades con acogida de la comunidad (PAAC)	C, I	R, A	R	R									
OE7	Mejorar la objetividad de la evaluación de desempeño	% de evaluaciones de desempeño revisadas (PER)	C, I								R, A	R			
OE8	Reducción tiempos en trámites de selección (conseguir gente buena y rápido)	Tiempo promedio en llenar una vacante (TMV)	C, I						R, A, C	R	R				
OE9	Mejorar la gestión de incidentes y acciones correctivas	Eficacia de Acciones Correctivas (EAC)	C, I											R, A	R
OE10	Cumplir con los plazos y la calidad del trabajo	Porcentaje de información reprocessada (PIR)	A, C, I	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
OE11	Tener una nota de evaluación del Programa 5s entre Óptimo y Bueno.	Nota del programa de las 5s (N5S)	A, I		R, C	R									
OE12	Incrementar la calificación que tienen los colaboradores para sus respectivos puestos de trabajo (Capacitar)	% de cumplimiento del plan de capacitación (PCPC)	A, C, I							R	R				
OE13	Incrementar el nivel de uso de las herramientas tecnológicas	% de capacitaciones en herramientas tecnológicas (PCHT)	C, I							R, A	R				
OE14	Mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa	% de sentido de pertenencia (PSP)	C, I		R, A	R									
OE15	Desarrollar habilidades de manejo de personal a mandos medios, jefaturas y direcciones	% de capacitaciones para mandos medios y altos (PCMA)	C, I							R, A	R				

(Los Autores, 2014)

La ejecución de las acciones estratégicas correspondientes a cada objetivo cuya relación se observa en la tabla 38, deberá estar a cargo de los mismos responsables descritos en la matriz anterior. Esta matriz se utiliza también para incluir en el cuadro de mando integral los responsables de cada indicador.

## **5 IMPLEMENTACIÓN PILOTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y RESULTADOS.**

### **5.1 IMPLEMENTACIÓN PILOTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

Para la implementación piloto se tomó uno de los procesos de la Gestión del Talento Humano, la admisión de personas, que contiene los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación. Se consideró este proceso ya que la rotación de personal mensual de la empresa es de alrededor del 2% (en promedio 18 colaboradores por mes). Esta es la razón por la que la admisión de personas debe ser eficiente para proporcionar buenos empleados y trabajadores, llenando así las vacantes que existen en la empresa.

Una vez realizado el diseño del sistema, es decir se han formulado los objetivos, alcances, flujogramas de los procesos y descripción de actividades (definidos en el numeral 4.3.1) se procedió a la implementación piloto del proceso de admisión de personas en Vicunha Ecuador, misma que se realizó a través de las siguientes etapas:

1. Definición del cronograma de implementación.
2. Definición de metas de la implementación.
3. Medición de la situación inicial.
4. Definición de los recursos necesarios para la implementación.
5. Socialización y capacitación del Sistema de Gestión de Talento Humano (en lo referente a la implementación piloto), para constancia del mismo en el Anexo 12 se muestran las principales actas de reunión de trabajo.
6. Transición del proceso anterior de admisión de personas al proceso propuesto (Demostración).

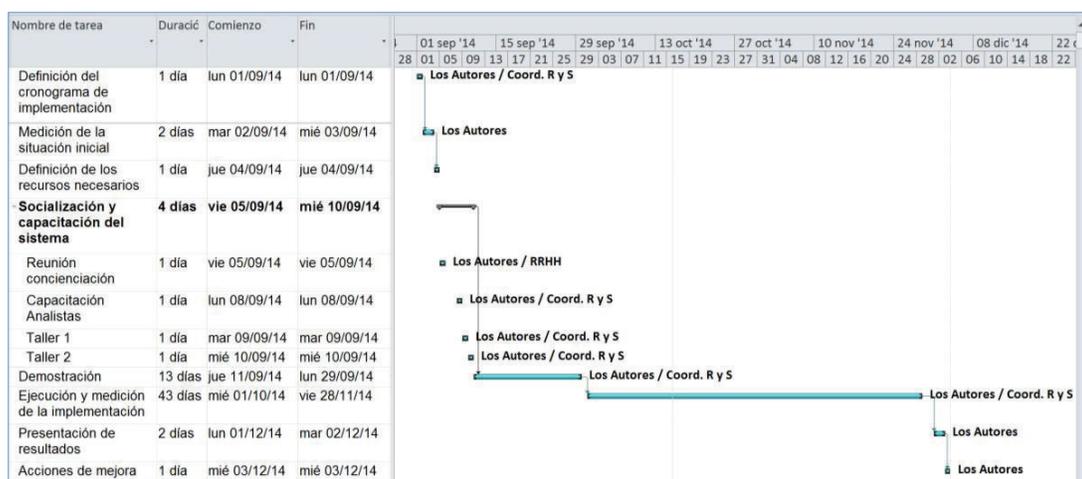
7. Medición de la implementación.
8. Presentación y análisis de resultados.
9. Acciones de mejora.

### 5.1.1 DEFINICIÓN DEL CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Se coordinaron con el Jefe de Recursos Humanos las fechas para cada etapa de la implementación, en las cuales se puso en ejecución el Sistema de Gestión de Talento Humano en lo concerniente al proceso de admisión de personas.

Durante el mes de septiembre de 2014 se realizaron todas las actividades previas a la implementación piloto mismas que terminan con la transición del proceso anterior de admisión de personas al proceso propuesto. Se definieron como fechas para tomar las medidas de los resultados de la implementación desde el miércoles 01 de octubre de 2014 hasta el viernes 28 de Noviembre de 2014.

Se consideró además para el cronograma que las áreas administrativas no laboran los fines de semana a excepción de ocasiones completamente necesarias. El cronograma de ejecución de las etapas descritas anteriormente se puede observar en la siguiente figura:



**Figura 41** – Etapas de la implementación piloto  
(Los Autores, 2014)

## 5.1.2 DEFINICIÓN DE METAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Durante la definición de las metas de los indicadores del sistema de gestión en el numeral 4.3.1 y de los indicadores del Cuadro de Mando Integral del numeral 4.4.4; en conjunto con la Jefatura de Recursos Humanos se definieron las metas de la implementación con sus respectivos umbrales de cumplimiento: óptimo, medio y bajo tal como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 60 – Metas de la Implementación Piloto**

Coordinación Reclutamiento y Selección									
Responsable	Subproceso	Indicador	Finalidad	Nº	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Parámetro/Mes	Meta / Alarmas	
Verónica Romero	Reclutamiento	Razón de procesos realizados (RPT)	Permite medir la razón de procesos de reclutamiento terminados	1	$RPT = \frac{\# \text{ de vacantes llenas}}{\# \text{ de procesos realizados}}$	Mensual	#Vacant llenas	>= 0,9	óptimo
							#Proc realizados	>= 0,5	medio
		% de rotación (PR)	Medir el índice de rotación de la empresa	2	$PR = \frac{\# \text{ colab. desvinculados}}{\# \text{ promedio de colaboradores}} \times 100$	Mensual	RPT	< 0,5	bajo
							# colab. Desvinc.	< 1,50%	óptimo
Verónica Romero	Selección	% de candidatos no aptos (por exám. ocupacionales.) (PCNA)	Determinar el % de candidatos no aptos dentro del total de examinados	3	$PCNA = \frac{\# \text{ de candidatos no aptos}}{\# \text{ de candidatos examinados}} \times 100$	Mensual	#prom. Colabor.	>= 1,50%	medio
							PR	>= 1,80%	bajo
		Tiempo promedio en llenar una vacante (TMV)	Conocer el tiempo medio que toma en ocupar una vacante	4	$TMV = \frac{\text{Tiempo total para llenar las vacantes}}{\# \text{ de vacantes abiertas}}$	Mensual	# cand. no aptos	< 30,00%	óptimo
							# cand. Exam.	>= 30,00%	medio
		%	Verificar que se han legalizado todos los contratos de los colaboradores.	5	$PCL = \frac{\# \text{ total de contratos legalizados}}{\# \text{ total de contratos por legalizar}} \times 100$	Mensual	PCNA	>= 35,00%	bajo
							t total llenar vac	< 1,5	óptimo
					# vac. Abiertas	>= 1,5	medio		
					TMV	>= 1,8	bajo		

(Los Autores, 2014)

## 5.1.3 MEDICIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con la información recogida en el diagnóstico realizado en el numeral 4.1, la información proporcionada por la jefatura y con la ayuda del registro de indicadores se midió el estado actual.

El período considerado comprende desde lunes 1 de septiembre de 2014 al martes 30 de septiembre de 2014, se consideran solamente los días laborales. Se tabularon los siguientes datos:

**Tabla 61** – Tabulación de datos para situación inicial (Septiembre 2014)

<b>Mes 0 (Septiembre)</b>					
<b>Número de colaboradores en la empresa:</b>				<b>904</b>	
<b>Tiempo necesario para llenar las vacantes:</b>				<b>22</b>	
<b>Total de Procesos de reclutamiento realizados:</b>				<b>15</b>	
<b>Procesos reclutamiento interno:</b>				<b>3</b>	
Trabajadores:	3	Mujeres:	0	Hombres:	3
Empleados:	0	Mujeres:	0	Hombres:	0
<b>Procesos reclutamiento externo:</b>				<b>12</b>	
Trabajadores:	3	Mujeres:	2	Hombres:	1
Empleados:	9	Mujeres:	0	Hombres:	9
<b>Vacantes generadas:</b>				<b>19</b>	
Trabajadores:	4	Mujeres:	1	Hombres:	3
Empleados:	15	Mujeres:	1	Hombres:	14
Jefes / Gerentes:	0				
Cargos Nuevo	1				
Cargos Existentes	18				
Cargos temporales	0				
Cargos permanentes	19				
<b>Vacantes llenas:</b>				<b>14</b>	
Trabajadores:	6	Mujeres:	2	Hombres:	4
Empleados:	8	Mujeres:	0	Hombres:	8
<b>Colaboradores desvinculados :</b>				<b>25</b>	
Trabajadores:	5	Mujeres:	1	Hombres:	4
Empleados:	20	Mujeres:	5	Hombres:	15
<b>Total de contratos legalizados:</b>				<b>12</b>	
Trabajadores:	3	Empleados:	9		
<b>Empleados /Trabajadores que se realizaron ex. Ocupacionales</b>				<b>11</b>	
Aptos:	9	Mujeres:	1	Hombres:	8
No aptos:	2	Mujeres:	0	Hombres:	2
<b>Empleados /Trabajadores a los que se les cambio el puesto de trabajo como resultado de exámenes ocupacionales:</b>				<b>1</b>	
Mujeres:	0	Hombres:	1		
<b>Presupuesto</b>					
Se conto con presupuesto para las contrataciones:				SI X NO__	

(Los Autores, 2014)

Los resultados obtenidos a nivel de proceso se muestran en la tabla 62. Cabe resaltar que los indicadores: % de rotación (PR) y el tiempo promedio en llenar una vacante (TMV) son indicadores del Cuadro de Mando Integral. Los mismos, corresponden a indicadores de las perspectivas del cliente y de procesos internos respectivamente. PR corresponde a un indicador que es reportado en Ecuador y a Brasil. A continuación se muestran los resultados:

Tabla 62 – Indicadores de proceso y CMI – Situación Inicial

Coordinación Reclutamiento y Selección

Responsable	Subproceso	Indicador	Finalidad	N <sup>o</sup>	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Parámetro/Mes	Sep	Meta / Alarmas
Verónica Romero	Reclutamiento	Razón de procesos realizados (RPT)	Permite medir la razón de procesos de reclutamiento terminados	1	$RPT = \frac{\# \text{ de vacantes llenas}}{\# \text{ de procesos realizados}}$	Mensual	#Vacant llenas	14	>= 0,9 optimo
							#Proc realizados	15	>= 0,5 medio
		% de rotación (PR)	Medir el índice de rotación de la empresa	2	$PR = \frac{\# \text{ colab. desvinculados}}{\# \text{ promedio de colaboradores}} * 100$	RPT	1,07	< 0,5 bajo	
						# colab. Desvinc.	25	< 1,50% optimo	
						#prom. Colabor.	904	>= 1,50% medio	
Verónica Romero	Selección	% de candidatos no aptos (por exám. ocupacionales.) (PCNA)	Determinar el % de candidatos no aptos del total de examinados	3	$PCNA = \frac{\# \text{ de candidatos no aptos}}{\# \text{ de candidatos examinados}} * 100$	Mensual	# cand. no aptos	2	< 30,00% optimo
							# cand. Exam.	11	>= 30,00% medio
		Tiempo promedio en llenar una vacante (TMV)	Conocer el tiempo medio que toma en ocupar una vacante	4	$TMV = \frac{\text{Tiempo total para llenar las vacantes}}{\# \text{ de vacantes abiertas}}$	PCNA	18,18%	>= 35,00% bajo	
						# total llenar vac	22	< 1,5 optimo	
						# vac. Abiertas	14	>= 1,5 medio	
Verónica Romero	Contratación	% de contratos firmados (PCL)	Verificar que se han legalizado todos los contratos de los colaboradores.	5	$PCL = \frac{\# \text{ total de contratos legalizados}}{\# \text{ total de contratos por legalizar}} * 100$	Mensual	# Cont. Legalizados	12	>= 95,00% optimo
							# Cont. x legalizar	14	>= 80,00% medio
							PCF	85,71%	< 80,00% bajo

(Los Autores, 2014)

#### 5.1.4 DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación del proceso definido del Sistema de Gestión de Talento Humano, fueron necesarios varios recursos, que entregó Vicunha Ecuador, a través de la Jefatura de Recursos Humanos. A continuación se detallan los recursos necesarios para la implementación:

- **Recursos Humanos**

**Tabla 63** – Recursos humanos requeridos

Cargo del personal requerido	Cantidad actual	Cant. requerida adicional
Jefe de Recursos Humanos	1	0
Coordinador de Reclutamiento y Selección	1	0
Analista de Reclutamiento y Selección	1	1
Medico Ocupacional	1	0
Enfermera	1	0

(Los Autores, 2014)

Se proporcionó para la implementación del proyecto un Analista de Reclutamiento y Selección adicional a los que utilizaba la compañía anteriormente. Existía un solo analista dedicado solamente a reclutamiento y selección. No se contrató un analista adicional.

El Coordinación de Talento Humano continuó además con sus responsabilidades dentro de otros procesos de la gestión esto es capacitación y evaluación de desempeño. Los recursos de salud ocupacional forman parte de la nómina de Vicunha Ecuador.

- **Recursos Físicos**

**Tabla 64** – Recursos físicos requeridos

Denominación	Cantidad actual	Cantidad requerida adicional
<b>Espacios Físicos</b>		
Sala de entrevistas	1	0
Estaciones de trabajo del talento humano de la Jefatura que interviene en el proceso	4	0
Consultorio médico	1	0
Cabina para exámenes de audiometría y espirometría.	1	0
<b>Materiales Varios</b>		
Resmas de papel	1	0
Carpetas	40	0
Toners y cartuchos para impresoras	5	0
Kits material médico	30	0

(Los Autores, 2014)

En cuanto a los espacios físicos la empresa contó con todo lo requerido. En lo que tienen que ver con materiales varios, la jefatura tuvo stock disponible de los insumos necesarios.

- **Recursos Tecnológicos**

**Tabla 65** – Recursos tecnológicos requeridos

Denominación	Cantidad actual	Cantidad requerida adicional
laptop	2	0
computadoras de escritorio	3	0
impresoras color	1	0
impresora blanco y negro	1	0
sistema informático	1	0
audiómetro	1	0
espirómetro	1	0

(Los Autores, 2014)

La jefatura proveyó los recursos tecnológicos necesarios dentro de sus instalaciones. El sistema informático Data Life cuenta con un módulo de reclutamiento y selección de personal que resultó funcional para la implementación a realizar.

- **Recursos Financieros**

No existió ningún problema con los recursos financieros necesarios para la implementación, debido a que todos los recursos contemplados ya formaban parte del presupuesto de la Jefatura de RRHH.

#### **5.1.5 SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Como primera parte de la socialización y conforme al cronograma detallado se organizó una reunión de trabajo la cual tenía como objetivo realizar un conversatorio acerca de la importancia de la implementación de un Sistema de Gestión en la Jefatura. A la misma asistieron el Jefe de Recursos Humanos, los coordinadores de la jefatura y todos los miembros que intervinieron en la implementación.

Posteriormente y en función de que los analistas no tenían conocimientos previos de Planeación Estratégica y del Cuadro de Mando Integral, se brindó una capacitación que abarcó nociones de los temas mencionados, con una duración de 4 horas, ya que en función de que el trabajo a desempeñar por parte de estos técnicos es más operativo que administrativo, no requirieron conocer los temas mencionados a mayor profundidad. A la misma asistieron los 2 analistas de reclutamiento y selección.

La coordinación con la que se trabajó para la implementación fue la de Talento Humano, que en el presente trabajo se denomina de Reclutamiento y Selección. Se propuso la realización de 2 talleres que fueron aceptados por el Jefe de

RRHH, con una duración de 3 horas cada uno, con la participación del mismo y la Coordinación de Reclutamiento y Selección, es decir la coordinadora y dos analistas. A continuación se detallan los temas expuestos en los 2 talleres:

## Taller 1

**Tabla 66** – Temario taller 1

Tema	Duración (minutos)
Plan Estratégico de la Jefatura de Recursos Humanos	120
Sistema de Gestión de Talento Humano (proceso de Reclutamiento), Introducción, Objetivo, Alcance, Proceso e Indicadores de proceso.	60

(Los Autores, 2014)

## Taller 2

**Tabla 67** – Temario taller 2

Tema	Duración (minutos)
Sistema de Gestión de Talento Humano (proceso de Selección), Introducción, Objetivo, Alcance, Proceso e Indicadores de proceso.	60
Sistema de Gestión de Talento Humano (proceso de Contratación), Introducción, Objetivo, Alcance, Proceso e Indicadores de proceso.	20
Indicadores del Cuadro de Mando Integral	20
Registros e Instructivos.	60
Herramienta de Registro de Indicadores en Excel	20

(Los Autores, 2014)

Se introdujo también un formato Excel que sirvió para realizar el monitoreo del cumplimiento de los objetivos a través de los indicadores mencionados. Este formato puede ser observado en el Anexo 11.

### **5.1.6 TRANSICIÓN DEL PROCESO ANTERIOR DE ADMISIÓN DE PERSONAS AL PROCESO PROPUESTO**

Una vez creado, desarrollado y estructurado todo el Sistema de Gestión, y además de que se ha brindado la capacitación al personal a través de talleres, se procedió a la etapa práctica de la implementación, en donde se puso en marcha un proceso del sistema y los colaboradores de la coordinación aplicaron la propuesta planteada en el presente trabajo. Lo que antes se hacía de una manera, en esta etapa se dejó de hacer así, y se ejecutaron las directrices del nuevo proceso de Admisión de Personas.

Como parte de la implementación y posterior a la realización de los talleres descritos anteriormente, se realizó a manera de demostración del uso del sistema de gestión, un proceso de reclutamiento interno y uno de reclutamiento externo. Esto con la finalidad de familiarizar con el nuevo proceso a los ejecutores del mismo, es decir a los analistas y la coordinadora de reclutamiento y selección, ya que estas personas reclutaron y seleccionaron al personal con las nuevas herramientas en los meses de octubre y noviembre de 2014. Los resultados de la demostración no interfieren en la medición del estado actual ya que no representan una muestra significativa del proceso.

A continuación se presenta en las siguientes tablas la comparación de los procesos que se llevaban a cabo anteriormente y de la propuesta como parte de implementación. Además se exponen resultados de la demostración, a nivel de varias actividades de los nuevos procesos que evidencian la implementación realizada en la jefatura y sobre todo el proceso de familiarización con lo diseñado en este proyecto.

#### **5.1.6.1 Reclutamiento**

Se sigue el flujo propuesto en la figura 44 del Anexo 10:

**Tabla 68 – Comparación proceso de reclutamiento**

Proceso Anterior	Proceso Nuevo
No se realiza	Se analiza el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos. (i)
No se define periodicidad ni es parte formal del proceso.	Se levanta la planificación mensual del personal. (ii)
El proceso comienza a partir de que talento humano recibe el "Formulario modelo de requisición de personal".	Se recibe el formato de requisición de personal, REG-REC-01-V1. (iii)
No se realiza	Se comprueba disponibilidad presupuestaria. (iv)
No se realiza	Se analiza el descriptivo del cargo con las funciones del mismo. (iv)
Elaboración de la convocatoria.	Se realiza en los subprocesos de reclutamiento interno y externo.
Medios de reclutamiento: Candidatos Internos, este medio se utiliza para realizar promociones. Base de datos, Se utiliza para vacantes de trabajadores Avisos en páginas web especializadas, principalmente multitrabajos. Referidos, o recomendados. Universidades e institutos, a través de anuncios para vacantes de empleados. Asociaciones profesionales, a través de anuncios. Candidatos esporádicos. Avisos de prensa, en caso de no cubrir la vacante por concurso interno ni por avisos en páginas web. Consultoras especializadas, para mandos gerenciales.	Reclutamiento interno y externo se realizan con subprocesos independientes.
Se verifica cumplimiento de requerimientos del puesto	Se verifica el cumplimiento de los requisitos mínimos (xii)
No se realiza	Se notifica la cantidad de aspirantes al área requiriente o si no hay presupuesto. (xiii)

(Los Autores, 2014)

**Resultados de la demostración:**

- (i) Se realizó el análisis del mercado de trabajo y de recursos humanos de la zona de San Antonio de Pichincha mismo que se puede apreciar a continuación:

## DEFINICIONES

*El mercado de trabajo*, el mismo que se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. (Chiavenato, 2009).

*El mercado de recursos humanos* es el contingente de personas que están dispuestas a trabajar o las que trabajan pero están dispuestas a buscar trabajo. (Chiavenato, 2009).

## ALCANCE

El presente análisis abarca a la parroquia de San Antonio de Pichincha. En función de que la compañía al emplear a más gente que viva en la parroquia ganará más aceptación de la comunidad en la que se encuentra establecida y bajará los costos del servicio de transporte.

## ESTADÍSTICAS

### 1. Distribución por género de población de San Antonio

**Tabla 69** – Distribución por género en San Antonio de Pichincha

Cifras				Análisis
	POBLACIÓN TOTAL	HOMBRES	MUJERES	
PICHINCHA	2.576.287	1.255.711	1.320.576	<b>Mercado de trabajo:</b> La operación textil requiere en mayor número hombres (trabajadores). La mayoría de empresas del sector requiere contratar este tipo de mano de obra  <b>Mercado de Recursos Humanos:</b> En cuanto a este punto tanto hombres y mujeres de la localidad están en proporciones similares en cuanto género.
DMQ	2.239.191	1.088.811	1.150.380	
POMASQUI	28.910	14.101	14.809	
CALACLÍ	3.895	1.947	1.948	
<b>SAN ANTONIO DE PICHINCHA</b>	<b>32.357</b>	<b>15.912</b>	<b>16.445</b>	

(Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial GAD San Antonio de Pichincha, 2013)

## 2. Población económicamente activa por rama de actividad

**Tabla 70** – Población económicamente activa por rama de actividad en San Antonio de Pichincha

Cifras			Análisis
RAMA DE ACTIVIDAD	CASOS	%	<p><b>Mercado de trabajo:</b> En lo que se refiere a este punto de la gráfica se puede concluir que la industria manufacturera es una gran fuente de trabajo.</p> <p><b>Mercado de Recursos Humanos:</b> existen 18.11% de población trabajadora en empresas manufactureras, por lo que de acuerdo a las condiciones laborales y si su experiencia está relacionada a la actividad textil podrían incorporarse a la empresa. Ese porcentaje es de los más puntuados de acuerdo a la estadística.</p>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	519	3,35	
Explotación de minas y canteras	148	0,96	
Industrias manufactureras	2803	18,11	
Construcción	1413	9,13	
Comercio al por mayor y menor	2572	16,62	
Transporte y almacenamiento	1258	8,13	
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	704	4,55	
Información y comunicación	259	1,67	
Actividades financieras y de seguros	230	1,48	
Actividades inmobiliarias	68	0,44	
Actividades profesionales, científicas y técnicas	494	3,19	
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	667	4,31	
Administración pública y defensa	521	3,37	
Enseñanza	759	4,90	
Actividades de la atención de la salud humana	442	2,85	
Artes, entretenimiento y recreación	131	0,85	
Otras actividades de servicios	326	2,11	
Actividades de los hogares como empleadores	874	5,65	
No declarado	823	5,32	
Trabajador nuevo	466	3,01	
<b>TOTAL</b>	<b>15477</b>	<b>100,00</b>	

En especial la zona no provee fuentes de trabajo en el campo agrícola debido a sus condiciones hostiles para los cultivos, por esta razón el desarrollo industrial de la zona es elevado.

(Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial GAD San Antonio de Pichincha, 2013)

## 3. Grupo ocupacional en San Antonio

**Tabla 71** – Grupo ocupacional en San Antonio de Pichincha

Cifras			Análisis
GRUPO DE OCUPACIÓN	CASOS	%	<p><b>Mercado de trabajo:</b> en el sector hay una amplia oferta por parte de las empresas manufactureras ya que esta localidad es tipificada por el Municipio como de uso Industrial.</p> <p><b>Mercado de Recursos Humanos:</b> existe personal trabajando en áreas relacionadas a la industria, técnicos y profesionales de nivel medio (5,96%) así como operarios y artesanos (18,30 %), lo cual posibilita la captación y retención de los mismos a la empresa.</p>
Directores y gerentes	529	3,39	
Profesionales científicos e intelectuales	1495	9,58	
Técnicos y profesionales del nivel medio	929	5,96	
Personal de apoyo administrativo	1287	8,25	
Trabajadores de los servicios y vendedores	2563	16,43	
Agricultores y trabajadores calificados	357	2,29	
Oficiales, operarios y artesanos	2855	18,30	
Operadores de instalaciones y maquinaria	2026	12,99	
Ocupaciones elementales	2234	14,32	
Ocupaciones militares	32	0,21	
no declarado	827	5,30	
Trabajador nuevo	466	2,99	
<b>TOTAL</b>	<b>15600</b>	<b>100,00</b>	

(Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial GAD San Antonio de Pichincha, 2013)

#### 4. Ocupación Trabajadora en San Antonio

Tabla 72 – Ocupación trabajadora en San Antonio de Pichincha

Cifras			Resultados																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CATEGORIA DE OCUPACIÓN</th> <th>CASOS</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleado/a u obrero/a del Estado, Gobierno, Municipio, Consejo Provincial, Juntas Parroquiales</td> <td>1550</td> <td>10,24</td> </tr> <tr> <td>Empleado/a u obrero/a privado</td> <td>7348</td> <td>48,55</td> </tr> <tr> <td>Jornalero/a o peón</td> <td>1039</td> <td>6,87</td> </tr> <tr> <td>Patrono/a</td> <td>702</td> <td>4,64</td> </tr> <tr> <td>Socio/a</td> <td>209</td> <td>1,38</td> </tr> <tr> <td>Cuenta propia</td> <td>2659</td> <td>17,57</td> </tr> <tr> <td>Trabajador/a no remunerado</td> <td>154</td> <td>1,02</td> </tr> <tr> <td>Empleado/a doméstico/a</td> <td>899</td> <td>5,94</td> </tr> <tr> <td>Se ignora</td> <td>574</td> <td>3,79</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>15134</b></td> <td><b>100,00</b></td> </tr> </tbody> </table>			CATEGORIA DE OCUPACIÓN	CASOS	%	Empleado/a u obrero/a del Estado, Gobierno, Municipio, Consejo Provincial, Juntas Parroquiales	1550	10,24	Empleado/a u obrero/a privado	7348	48,55	Jornalero/a o peón	1039	6,87	Patrono/a	702	4,64	Socio/a	209	1,38	Cuenta propia	2659	17,57	Trabajador/a no remunerado	154	1,02	Empleado/a doméstico/a	899	5,94	Se ignora	574	3,79	<b>TOTAL</b>	<b>15134</b>	<b>100,00</b>	<p><b>Mercado de trabajo:</b> por la presencia de empresas los candidatos eligen las organizaciones que ofrecen mejores paquetes de remuneración y beneficios para ellos y sus familias.</p> <p><b>Mercado de Recursos Humanos:</b> el 48,55% corresponde a empleados u obreros privados lo que evidencia la incorporación de personal del sector a empresas que desarrollan su actividad en el mismo, abriendo oportunidades de trabajo para la comunidad.</p> <p>Esta cantidad hace que exista rotación en las empresas del sector, quienes ofertan al igual que plazas de trabajo beneficios para retener a sus trabajadores.</p>
CATEGORIA DE OCUPACIÓN	CASOS	%																																		
Empleado/a u obrero/a del Estado, Gobierno, Municipio, Consejo Provincial, Juntas Parroquiales	1550	10,24																																		
Empleado/a u obrero/a privado	7348	48,55																																		
Jornalero/a o peón	1039	6,87																																		
Patrono/a	702	4,64																																		
Socio/a	209	1,38																																		
Cuenta propia	2659	17,57																																		
Trabajador/a no remunerado	154	1,02																																		
Empleado/a doméstico/a	899	5,94																																		
Se ignora	574	3,79																																		
<b>TOTAL</b>	<b>15134</b>	<b>100,00</b>																																		

(Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial GAD San Antonio de Pichincha, 2013)

- (ii) En la siguiente tabla se muestran las vacantes planificadas para el mes de septiembre del 2014 en cada departamento de la empresa, producto de nuevos proyectos o despidos:

**Tabla 73 – Planificación de personal – Septiembre 2014**

	<b>FORMATO PLANIFICACIÓN MENSUAL DE PERSONAL VICUNHA ECUADOR</b>				<b>COD: REG-REC-01-V1-#</b>		<b>Mes - Año:</b>	
<b>Areas de la empresa</b>	<b>Vacantes</b>							
	<b>Trabajadores</b>		<b>Empleados</b>		<b>Pasantes</b>			
	P	D / R	P	D / R	P	D / R		
<b>Dirección Administrativa- Financiera</b>								
Departamento de Contraloría								
Departamento de Recursos Humanos								
Departamento de Logística								
Departamento de Sistemas								
Departamento de Contabilidad								
Subtotal								
<b>Dirección Industrial</b>								
Departamento de Hilatura								
Departamento de Preparación -Tejeduría								
Departamento de Ingeniería Industrial								
Departamento de Acabados								
Departamento de Proceso en Tela								
Departamento de Programación y Control								
Departamento Aseguramiento de la Calidad								
Subtotal								
<b>Dirección Comercial</b>								
Departamento de Ventas, Asist Técnica y Mercadeo								
Departamento de Exportaciones								
Departamento de Planificación y Adm. de Ventas								
Subtotal								
<b>TOTAL</b>								
* P: Proyecto, D/R: Despidos o renunciaciones								
Coordinación de Reclutamiento y Selección Departamento de Recursos Humanos								

(Los Autores, 2014)

- (iii) Se recibieron los formatos de requisición de personal conforme el nuevo formato establecido REG-REC-01-V1-#. Se hizo la requisición para los cargos de: Supervisor de Mantenimiento Eléctrico (empleado) y Técnico de Mantenimiento (trabajador).
- (iv) Para los puestos que formaron parte de la demostración, si existió presupuesto disponible tanto para el empleado como para el trabajador, de igual manera los descriptivos de cargos estuvieron levantados para estos puestos.

Una vez que se realizaron los subprocesos de reclutamiento interno y externo, continuó el proceso principal:

- (xii) En cuanto al proceso de reclutamiento interno “Candidato I” cumplió con los requisitos mínimos del puesto.

En lo referente al proceso de reclutamiento externo los “Ing. 1 y 2”, cumplieron con los requisitos mínimos del puesto.

- (xiii) Se notificó al área requiriente que para el puesto de Técnico de Mantenimiento el “Candidato I” cumplió con el perfil del puesto además de que puede ser ascendido al nuevo cargo como resultado de su evaluación de desempeño.

También se le notificó al área requiriente que para el puesto de Supervisor de Mantenimiento existieron 2 candidatos que cumplieron con los requerimientos mínimos para el puesto de trabajo.

#### 5.1.6.1.1 Reclutamiento Interno

Se sigue el flujo propuesto en la figura 45 del Anexo 10:

**Tabla 74** – Comparación subproceso de reclutamiento interno

Proceso Anterior	Proceso Propuesto
Las vacantes por creación de puestos, los ascensos de nivel, el retiro voluntario o jubilación, son cubiertos por trabajadores/as afiliadas al comité de la Empresa y sindicato en un plazo no mayor de 30 días. A	Se revisan los resultados de evaluaciones de desempeño para buscar candidatos que pueden ser promovidos. (v)
	Se notifica a los colaboradores que van a ser ascendidos. (vi)
	Se elabora la convocatoria para llenar la vacante conforme a REG-REC-03-V1.
	Se difunde la convocatoria (INS-REC-02-V1) a través de: <b>Convocatoria Interna.</b> - Cartelera e intranet,

excepción de que no existan participantes en concurso interno o se haya declarado desierto, en cuyo caso el jefe de área solicitante, designa la persona que ocupará la vacante.	respetando los procedimientos del reglamento de escalafón, incentivos y premios y según normativa del Contrato Colectivo.
	Se coordina todo lo referente a recepción de documentos.
	Se revisa que la documentación presentada por los candidatos este completa y sea correcta. (vii)
Si se declara desierto el concurso se inicia el proceso de selección externa.	Si se declara desierto no existen candidatos, se inicia el proceso de selección externa.

(Los Autores, 2014)

### Resultados de la demostración:

- (xiv) Se revisaron los resultados de la evaluación de desempeño realizada a los trabajadores que podrían optar por el puesto mencionado. Se determinó que el “Candidato I” el cual pertenece al sindicato de la empresa obtuvo una excelente evaluación de desempeño y que cumplió con el perfil del puesto por lo que se considera su ascenso del cargo de Operador de Abridora (Departamento Productivo) al de Técnico de Mantenimiento Industrial (Departamento de Ingeniería Industrial).
- (xv) Se notificó al colaborador que puede ser ascendido de cargo, el cual mostró su interés, ya que esto también implica un incremento salarial.
- (xvi) “Candidato I”, presentó su documentación actualizada a la Jefatura de RRHH para su expediente la cual fue revisada por el analista de reclutamiento y selección.

#### 5.1.6.1.2 Reclutamiento Externo

Se sigue el flujo propuesto en la figura 46 del Anexo 10:

**Tabla 75 – Comparación subproceso de reclutamiento externo**

Proceso Anterior	Proceso Propuesto
<p>Reclutamiento externo e interno se diferencian por el medio que se usa para reclutamiento. La convocatoria no obedece a un formato.</p>	Se revisa la base de datos en búsqueda de candidatos. (viii)
	De existir candidatos se les contacta para verificar su interés y solicitarles su información actualizada.(ix)
	Se elabora la convocatoria para llenar la vacante conforme a REG-REC-03-V1 (x)
	<p>Se difunde la convocatoria (INS-REC-02-V1) a través de:</p> <p>Bolsas de trabajo.- Se utilizarán los portales Computrabajo y Multitabajos. (x)</p> <p>Avisos de prensa.- Se realiza a través de diario El Comercio, se realiza como segunda opción luego de la bolsa de trabajo.</p> <p>Base de datos.- Se alimenta de hojas de vida dejadas directamente en la empresa y con información de los procesos de reclutamiento.</p> <p>Asociaciones Profesionales y gremios.- Se usa para reclutar tanto a trabajadores como empleados.</p> <p>Universidades e institutos.- Se busca talento humano a nivel técnico y administrativo.</p> <p>Consultoras especializadas para reclutar talento humano.- Se usan cuando la vacante a ser llenada es para un cargo de alta responsabilidad.</p> <p>Redes sociales.- Se lo hace a través de Linked-in.</p> <p>Recomendación de boca en boca.- Aplica para vacantes específicas, a nivel operativo en su mayoría.</p>
	Se coordina todo lo referente a recepción de documentos
	Se revisa que la documentación presentada por los candidatos este completa y sea correcta. (xi)

(Los Autores, 2014)

**Resultados de la demostración:**

- (xvii) Se revisó la base de datos de procesos anteriores en donde se constató que un ingeniero cumplía con los requisitos mínimos del cargo de Supervisor de Mantenimiento Eléctrico.
- (xviii) Se contactó al ingeniero vía telefónica, mismo que no se interesó de momento en las condiciones del puesto de trabajo, sobre todo por los horarios rotativos.

- (xix) Se elaboró la convocatoria, misma que se muestra a continuación, la información de la convocatoria fue utilizada para llenar la información solicitada en multitrabajos, sitio web en el cual se publicó el anuncio:

	<b>FORMATO DE CONVOCATORIA</b>	<b>COD: REG-REC-03-V1-01</b>
<p><b>CONVOCATORIA</b></p> <p>Vicunha Ecuador, empresa multinacional dedicada a la producción y comercialización de tela denim en las líneas de rígido y stretch, convoca a los interesados en participar en el proceso de Reclutamiento y Selección para ocupar el puesto de:</p> <p><b>SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO</b></p> <p>Conforme a las siguientes bases:</p> <p><b>*Formación:</b> Graduado de Tecnólogo en Electrónica, Electricidad o Electromecánica (NO estudiantes)</p> <p><b>*Tipo de contratación y duración:</b> 3 meses a prueba y posterior contratación fija</p> <p><b>*Salario:</b> \$ 700</p> <p><b>*Horario y lugar de trabajo:</b> Planta Textil Lulumbamba 1354 y Misión Geodésica (San Antonio de Pichincha), tiempo completo turnos rotativos, se dará preferencia a quienes vivan al norte de Quito.</p> <p><b>*Conocimientos:</b> Mantenimiento preventivo y correctivo eléctrico de maquinaria industrial en empresas grandes, sólidos conocimientos de electricidad industrial y control, PLC's, drives y PLCs</p> <p><b>*Habilidades:</b> Capacidad de resolver problemas, disponibilidad de tiempo, positivo, liderazgo</p> <p><b>*Idiomas:</b> Castellano</p> <p><b>*Experiencia:</b> Mínima 2 años</p> <p><b>*Beneficios:</b> Transporte, alimentación, ropa de trabajo, tarjeta Supermaxi y fybeca, seguro médico privado, médico y odontólogo gratuito, capacitación, estabilidad laboral, utilidades, etc.</p> <p><b>Fechas de aplicación:</b> Enviar hoja de vida actualizada con sus respectivos respaldos indicando a que puesto aplica hasta el 14 de noviembre del 2014. Dirección a remitir información: Lulumbamba 1354 y Misión Geodésica. San Antonio de Pichincha o al correo <a href="mailto:selección@vicunha.com.ec">selección@vicunha.com.ec</a></p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Coordinación de Reclutamiento y Selección Departamento de Recursos Humanos</p>		

**Figura 42 – Convocatoria**  
(Los Autores, 2014)

- (xx) Se recibió la documentación de 4 candidatos de los cuales 3 presentaron la documentación correcta y completa: Los ingenieros. “1 y 2” y el tecnólogo. “1”.

### 5.1.6.2 Selección

Se sigue el flujo propuesto en la figura 47 del Anexo 10:

**Tabla 76 – Comparación proceso de selección**

Proceso Anterior	Proceso Propuesto																																													
Se analizan las hojas de vida y se convoca a las personas que cumplan con el perfil requerido, para ser entrevistados y sometidos a las pruebas que requiera el cargo	Se efectúa la entrevista inicial conforme al instructivo INS-SEL-01-V1. (i)																																													
	De acuerdo al tipo de vacante (trabajador, empleador, etc.) se aplican las pruebas respectivas. Conforme el instructivo INS-SEL-02-V1 (ii)																																													
No se realiza	Se realiza la entrevista a los mejor puntuados por parte del Jefe de Recursos Humanos. (iii)																																													
Selección determina una terna de candidatos más idóneos mediante un informe que se entregará al jefe del área requiriente.	Se emite el informe al área requiriente con la terna de seleccionados al Jefe de área conforme a REG-SEL-03-V1 (iv)																																													
Luego de estas entrevistas el jefe de área comunicará a Selección por correo electrónico cual es el candidato elegido.	Entrevista con Jefe inmediato para validación de conocimientos técnicos. (v)																																													
<p>La evaluación de los participantes tiene la ponderación:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Aspecto</th> <th>Pond.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Hoja de vida</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Pruebas psicológicas</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Conocimientos del proceso</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Prueba operativa</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Entrevista con el jefe de área</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	No.	Aspecto	Pond.	1	Hoja de vida	5%	2	Pruebas psicológicas	5%	3	Conocimientos del proceso	30%	4	Prueba operativa	45%	5	Entrevista con el jefe de área	15%	<p>Una vez aplicadas las técnicas de selección descritas a los candidatos reclutados, se pondera su calificación en el proceso de la siguiente manera:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Aspecto</th> <th>Pond.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Hoja de vida</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Entrevista Inicial</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Pruebas de personalidad</td> <td>15% - 20%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Prueba operativa o conocimientos</td> <td>15% - 20%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Prueba psicométricas (solo para mandos medios y altos)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Prueba de simulación</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Entrevista con el jefe de RRH</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Entrevista con el jefe de área</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	No.	Aspecto	Pond.	1	Hoja de vida	10%	2	Entrevista Inicial	5%	3	Pruebas de personalidad	15% - 20%	4	Prueba operativa o conocimientos	15% - 20%	5	Prueba psicométricas (solo para mandos medios y altos)	10%	6	Prueba de simulación	10%	7	Entrevista con el jefe de RRH	10%	8	Entrevista con el jefe de área	25%
No.	Aspecto	Pond.																																												
1	Hoja de vida	5%																																												
2	Pruebas psicológicas	5%																																												
3	Conocimientos del proceso	30%																																												
4	Prueba operativa	45%																																												
5	Entrevista con el jefe de área	15%																																												
No.	Aspecto	Pond.																																												
1	Hoja de vida	10%																																												
2	Entrevista Inicial	5%																																												
3	Pruebas de personalidad	15% - 20%																																												
4	Prueba operativa o conocimientos	15% - 20%																																												
5	Prueba psicométricas (solo para mandos medios y altos)	10%																																												
6	Prueba de simulación	10%																																												
7	Entrevista con el jefe de RRH	10%																																												
8	Entrevista con el jefe de área	25%																																												
Se selecciona al candidato ganador.	Se selecciona al ganador. (v)																																													
Se realiza un informe sin formato definido.	Llenar el informe de aprobación para contratación del candidato elegido conforme a REG-SEL-04-V1 (v)																																													
No se realizan a todos los colaboradores.	Realización de exámenes ocupacionales. Se entrega el certificado de aptitud conforme a REG-SEL-03-V1 (vi)																																													

No se realiza	Recibir el informe médico y crear el expediente del nuevo colaborador. (vii)
Selección notifica la decisión al candidato ganador con el cual comenzará el proceso de contratación y agradece la participación a los otros aspirantes.	Comunicación de resultado a candidatos vía correo electrónico. (viii)
Si existieran problemas en conseguir candidatos en 7 días hábiles, Selección comunicará al jefe del área requiriente como se ha desarrollado el proceso para tomar las acciones necesarias.	Si existieran problemas en seleccionar un candidato idóneo en 7 días hábiles, se comunicará al jefe del área requiriente, como se ha desarrollado el proceso para tomar las acciones necesarias.

(Los Autores, 2014)

### **Resultados de la demostración:**

Debido a la confidencialidad de esta parte del proceso no se muestran las preguntas y respuestas dadas en las entrevistas, tampoco se muestran datos de informes, certificados médicos que se llenan como parte del mismo.

- (i) Se realizaron las entrevistas de inicio conforme al instructivo INS-SEL-01-V1 para el proceso de reclutamiento externo. Se hicieron un total de 2 entrevistas para la vacante de Supervisor de Mantenimiento Eléctrico, las cuales fueron superadas por los 2 candidatos. Para el proceso interno esta entrevista no fue necesaria.
- (ii) A los candidatos externos, se les aplicó las pruebas:
- Pruebas de personalidad.
  - Prueba de conocimientos de acuerdo al cargo.
  - Prueba psicométricas.
  - Prueba de simulación, role playing.

Al candidato interno se le aplica la prueba de:

- Prueba de conocimientos de acuerdo al cargo.

(iii) Los 3 candidatos al tener buenas evaluaciones hasta ese momento, se sometieron a la entrevista por parte del Jefe de Recursos Humanos, misma que se efectuó en un lapso máximo de 20 minutos por cada candidato. En el caso del proceso interno fue usada para brindar retroalimentación positiva para el trabajador que adquirió más conocimientos y además logró una excelente evaluación de desempeño.

(iv) Se le enviaron al jefe del área requiriente 3 informes parciales (en total de los 2 procesos) con la información de los 3 candidatos en donde se incluyó la ponderación obtenida hasta el momento en el proceso, a través de los informes REG-SEL-04-V1-01, REG-SEL-04-V1-02 y REG-SEL-04-V1-03.

(v) El jefe inmediato (del Departamento de Ingeniería Industrial) entrevistó a los candidatos de los 2 procesos con el fin de validar ciertos conocimientos y habilidades. Los postulantes llegaron a esta etapa luego de registrarse al nuevo proceso de reclutamiento y selección.

“Candidato 1” fue seleccionado para ocupar la vacante de Técnico de Mantenimiento Industrial, consiguiendo de esta manera la aceptación de su nuevo jefe directo.

El “Ing. 2” fue seleccionado para ocupar la vacante de Supervisor de Mantenimiento Eléctrico.

Finalmente el jefe de área llenó su parte de los informes de selección REG-SEL-04-V1-02 y REG-SEL-04-V1-03.

(vi) El médico ocupacional de la empresa realizó los exámenes de inicio al nuevo colaborador, en el caso del trabajador que fue ascendido se tomaron los

exámenes periódicos como los exámenes de inicio. Los resultados concluyeron que las 2 personas eran aptas para el cargo.

- (vii) Una vez pasados los exámenes médicos se creó el expediente del nuevo empleado y añadió documentación al otro expediente ya abierto cuando el trabajador se vinculó a la empresa. Los resultados finales se notificaron por correo electrónico.

### 5.1.6.3 Contratación

Se sigue el flujo propuesto en la figura 48 del Anexo 10:

**Tabla 77** – Comparación proceso de contratación

Proceso Anterior	Proceso Propuesto
No existía un proceso formal levantado de contratación.	Se verifica la forma de contratación. (i)
Se solicitaba la documentación al nuevo colaborador, se enviaba esta al departamento legal para elaborar el contrato, mismo que se lo firmaba.	Se solicitan los respaldos, certificados, referencias laborales del nuevo colaborador, a utilizando el formato REG-CONT-01. (ii)
	El nuevo colaborador entrega la documentación. (ii)
	Se adjunta la documentación laboral faltante al archivo físico y se sube la información de la nueva contratación al sistema. Incluir el certificado de aptitud.
	Se envía documentación al departamento legal y el formato REG-CONT-02-V1. (iii)
	Se elabora el contrato. (iii)
	Se firma el contrato. (iii)
El departamento legal legalizaba el contrato.	Se legaliza el contrato (iii)
Se notificaba inicio de actividades e ingreso a nómina	Se notifica inicio de actividades e ingreso a nómina con el registro REG-CONT-03-V1 (iv)

(Los Autores, 2014)

### Resultados de la demostración:

- (i) Los 2 puestos de trabajo fueron de modalidad de contrato permanente.
- (ii) Se solicitaron los respaldos de la documentación del colaborador de acuerdo al formato de Requisitos para el Ingreso (REG-CONT-01-V1). El nuevo supervisor entregó la documentación dentro del plazo de 5 días laborables
- (iii) Se revisaron los documentos y se enviaron al Departamento Legal para realizar el contrato utilizando el formato REG-CONT-02-V1-01 y REG-CONT-02-V1-02, posteriormente y en 2 días laborables se firmaron los nuevos contratos en el Departamento de Recursos Humanos, mismos que fueron legalizados posteriormente.
- (iv) Se notificó al departamento con la ayuda del registro REG-CONT-03-V1-01, el ingreso a nómina del nuevo colaborador y el nuevo salario motivo del ascenso del nuevo técnico, al igual que también se informó el inicio de actividades del mismo y se acordó que en un período no mayor a 15 días calendario deberá iniciar sus actividades.

#### **5.1.7 MEDICIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN**

Una vez realizada la demostración y que los encargados del proceso estaban familiarizados con flujos, instructivos, registros, etc. Se procedió a la implementación en la coordinación del nuevo proceso de admisión de personas para todas las vacantes que se generan en la empresa. Estos colaboradores ejecutaron el proceso propuesto, en los meses de octubre y noviembre de 2014.

Los datos tabulados en los meses mencionados provienen de la información recogida de los diferentes registros, y de información general provista por la jefatura:

**Tabla 78 – Tabulación de datos (Octubre 2014)**

<b>Mes 1 (Octubre)</b>					
<b>Número de colaboradores en la empresa:</b>					<b>896</b>
<b>Tiempo necesario para llenar las vacantes:</b>					<b>23</b>
<b>Total de Procesos de reclutamiento realizados:</b>					<b>18</b>
<b>Trabajadores reclutados internamente:</b>					<b>3</b>
Trabajadores:	3	Mujeres:	0	Hombres:	3
Empleados:	0	Mujeres:	0	Hombres:	0
<b>Trabajadores reclutados externamente:</b>					<b>15</b>
Trabajadores:	3	Mujeres:	1	Hombres:	2
Empleados:	12	Mujeres:	2	Hombres:	10
<b>Vacantes generadas:</b>					<b>26</b>
Trabajadores:	10	Mujeres:	1	Hombres:	9
Empleados:	16	Mujeres:	2	Hombres:	14
Jefes / Gerentes					0
Cargos Nuevo					2
Cargos Existentes					26
Cargos temporales					2
Cargos permanentes					26
<b>Vacantes llenas:</b>					<b>18</b>
Trabajadores:	6	Mujeres:	1	Hombres:	5
Empleados:	12	Mujeres:	2	Hombres:	10
<b>Colaboradores desvinculados :</b>					<b>14</b>
Trabajadores:	5	Mujeres:	1	Hombres:	4
Empleados:	9	Mujeres:	3	Hombres:	6
<b>Total de contratos legalizados:</b>					<b>15</b>
Trabajadores:	3	Empleados:	12		
<b>Empleados /Trabajadores que se realizaron ex. Ocupacionales</b>					<b>11</b>
Aptos:	11	Mujeres:	3	Hombres:	8
No aptos:	0	Mujeres:	0	Hombres:	0
<b>Empleados /Trabajadores a los que se les cambio el puesto de trabajo como resultado de exámenes ocupacionales:</b>					<b>1</b>
Mujeres:	0		Hombres:	1	
<b>Presupuesto</b>					
Se conto con presupuesto para las contrataciones:				SI X	NO__

(Los Autores, 2014)

**Tabla 79** – Tabulación de datos (Noviembre 2014)

<b>Mes 2 (Noviembre)</b>						
<b>Número de colaboradores en la empresa:</b>				<b>891</b>		
<b>Tiempo necesario para llenar las vacantes:</b>				<b>12</b>		
<b>Total de Procesos de reclutamiento realizados:</b>				<b>8</b>		
<b>Trabajadores reclutados internamente:</b>				<b>5</b>		
Trabajadores:	5	Mujeres:	0	Hombres:	5	
Empleados:	0	Mujeres:	0	Hombres:	0	
<b>Trabajadores reclutados externamente:</b>				<b>3</b>		
Trabajadores:	0	Mujeres:	0	Hombres:	0	
Empleados:	3	Mujeres:	0	Hombres:	3	
<b>Vacantes generadas:</b>				<b>13</b>		
Trabajadores:	5	Mujeres:	0	Hombres:	5	
Empleados:	8	Mujeres:	0	Hombres:	8	
Jefes / Gerentes	0					
Cargos Nuevo	0					
Cargos Existentes	13					
Cargos temporales	3					
Cargos permanentes	10					
<b>Vacantes llenas:</b>				<b>8</b>		
Trabajadores:	5	Mujeres:	0	Hombres:	5	
Empleados:	3	Mujeres:	0	Hombres:	3	
<b>Colaboradores desvinculados :</b>				<b>10</b>		
Trabajadores:	3	Mujeres:		Hombres:	3	
Empleados:	7	Mujeres:		Hombres:	7	
<b>Total de contratos legalizados:</b>				<b>6</b>		
Trabajadores:	0	Empleados:	6			
<b>Empleados /Trabajadores que se realizaron ex. Ocupacionales</b>				<b>5</b>		
Aptos:	4	Mujeres:	0	Hombres:	4	
No aptos:	1	Mujeres:	1	Hombres:	0	
<b>Empleados /Trabajadores a los que se les cambio el puesto de trabajo como resultado de exámenes ocupacionales:</b>				<b>0</b>		
Mujeres:	0		Hombres:	0		
<b>Presupuesto</b>						
Se conto con presupuesto para las contrataciones:				SI	X	NO

Con la información recogida durante la aplicación de la propuesta y tabulada en las tablas 78 y 79, se realizó su procesamiento para obtener los indicadores hasta la fecha final de la implementación piloto.

**Tabla 80 – Indicadores de Proceso y CMI – Medición de la implementación**

<b>Coordinación Reclutamiento y Selección</b>										
Responsable	Subproceso	Indicador	Finalidad	Nº	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Parámetro/Mes	Oct	Nov	Meta / Alarmas
Verónica Romero	Reclutamiento	Razón de procesos realizados (RPT)	Permite medir la razón de procesos de reclutamiento terminados	1	$RPT = \frac{\# \text{ de vacantes llenas}}{\# \text{ de procesos realizados}}$	Mensual	#Vacant llenas	18	8	>= 0,9 óptimo
		% de rotación (PR)	Medir el índice de rotación de la empresa	2	$PR = \frac{\# \text{ colab. desvinculados}}{\# \text{ promedio de colaboradores}} * 100$	Mensual	#Proc realizados RPT	18 1,00	8 1,00	>= 0,5 medio < 0,5 bajo
Verónica Romero	Selección	% de rotación (PR)	Medir el índice de rotación de la empresa	2	$PR = \frac{\# \text{ colab. desvinculados}}{\# \text{ promedio de colaboradores}} * 100$	Mensual	# colab. Desvinc.	14	10	>= 1,50 óptimo
		% de candidatos no aptos (por exám. ocupacionales.) (PCNA)	Determinar el % de candidatos no aptos dentro del total de examinados	3	$PCNA = \frac{\# \text{ de candidatos no aptos}}{\# \text{ de candidatos examinados}} * 100$	Mensual	#prom. Colabor. PR	896 1,56%	891	>= 1,50 medio >= 1,80% bajo
		Tiempo promedio en llenar una vacante (TMV)	Conocer el tiempo medio que toma en ocupar una vacante	4	$TMV = \frac{\text{Tiempo total para llenar las vacantes}}{\# \text{ de vacantes abiertas}}$	Mensual	# cand. no aptos # cand. Exam. PCNA	0 11 0,00%	1 5 20,00%	< 30,00% óptimo >= 30,00% medio >= 35,00% bajo
		% de contratos firmados (PCL)	Verificar que se han legalizado todos los contratos de los colaboradores.	5	$PCL = \frac{\# \text{ total de contratos legalizados}}{\# \text{ total de contratos por legalizar}} * 100$	Mensual	t total llenar vac # vac. Abiertas TMV	23 18 1,28	12 8 1,50	< 1,5 óptimo >= 1,5 medio >= 1,8 bajo
Verónica Romero	Contratación	% de contratos firmados (PCL)	Verificar que se han legalizado todos los contratos de los colaboradores.	5	$PCL = \frac{\# \text{ total de contratos legalizados}}{\# \text{ total de contratos por legalizar}} * 100$	Mensual	# Cont. Legalizados # Cont. x legalizar PCF	15 18 83,33%	6 8 75,00%	>= 95,00% óptimo >= 80,00% medio < 80,00% bajo

(Los Autores, 2014)

## 5.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados se obtuvieron del periodo de implementación, es decir de los meses de octubre y noviembre del 2014, como se mencionó anteriormente estos resultados tienen que ver solo con el proceso de admisión de personas.

Se realizó un comparativo con la situación inicial (septiembre de 2014), lo que se puede apreciar en la Tabla 81, mediante los resultados de cada indicador y la semaforización. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la implementación realizada:

- En los meses de octubre y noviembre se lograron llenar todas las vacantes con los procesos de reclutamiento realizados (indicador RPT). Sin embargo no se realizaron procesos de reclutamiento para todas las vacantes generadas.
- Disminuyó la rotación de personal mensual por ende su indicador PR terminó con un registro en verde. Generalmente PR disminuye en los meses finales del año en función de la dificultad de conseguir un puesto de trabajo en esas fechas, los colaboradores desean asegurar su cargo.
- El porcentaje de candidatos no aptos detectados por exámenes ocupacionales (PCNA) está dentro de lo óptimo. Sin embargo en algunos casos no se realizaron exámenes ocupacionales a todos los colaboradores que llenaron las vacantes en la empresa, esto principalmente en casos de reclutamiento interno, debido a promociones o cambios de puestos de trabajo, en donde los exámenes periódicos fueron tomados en cuenta como los de inicio (ocupacionales), en el nuevo puesto de trabajo. Todo esto bajo el criterio del médico ocupacional.
- El indicador TMV tuvo un comportamiento fluctuante, en función de la dificultad de incorporar a nuevos trabajadores y empleados. Una de las razones son las

enfermedades ocupacionales preexistentes (problemas de oído y espalda) y la dificultad de conseguir mano de obra calificada principalmente de trabajadores.

- El indicador PCL durante los meses de la implementación osciló entre los niveles medio y bajo. El resultado de este indicador no depende directamente de la Jefatura de Recursos Humanos. No se legalizan todos los contratos que deberían legalizarse mensualmente y esto se arrastra en meses posteriores. Esta situación genera retrasos internos en Recursos Humanos y el Departamento Jurídico.
- En la empresa se realizan más procesos de reclutamiento externo que interno llegando los últimos a ser aproximadamente el 20% del total de procesos, ya que las vacantes que más se generan son de empleados.
- Durante el segundo mes de implementación aumentó el reclutamiento interno siendo casi el doble del externo.

**Tabla 81** – Comparación de Indicadores de Proceso y CMI – Antes y Después de la Implementación

Coordinación Reclutamiento y Selección													
Responsable	Subproceso	Indicador	Finalidad	No	N	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Parámetro/Mes	Sep	Oct	Nov	Meta / Alarmas	
Verónica Romero	Reclutamiento	Razón de procesos realizados (RPT)	Permite medir la razón de procesos de reclutamiento terminados	1		$RPT = \frac{\# \text{ de vacantes llenas}}{\# \text{ de procesos realizados}}$	Mensual	#Vacant llenas	14	18	8	>= 0,9 optimo	
								#Proc realizados	15	18	8	>= 0,5 medio	
		% de rotación (PR)	Medir el índice de rotación de la empresa	2			$PR = \frac{\# \text{ colab. desvinculados}}{\# \text{ promedio de colaboradores}} * 100$	Mensual	RPT	1,07	1,00	1,00	< 0,5 bajo
									# colab. Desvinc.	25	14	10	< 1,50% optimo
									#prom. Colabor.	904	896	891	>= 1,50% medio
Verónica Romero	Selección	% de candidatos no aptos (por exam. ocupacionales) (PCNA)	Determinar el % de candidatos no aptos dentro del total de examinados	3		$PCNA = \frac{\# \text{ de candidatos no aptos}}{\# \text{ de candidatos examinados}} * 100$	Mensual	PR	2,77%	1,56%	1,12%	>= 1,80% bajo	
								# cand. no aptos	2	0	1	< 30,00% optimo	
		Tiempo promedio en llenar una vacante (TMV)	Conocer el tiempo medio que toma en ocupar una vacante	4			$TMV = \frac{\text{Tiempo total para llenar las vacantes}}{\# \text{ de vacantes abiertas}}$	Mensual	# cand. Exam.	11	11	5	>= 30,00% medio
									PCNA	18,18%	0,00%	20,00%	>= 35,00% bajo
									t total llenar vac	22	23	12	< 1,5 optimo
Verónica Romero	Contratación	% de contratos firmados (PCL)	Verificar que se han legalizado todos los contratos de los colaboradores.	5		$PCL = \frac{\# \text{ total de contratos legalizados}}{\# \text{ total de contratos por legalizar}} * 100$	Mensual	# vac. Abiertas	14	18	8	>= 1,5 medio	
								TMV	1,57	1,28	1,50	>= 1,8 bajo	
								# Cont. Legalizados	12	15	6	>= 95,00% optimo	
Verónica Romero								# Cont. x legalizar	14	18	8	>= 80,00% medio	
								PCF	85,71%	83,33%	75,00%	< 80,00% bajo	

(Los Autores, 2014)

### 5.3 ACCIONES DE MEJORA

Surgen principalmente del análisis comparativo del antes y después de la implementación del sistema, constituyen una fuente para optimizar el sistema de gestión y conseguir mejores resultados. Las acciones que se plantean son las siguientes:

- Dividir la Coordinación de Talento Humano en las Coordinaciones de: Reclutamiento y Selección además de la de Capacitación y Evaluación, de este modo se contará con los recursos técnicos necesarios para seguir los procesos implementados y por consiguiente obtener mejores resultados.
- El análisis de mercado de trabajo y el de recursos humanos deberá ampliarse, abarcando otras áreas además de San Antonio de Pichincha esto es al menos a toda la zona norte de la ciudad de Quito, esto para acercarse más a la situación real de los mercados de trabajo y recursos humanos en Quito y planificar de mejor manera el proceso de selección
- Disminuir los gastos operativos del departamento de RRHH, a través de la reducción de generación de horas extra del personal que se conseguirá una vez implementado el sistema de gestión de talento humano mismo que estandariza los procesos, registros e instructivos del área.
- Enfocar las capacitaciones brindadas a los trabajadores de las áreas de control y mantenimiento industrial a la parte técnica en función de mejorar sus perfiles profesionales ya que en muchos casos solo tienen el título de bachilleres.
- Mejorar la objetividad de la evaluación de desempeño, incrementando el porcentaje actual de cumplimiento de objetivos (10%), a través de la propuesta

realizada de una evaluación de desempeño de 180 grados enfocada al cumplimiento de objetivos.

- Implementar el plan anual de capacitación de la empresa que es levantado a partir de las evaluaciones de desempeño, el cual deberá enfocarse principalmente en el uso herramientas tecnológicas, capacitaciones técnicas y capacitaciones a mandos medios y gerenciales.
- Durante los procesos de selección incorporar los profesiogramas para dar a conocer a los aspirantes los factores de riesgo inherentes a su puesto de trabajo y los medios que la empresa empleará para su control de esta manera se va a reducir el porcentaje de candidatos no aptos y se concienciará sobre medidas preventivas de SSO.
- Incluir el coaching como segunda etapa del proceso de inducción el mismo que deberá ser realizada por un compañero del área que será una guía para familiarizar al nuevo colaborador con sus funciones.
- Investigar las causas raíz que afectan en mayor proporción al ausentismo de los colaboradores a través del seguimiento personalizado de los casos de trabajo social detectados con mayor recurrencia.
- Definir estándares de calidad del trabajo en términos de plazo de cumplimiento, estandarización de formatos de trabajo, forma de presentación, retroalimentación y de evitar reprocesos.
- Uno de los insumos que se deberán incorporar para mejorar el clima laboral es el análisis psicosocial, en donde se analicen factores intra y extra laborales contemplando las condiciones individuales del trabajador que influyen en el desempeño del mismo, este estudio hasta la fecha no se ha llevado a cabo.

- Fomentar la buena relación con la comunidad a través de programas de responsabilidad social y ambiental corporativa como lo son programas de reciclaje interno, prácticas de producción más limpia y certificación punto verde del Ministerio de Ambiente.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- A pesar de que la selección externa representa el 82% del total, en la mayoría de los procesos de reclutamiento se prefiere esperar a cerrar el proceso de selección interna antes que reclutar externamente lo que aumenta el tiempo de conseguir candidatos idóneos para las distintas vacantes.
- El no realizar todas las entrevistas de cierre de relaciones laborales impide el tener datos reales que aporten a reducir porcentajes de rotación de personal. Tampoco se pueden determinar varias de las causas reales de ausentismo de los colaboradores debido a que no se cumplen todas las funciones relacionadas con trabajo social, entre ellas las visitas domiciliarias y el seguimiento de los casos especiales.
- La medición de clima laboral no debe limitarse únicamente a la obtención de resultados sino a la ejecución de acciones que fomenten la mejora del mismo y su monitoreo interno por parte de la Jefatura de RRHH debe ser más frecuente en función a la cantidad de colaboradores de la empresa.
- Desarrollar todos los descriptivos de cargo de empleados, trabajadores y personal de nómina confidencial permitirá que todos los colaboradores tengan claras sus funciones y competencias; y establecer una base para la evaluación de desempeño, beneficios y remuneraciones.
- La promoción por selección interna representa un incentivo para todos los colaboradores de Vicunha Ecuador que gozan además de otros beneficios como alimentación, transporte, capacitación, servicios médicos, etc., todo esto contribuye a tener un buen ambiente de trabajo con colaboradores motivados.

- Los reprocesos que se dan tanto en comunicados como en pagos de nómina generan malestar entre los colaboradores, lo que obliga a hacer un control más exhaustivo en estos procesos a través de los indicadores periódicos propuestos.
- Actualmente no existe un plan de capacitación para la empresa, esta se da de acuerdo al requerimiento de las diferentes áreas, siendo más específica en el área de producción. La ejecución de un adecuado plan de capacitación conforme acuerdo a las necesidades reales, constituirá una herramienta clave para un mayor desarrollo personal y profesional de los colaboradores y por consiguiente mejor desempeño de la compañía.
- La Coordinación de Seguridad y Salud Ocupacional cumple con lo estipulado en la legislación vigente y aplicable en la materia. Por ser una empresa con número mayor de 100 colaboradores y de alto riesgo por su actividad manufacturera textil, debe funcionar con un sistema de gestión para controlar los factores de riesgo laborales.
- Los 2 sistemas informáticos que se utilizan en la empresa, ayudan de manera muy significativa en la gestión del talento humano. En una empresa con alrededor de 1000 trabajadores, es imposible realizar esta gestión sin la ayuda de los mismos o contar con reportes gerenciales en poco tiempo.
- La metodología cualitativa descriptiva empleada en el presente estudio permitió conseguir toda la información necesaria para la obtención de los resultados. Esto gracias a las herramientas utilizadas para recolección de datos a lo largo de cada fase del estudio (listas de verificación, matrices de priorización, etc.), además que brindó la oportunidad de mantener un contacto cercano con la gente que ejecuta los distintos procesos (Jefe de Recursos Humanos, Coordinadores y Analistas) a través de reuniones, talleres y entrevistas.

- A través del análisis ambiental interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) realizado mediante el estudio de componentes y subcomponentes se realizó un análisis más profundo de la realidad en la que se encontraba la empresa y particularmente la Jefatura de Recursos Humanos. Se estudiaron alrededor de 15 componentes y 41 subcomponentes.
- El direccionamiento estratégico se rige a la Política del Sistema de Gestión de la compañía y al código de ética, que son mandatorios para todas las dependencias de la compañía, por tal motivo todos los objetivos estratégicos planteados fueron alineados a la política, respetando el enfoque holístico que tiene la empresa respecto a la visión y la misión.
- La ejecución de las estrategias operativas, obtenidas del análisis estratégico aumentan la posibilidad de que se puedan alcanzar los objetivos estratégicos de la jefatura y por ende que se logren las metas propuestas de los objetivos dados por Vicunha Brasil como matriz de la empresa ya que cada objetivo es apalancado por al menos una estrategia.
- El establecimiento de acciones gerenciales permite solucionar varios problemas detectados simplemente con una disposición del Jefe de Recursos Humanos, no requieren la elaboración de un proyecto o de un gran presupuesto.
- Estandarizar la forma en la que se realizan los procesos propios de la gestión de talento humano con un manual de procesos que define actividades, flujos, registros e instructivos es una herramienta para fortalecer la gestión operativa del área y medir la misma a través de indicadores.
- El enfoque estratégico que se utiliza en reclutamiento y selección permite no solo llenar vacantes sino nuevos puestos de trabajo conforme la estrategia de la empresa así lo requiera. Además la inclusión de una mayor cantidad de medios

de reclutamiento amplía la posibilidad de encontrar una mayor cantidad de candidatos para los distintos puestos de trabajo.

- Para mejorar la capacidad de adaptación al puesto de trabajo de los nuevos colaboradores, se incluyó coaching en el proceso de inducción, de esta forma el nuevo trabajador se familiarizará de mejor manera y rápidamente con sus nuevas tareas.
- La evaluación de 180 grados, en la que se combinen la medición efectuada por los jefes inmediatos y la autoevaluación del trabajador combinada con EPPO (Evaluación Participativa por Objetivo) mejorarán la objetividad de la evaluación de desempeño al dar un mayor peso al cumplimiento de objetivos por parte de los colaboradores ya que actualmente el peso del cumplimiento de objetivos es del 10%.
- El mantener relaciones de mutuo beneficio con las diferentes organizaciones laborales (sindicato, asociación de empleados y comité de empresa) facilita alcanzar acuerdos, evitar problemas en la gestión y mejores beneficios para los colaboradores.
- La apertura brindada por la Jefatura de Recursos Humanos de Vicunha Ecuador para este proyecto facilitó el disponer de todos los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros necesarios para la implementación piloto.
- Los talleres de capacitación y conversatorios que se realizaron previo a la implementación piloto en lo referente a la Admisión de Personas contribuyeron a crear un ambiente en el cual todos los involucrados con la misma conocieron los beneficios que se pretendían alcanzar a la vez de que adquieran dependiendo el caso nuevos conceptos teóricos.

- La demostración realizada con dos procesos de reclutamiento y selección se efectuó con la finalidad de familiarizar a los responsables de los mismos con los flujos, registros, instructivos e indicadores de cada uno, esta transición facilitó que los mismos realicen con éxito la implementación piloto en los meses de octubre y noviembre de 2014.
- El estudio del mercado de recursos humanos y del mercado de trabajo ayudó a reducir los tiempos promedio de selección de nuevo personal, ya que se conoció la oferta y demanda por el tipo de puesto de trabajo que la empresa deseaba reclutar. Sin embargo el realizarlo solo a nivel de San Antonio de Pichincha limitó la búsqueda de candidatos a un área geográfica reducida.
- La planificación de personal realizada mensualmente ayudó a planear de mejor manera las actividades de reclutamiento y selección, además de que se consiguió ganar tiempo en procesos internos a pesar de que por renuncias dadas durante el mes, fue imposible que la planificación hecha resulte exacta.
- La propuesta resalta la importancia de los resultados de la evaluación de desempeño en el reclutamiento interno así como la revisión de la base de datos para procesos de reclutamiento externo, las cuales respectivamente sirven como incentivo para los colaboradores y permiten identificar posibles candidatos de anteriores procesos
- En el proceso de selección los candidatos deben superar varias entrevistas y evaluaciones sin embargo se destaca la importancia de la prueba de conocimientos y la entrevista con el jefe directo en los resultados finales teniendo mayor peso porcentual y permitiendo al mismo la decisión final en el proceso.
- A pesar de que el proceso de contratación no depende directamente de la Jefatura de Recursos Humanos, los contratos que tardan en ser legalizados ocasionan retraso en varios procesos administrativos de la empresa.

- La semaforización implementada en el cuadro de mando integral ayuda a visualizar rápidamente cualquier desviación en cuanto a los resultados deseados, para tomar acciones correctivas oportunamente.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- La estructura funcional actual del departamento lo divide en 5 Coordinaciones mismas que se encargan de todo lo relacionado con la gestión del talento humano. Sin embargo una sola Coordinación se ocupa de Reclutamiento, Selección, Evaluación de Desempeño y Capacitación, de acuerdo al análisis realizado se recomienda que debe dividirse en al menos una Coordinación más en función de la especialización de sus tareas.
- Dependiendo de la vacante que se quiera llenar se recomienda realizar a la vez el proceso de reclutamiento interno y externo para conseguir una mayor cantidad de candidatos y llenar la vacante con el candidato más idóneo en el menor tiempo posible.
- Del análisis realizado en lo referente a evaluación de desempeño se puede apreciar que la forma en la cual se está llevando en la empresa es subjetiva, debido a que el cumplimiento de objetivos no representa un porcentaje importante dentro de la evaluación, por tal motivo se recomienda cambiar la metodología de evaluación.
- Se recomienda elaborar un plan de capacitación basado en las necesidades detectadas durante la evaluación de desempeño y que además tenga metas realistas en tiempo de ejecución y en cantidades ya que se genera resistencia por parte de los jefes por metas difíciles de cumplir.

- A futuro es preferible que toda la información que maneja la jefatura se maneje a través de un solo sistema informático lo cual facilite tareas de mantenimiento y respaldo de la información en él almacenada.
- Para obtener mejores resultados con la implementación del presente proyecto se recomienda que la estructura funcional de la Jefatura de RRHH este alineada a la estructura por procesos de la gestión del talento humano tal como se propone en el análisis realizado.
- Si bien es cierto Vicunha Ecuador rige su comportamiento organizacional y la obtención de resultados con la Política del Sistema Integrado de Gestión, el hacer que cada departamento tenga su Plan Estratégico hará que cada política sea apalancada por una o varias acciones estratégicas de uno o varios departamentos, lo que asegurará su cumplimiento.
- Es preferible implementar las acciones estratégicas establecidas en el menor tiempo posible.
- En función de los resultados obtenidos se recomienda realizar la implementación de los procesos propuestos que no fueron parte de la implementación piloto con la respectiva herramienta de control basada en el Cuadro de Mando Integral para monitorear el cumplimiento de los demás objetivos dados por la matriz de la empresa.
- Se recomienda utilizar el formato de planificación mensual de personal no solo para mejorar el tiempo empleado en los procesos de reclutamiento y selección de personas, sino además como una herramienta para llevar un registro que permita analizar la rotación de personal por áreas de trabajo dentro de la empresa.
- Para homologar criterios de evaluación de las entrevistas, se recomienda que se entrene a las personas que realizan la última entrevista previa a la contratación,

esto es los jefes de los departamentos, de modo que se disminuya la subjetividad en los procesos de reclutamiento y selección.

- El análisis de mercado que se realiza en el proceso de reclutamiento debe ampliarse al menos a parroquias cercanas a San Antonio de Pichincha para aumentar la cantidad de posibles candidatos, sin que esto signifique un aumento en costos de transporte.
- Las metas de los indicadores de procesos y del Cuadro de Mando Integral deben revisarse por lo menos cada año para ajustar las metas conforme a lo establecido por la matriz en Brasil.
- Se recomienda que los indicadores de proceso y del cuadro de mando integral cambien conforme a los objetivos estratégicos de la empresa y en este caso también con la Política del Sistema Integrado de Gestión.
- Es recomendable realizar reuniones de trabajo semanales de seguimiento en el área de recursos humanos en Vicunha Ecuador. En las mismas se debe dar a conocer el estado de cumplimiento de los objetivos para la toma de decisiones a tiempo y de manera más consensuada.

## REFERENCIAS

- Agudelo, L., & Escobar, J. (2007). *Gestión por procesos*, Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- Aktouf, O. (1998). *La Administración entre Tradición y Renovación*. Cali, Colombia: U libre Cali.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Garnica.
- Altair Consultores. (2010). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Valencia, España: Gestión 2000.
- Arimany, L. (2010). La cadena de valor. Recuperado de: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>
- Ayala, V. (2009). *SAEVA Sistema de Administración Estratégica Vinicio Ayala*. Quito, Ecuador.
- Beer, M. (1989). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. España: Editorial Ministerio del Trabajo.
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Temas gerenciales*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Briceño, M. (2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones*. Recuperado de: <http://www.spentamexico.org/v7-n1/7%281%2957-67.pdf>
- Bustamante, C. (2006). *Como gerenciar el comportamiento humano para disminuir la siniestralidad en las empresas. Parte 1*. Recuperado de: <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IdEntrega=1310>

- Bustillo, C. (1994). *La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona*, Revista Capital Humano, no. 73., 17-28pp. España.
- Carrasco, J. (2011). *Gestión por procesos* (4ta Ed.). Santiago de Chile, Chile: Editorial evolución S.A.
- Castellanos, J. (1998). *Procedimiento General para el Rediseño Organizativo de OPC's con Enfoque Participativo*. (Tesis Doctoral, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, 1998).
- Certo, S., & Peters, P. (1997). *Dirección Estratégica* (3ra Ed.). Madrid, España: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (4ta Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.
- De la Fuente, J., García-Tenorio, J., Guerras, L., & Hernangómez, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid, España: Civitas.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: McGraw – Hill.
- Didenot, S. (2010). *Beneficios Sociales*. Recuperado de: <http://administracionuna.blogspot.com/2010/12/beneficios-sociales.html>
- Fernández, G. (2004). *Adaptación del puesto de trabajo*. Madrid, España: Capital Humano.
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (1ra Ed.). Bogotá, Colombia: U. del Rosario.

- Goffee, R., & Jones, G. (2001). *El Carácter Organizacional*. Madrid, España: Garnica.
- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Harper & Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid, España: Editora Gaceta de Negocios.
- Ivancevich, J., Gibson, J. & Donnelly, J. (2006). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Ibañez, M. (2011). *Gestión de Talento Humano en la empresa* (1ra Ed.). Lima, Perú: San Marco.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. (2005). *La Organización focalizada en la Estrategia*, Barcelona, España: Gestión 2000.
- Longarini, C. (2013). *La Matriz RACI, una herramienta para organizar tareas en la empresa*. Recuperado de: <http://cdmconsulting.files.wordpress.com/2011/11/la-matriz-raci1.pdf>
- Mcgregor, D. (1960). *The Human Side of the Enterprise*. New York, Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Pérez, A., & Muriel, I. (2007). *El Absentismo laboral en relación con el estrés, la compensación, beneficios y sus implicaciones en términos de costos:*

- comparación entre Estados Unidos y China.* (Tesis de Posgrado, Universidad Interamericana de Puerto Rico, 2007)
- Porter, M. (2001). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México DF, México: Grupo Patria.
- Psicología y empresas. (2010). *El talento humano y las competencias: conceptos.* Recuperado de: <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Ronald, W. (2005). *The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders.* Indiana, Estados Unidos.
- Ruiz, M. (2012). *Estrategia de negocios para una empresa productora audiovisual.* Recuperado de: [http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111357/cf-ruiz\\_mp.pdf?sequence=1](http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111357/cf-ruiz_mp.pdf?sequence=1)
- Secretaría Central de la Organización Internacional de Normalización ISO (2005). *Norma Internacional ISO 900 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.* Ginebra, Suiza:
- Sainz, J. M. (2003). *El plan estratégico: Una de las principales necesidades de gestión del pequeño y mediano comercio.* Recuperado de: [http://educamarketing.unex.es/asignaturas/litm/mercadotecnia2/lecturas/plan\\_estrategico\\_comercio.pdf](http://educamarketing.unex.es/asignaturas/litm/mercadotecnia2/lecturas/plan_estrategico_comercio.pdf)
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta Ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica* (3ra Ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Simon, L. (2007). *Gestión de los Recursos Humanos* (3ra Ed.). Madrid, España:

Mc Graw Hill.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1995). *Administración* (6ta Ed.). México

D.F., México: Prentice Hall.

## **ANEXOS**

# ANEXO 1 - POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD DE VICUNHA ECUADOR



## **POLÍTICA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL**

VICUNHA ECUADOR S.A. es una compañía dedicada a la elaboración y comercialización de productos textiles.

A través de esta política, la dirección se compromete a gestionar la seguridad y salud de sus colaboradores, con el objeto de prevenir y controlar los riesgos de accidentes y enfermedades potencialmente asociados a sus actividades.

Por esto, la empresa se compromete a lo siguiente:

- Comprender que ninguna tarea es tan importante como para no tomarse el tiempo necesario para realizarla de una manera segura.
- Integrar las políticas de Seguridad y Salud en los procesos de planificación y toma de decisiones durante las operaciones de la empresa.
- Asignar personal y los recursos materiales y económicos necesarios para llevar a cabo la implementación de esta política.
- Motivar que los colaboradores asuman la responsabilidad en lo que respecta a Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- Capacitar al personal para que trabajen de una manera segura y responsable.
- Cumplir los requerimientos legales vigentes y demás requerimientos asumidos internamente para asegurar en forma efectiva el bienestar de sus colaboradores, clientes, proveedores y demás partes interesadas
- Buscar la mejora continua en la gestión de la Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

**Lcdo. Carlos A. de Jesus**  
Representante Legal

V3

## ANEXO 2 - HERRAMIENTAS EMPLEADAS POR LA UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD DE VICUNHA ECUADOR

Se encuentran descritas en la siguiente tabla:

**Tabla 82** – Herramientas de cumplimiento en Seguridad y Salud Vicunha Ecuador.

HERRAMIENTAS DE CUMPLIMIENTO EN SEGURIDAD Y SALUD VICUNHA ECUADOR	
RESPONSABLES	PROGRAMAS
UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD	PROGRAMA DE INSPECCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.
	PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO
	PLAN DE ACCIÓN Y ANÁLISIS DE EFICACIA
	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE BRIGADA CONTRA INCENDIOS
	EVALUACIÓN DE IMPACTOS DE LOS NUEVOS PROYECTOS
	PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE LINEAMIENTOS DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
	EVALUACIÓN ESTADÍSTICA DE CUMPLIMIENTO
	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTACIÓN LEGAL DE SEGURIDAD Y MEDICINA DEL TRABAJO
	PROGRAMA DE DOTACIÓN DE EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL EPP
	RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADOR
UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD/ COOR.	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN VISUAL
UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD/ COOR. CAPACITACION	PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTOS PREVENTIVOS DE SEGURIDAD Y SALUD
UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD	PROGRAMA DE AUDITORÍAS
UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD/ COMITÉ DE SST	PROGRAMA DE ACTUACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE SSO
MEDICO OCUPACIONAL	ACCIONES DE LOS GRUPOS DE MEDICINA PREVENTIVA

(Vicunha Ecuador, 2013)

## ANEXO 3 - PROGRAMAS Y CAMPAÑAS QUE LLEVA A CABO VICUNHA ECUADOR

**momentos VICUNHA**

**Los hijos crecen:**  
Mayo 2013: Feliz Día Mamá! Una felicitación especial a los seres más queridos de nuestras vidas, acompañándolas en su día.

**Feliz Día Papá:**  
Junio 2013

**Dile NO al tabaquismo:**  
Mayo 2013

**Reconocimiento Rendimiento Profesional:**  
Junio 2013: Premiamos a nuestros más destacados colaboradores.

**Campeonato de Fútbol:**  
Se realiza durante todo el año

**Una idea, un proyecto... Reciclar! :**  
Mayo 2013: Nuestro proyecto logró recaudar 542.630,40 botellas plásticas creando una conciencia ambiental en nuestros colaboradores y con toda la comunidad.

**Becas Estudiantiles Externas e Internas:**  
Agosto 2013: Premiamos el esfuerzo, dedicación y sacrificio de los estudiantes de escuelas de nuestra comunidad y de colaboradores.

**Día Internacional de las Personas con Capacidades Especiales:**  
"Un Mundo para Todos"

**Cuidando mi Planeta:**  
Agosto 2013: por sexto año consecutivo realizamos nuestro concurso de pintura.

**Día Internacional de la lucha contra el SIDA:**  
Noviembre 2013: Paseo Asociación de Empleados por el día Internacional contra el VIH. Campaña de concientización.

**Que Viva Quito!**  
Diciembre 2013: Campeonato de Cuarenta y Juegos Tradicionales

**Apoyando a la comunidad:**  
En el Albergue "La Dolorosa", dibujamos 31 sonrisas compartiendo momentos inolvidables con los niños y niñas de esta institución.

**Inicio nuestro Año del Compromiso fortaleciendo nuestro trabajo, reinventando e innovando cada uno de nuestros objetivos y metas.**

**Día de la Mujer:**  
Marzo 2013: Día Internacional de la Mujer

**Junior Achievement:**  
Abril 2013: nuestro programa cuenta con la colaboración de instructores de Vicunha Ecuador S.A. los cuales ayudan en la formación de nuevos líderes.

**FELIZ DÍA DEL TRABAJADOR TEXTIL**

**Día del trabajador Textil:**  
Felicitamos a todos nuestros colaboradores en su día!

**Día del árbol:**  
Marzo 2013: contamos con la participación de nuestros colaboradores y sus familias, se entregó un reconocimiento a cada uno de ellos, que fue una escarpela en forma de árbol por su participación.

**Atletismo:**  
Se realiza durante todo el año.

**Madres Gestantes:**  
Marzo 2013: Nuestro objetivo es acompañar a las futuras madres con un programa de orientación y seguimiento en cada una de las etapas del embarazo hasta su feliz culminación.

**Día Mundial de la Seguridad y Salud Ocupacional**  
Te invitamos a participar de las siguientes actividades:  
**Día Mundial de la Seguridad y Salud Ocupacional:**  
Abril 2013: Semana organizada por el departamento de SSO con donación de sangre, charlas, etc.

**Figura 43 – Programas y campañas Vicunha 2013**  
(Vicunha Ecuador, 2013)

## **ANEXO 4 – LISTAS DE VERIFICACIÓN AMBIENTE INTERNO**



**VICUNHA ECUADOR  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>AE</b>	<input type="checkbox"/>	<b>AI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>CÓDIGO</b>	AI-ORG-01
<b>COMPONENTE:</b>			ORGANIZATIVO	<b>SUBCOMPONENTE:</b> CLIMA ORGANIZACIONAL	
<b>DEFINICIÓN:</b>					
AMBIENTE LABORAL Y CIRCUNSTANCIAS QUE RODEAN AL PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.					
<b>OBJETIVOS:</b>					
ESTABLECER ACTITUDES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN					
<b>PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>*CLIMA LABORAL</li> <li>*APERTURA AL CAMBIO</li> <li>*TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>*RELACIONES JEFES - SUBALTERNOS</li> <li>*RELACION CON LA COMUNIDAD</li> </ul>					
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>*ENTREVISTAS DIRIGIDAS CON PERSONAL</li> <li>*REVISAR ENCUESTAS E INFORMES SOBRE "ELEMENTOS"</li> </ul>					
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>*OBSERVACIÓN E INVESTIGACIÓN DE CAMPO</li> <li>*ENTREVISTAS CON DIRECTIVOS Y MANDOS MEDIOS</li> <li>*PROGRAMAS Y PROYECTOS EMPRENDIDOS HACIA LA COMUNIDAD</li> </ul>					
<b>RESULTADOS:</b>					
<p><b>CLIMA LABORAL</b> Excelente ambiente laboral, Baja conflictividad laboral. Cada 2 años se realiza una medición de clima laboral en factores como: liderazgo, trabajo en equipo, enfoque al cliente, cambio organizacional, y enfoque de resultados</p> <p><b>APERTURA AL CAMBIO</b> Al ser una multinacional debe regirse a los lineamientos de la matriz por lo que normalmente generar un cambio implica seguir un proceso que no toma mucho tiempo. Sin embargo no se tiene total autonomía Incremento en apertura al cambio del 28%.</p> <p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b> Colaboración entre las diferentes áreas de RRHH para trabajos conjuntos, Incremento en la percepción de trabajo en equipo 24% en general</p> <p><b>RELACIONES JEFES - SUBALTERNOS</b> Se fomenta una excelente relación interna, programas de integración, Relaciones cordiales con los subalternos</p> <p><b>RELACION CON LA COMUNIDAD</b> Buena relación con la comunidad a través del desarrollo de programas y proyectos sociales</p>					



**VICUNHA ECUADOR  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>AE</b>	<input type="checkbox"/>	<b>AI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>CÓDIGO</b>	AI-ORG-04
<b>COMPONENTE:</b>			ORGANIZATIVO		
			<b>SUBCOMPONENTE:</b>		
			ESTRUCTURA COMUNICACIONAL		
<b>DEFINICIÓN:</b>					
ESTRUCTURA DE LA TRANSMISIÓN Y FLUJO DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA					
<b>OBJETIVOS:</b>					
*OBTENER PAUTAS SOBRE LA FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN					
<b>PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):</b>					
*COMUNICACIÓN INTERPERSONAL *ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN * COMUNICACIÓN EXTERNA *CANALES DE COMUNICACIÓN					
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):</b>					
*DISPONER DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL *ANALIZAR EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EL FLUJO DE COMUNICACIÓN (PROCESOS) * ANALIZAR LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN * ANALIZAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN					
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
*ARCHIVO DE LA EMPRESA *CARTELERAS Y COMUNICADOS INTERNOS *INTRANET, INTERNET					
<b>RESULTADOS:</b>					
<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b> Al ser una multinacional debe regirse a los lineamientos de la matriz por lo que normalmente generar un cambio implica seguir un proceso que no toma mucho tiempo. Sin embargo no se tiene total autonomía					
<b>ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN</b> Gente de la coordinación de comunicación no conoce el proceso de comunicación					
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b> Pertenece a cámara de industriales y están en la web					
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b> No se puede terminar con la comunicación informal Se utilizan como canales oficiales de comunicación: cartelera, boletines, correos electrónicos, intranet, etc.					



**VICUNHA ECUADOR  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>AE</b>	<input type="checkbox"/>	<b>AI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>CÓDIGO</b>	AI-RRHH-01
<b>COMPONENTE:</b>			RECURSOS HUMANOS		
			<b>SUBCOMPONENTE:</b>		
			ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO		
<b>DEFINICIÓN:</b>					
ES UN PROCESO CONTINUO DE MONITOREO Y DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO, A FIN DE ADOPTAR MEDIDAS CORRECTIVAS QUE MEJOREN O POTENCIEN SU DESEMPEÑO LABORAL EN EQUIPO					
<b>OBJETIVOS:</b>					
*DETERMINAR EL GRADO DE DESEMPEÑO DEL RR.HH EN LA EMPRESA					
*MEDIR EL POTENCIAL DE LA EMPRESA RESPECTO AL RECURSO HUMANO					
*ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE PROMOCIONES E INCENTIVOS					
<b>PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):</b>					
*NORMAS DE DESEMPEÑO					
*FORMULARIOS DE EVALUACIÓN					
*RANGOS DE CALIFICACIÓN					
*REGISTROS DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO					
*POLÍTICAS DE PROMOCIONES					
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):</b>					
*ANALIZAR LA EXISTENCIA Y UTILIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
*REVISAR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
*REVISAR LOS REGISTROS DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO					
*ANALIZAR LOS INDICADORES (METAS) SOBRE DESTREZAS PROFESIONALES Y TÉCNICAS (PRODUCTIVIDAD LABORAL)					
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
*ENTREVISTAS CON PERSONAL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS					
*FORMATOS Y RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL					
<b>RESULTADOS:</b>					
<b>NORMAS DE DESEMPEÑO</b>					
Los objetivos a alcanzar por los colaboradores son negociados con ellos					
La Evaluación de Desempeño es mixta, utiliza el método de factores (como actitud, conocimientos, habilidades) con un peso del 90% en la calificación y evaluación por objetivos con un peso del 10%.					
Muchas veces no se cumplen con los plazos de entrega de los trabajos por parte de los coordinadores					
Al ser una multinacional debe regirse a los lineamientos de la matriz por lo que normalmente generar un					
<b>FORMULARIOS DE EVALUACIÓN</b>					
Los formularios de evaluación de personal se dividen en el trabajo, la actitud y los objetivos a conseguir					
<b>RANGOS DE CALIFICACIÓN</b>					
La mayor cantidad de empleados evaluados se encuentran dentro del rango de calificación de bueno y muy bueno, 95,6%					
<b>REGISTROS DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO</b>					
Se tiene un registro de evaluación anual (a medio año solo se hace seguimiento)					
<b>POLÍTICAS DE PROMOCIONES</b>					
Se realizan promociones a través de reclutamiento interno y como resultado a excelentes evaluaciones de desempeño					



**VICUNHA ECUADOR  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>AE</b>	<input type="checkbox"/>	<b>AI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>CÓDIGO</b>	AI-RRHH-02
<b>COMPONENTE:</b>			RECURSOS HUMANOS	<b>SUBCOMPONENTE:</b> CAPACITACIÓN	
<b>DEFINICIÓN:</b>					
FACULTAMIENTO PARA REALIZACIÓN DE ACCIONES REFERIDAS AL DESEMPEÑO LABORAL. HABILITACIÓN EN DESTREZAS PARA DESENVOLVIMIENTO ACTUALIZADO DE LOS INDIVIDUOS. NIVEL DE FORMACIÓN					
<b>OBJETIVOS:</b>					
*DETERMINAR EL GRADO DE FORMACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL PERSONAL *IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS					
<b>PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):</b>					
*NIVEL DE FORMACIÓN SEGÚN ESTRATIFICACIÓN *CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO *POLÍTICA EMPRESARIAL DE CAPACITACIÓN					
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):</b>					
*REVISAR EXISTENCIA Y APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO DE FORMACIÓN/CAPACITACIÓN *VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE PLANES DE CAPACITACIÓN *MEDIR INDICADORES DEL NIVEL DE CAPACITACIÓN *REVISAR LA EXISTENCIA DE PLAN PARA CAPACITACIÓN					
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
*ENTREVISTAS CON PERSONAL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS *FORMATOS Y RESULTADOS DE ESTUDIOS REALIZADOS					
<b>RESULTADOS:</b>					
<b>NIVEL DE FORMACIÓN SEGÚN ESTRATIFICACIÓN</b> Educación media o básica 82% de los colaboradores, Educación de tercer nivel 18%. El nivel de educación resulta un problema por ejemplo al generarse despidos por sustracción de materiales de trabajo					
<b>CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO</b> Entrenamiento y Capacitación interna permanente en instalaciones propias Presupuesto asignado para capacitaciones externas					
<b>POLÍTICA EMPRESARIAL DE CAPACITACIÓN</b> Capacitar a los colaboradores para que desarrollen sus actividades con calidad, seguridad, salud y conciencia ambiental, dentro de la Política de SIG. No existe un plan anual de capacitación, es muy difícil cumplirlo y si no se lo cumple un Director no esta cumpliendo con su gestión					



**VICUNHA ECUADOR  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>AE</b>	<input type="checkbox"/>	<b>AI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>CÓDIGO</b>	AI-RRHH-03
<b>COMPONENTE:</b>			RECURSOS HUMANOS		
			<b>SUBCOMPONENTE:</b>		
			CONTRATACIÓN-INDUCCIÓN		
<b>DEFINICIÓN:</b>					
<b>CONTRATACIÓN:</b> ACCIÓN Y EFECTO DE CONTRATAR. ESCRITURA QUE GARANTIZA UN CONTRATO PARA EJECUTAR UNA OBRA O PRESTAR UN SERVICIO					
<b>INDUCCIÓN:</b> RAZONAMIENTO Y CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE RESPONSABILIDAD Y DE LA ORGANIZACIÓN					
<b>OBJETIVOS:</b>					
*DETERMINAR EL NIVEL DE AMPLITUD DE LAS OBLIGACIONES CONTRACTUALES					
*IDENTIFICAR EL CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO					
<b>PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):</b>					
*ANÁLISIS CRÍTICO DEL CONTRATO					
*PROCESO DE INDUCCIÓN					
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):</b>					
*ANALIZAR SI CONTRATOS CUMPLEN REQUERIMIENTOS DE INTERÉS EMPRESARIAL					
*VERIFICAR EXISTENCIA Y CUMPLIMIENTO DE PROCESOS DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO					
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
*CONTRATOS					
*PROCESO DE INDUCCIÓN					
<b>RESULTADOS:</b>					
<b>ANÁLISIS CRÍTICO DEL CONTRATO</b>					
Existe un asesor jurídico que da apoyo en toda la parte legal de contratación					
Los contratos se enmarcan en el código laboral, clarificando obligaciones y derechos de las partes					
<b>PROCESO DE INDUCCIÓN</b>					
Al ser una multinacional debe regirse a los lineamientos de la matriz por lo que normalmente generar un cambio implica seguir un proceso que no toma mucho tiempo. Sin embargo no se tiene total autonomía					



VICUNHA ECUADOR  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
LISTA DE VERIFICACIÓN

AE	<input type="checkbox"/>	AI	<input checked="" type="checkbox"/>	CÓDIGO	AI-RRHH-04
COMPONENTE:	RECURSOS HUMANOS			SUBCOMPONENTE:	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
<b>DEFINICIÓN:</b>					
ES EL PROCESO DE OBTENER EL RECURSO HUMANO MÁS IDÓNEO SOBRE LA BASE DEL ANÁLISIS DEL PUESTO PARA LOGRAR DE FORMA EFICIENTE Y EFICAZ LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES					
<b>OBJETIVOS:</b>					
*EVALUAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN					
*RETROALIMENTAR EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EXISTENTE					
<b>PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):</b>					
*TIPO Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO					
*SELECCIÓN DE CANDIDATOS					
*ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES					
*EXPERIENCIA LABORAL					
*NUMERARIO DE PERSONAL					
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):</b>					
*REVISAR MANUAL DE RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA (SI HUBIERE)					
*VERIFICAR LOS ESTÁNDARES (VARIABLES) Y PROCEDIMIENTOS DEL PERFIL DEL CANDIDATO					
*VERIFICAR MEDIOS DE RECLUTAMIENTO					
*ANALIZAR EL NUMERARIO DE PERSONAL					
*ESTUDIAR EL CÓDIGO DE TRABAJO Y LEYES RELACIONADAS					
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
*ENTREVISTAS CON PERSONAL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS					
*PROCESOS DE CONTRATAMIENTO Y SELECCIÓN					
<b>RESULTADOS:</b>					
<b>TIPO Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO</b>					
Enfoque estratégico para reclutamiento y selección (se pueden contratar reemplazos o crear nuevos puestos dependiendo de la organización)					
Reclutamiento por varios medios dependiendo del cargo a ocupar: periódicos, referidos, base de datos, portales web, head hunting, etc.					
<b>SELECCIÓN DE CANDIDATOS</b>					
Al ser una multinacional debe regirse a los lineamientos de la matriz por lo que normalmente generar un cambio implica seguir un proceso que no toma mucho tiempo. Sin embargo no se tiene total autonomía Selección interna socializada por varios medios en la empresa.					
<b>ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES</b>					
Todos los requerimientos de los puestos de trabajo están claramente determinadas en los descriptivos de cargo sobre todo Jefatura, Coordinaciones, trabajadora social, etc.					
No se tienen perfiles estandarizados para muchos cargos dentro de la Coordinación de Servicios Generales Se realiza la planificación de recursos humanos en base a los requerimientos por áreas en función de planes, programas y proyectos. En Octubre cada área presenta el presupuesto y los recursos que utilizará en el año. Cada mes se presentan gastos, ventas y se analizan los recursos humanos					
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
Experiencia laboral de acuerdo a los descriptivos de funciones					
Equipo de trabajo joven y con motivación					
<b>NUMERARIO DE PERSONAL</b>					
Alto numerario de personal del departamento hace más difícil el control y seguimiento					



**VICUNHA ECUADOR  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>AE</b>	<input type="checkbox"/>	<b>AI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>CÓDIGO</b>	AI-RRHH-05
<b>COMPONENTE:</b>			RECURSOS HUMANOS		
			<b>SUBCOMPONENTE:</b>		
			REMUNERACIONES Y BENEFICIOS		
<b>DEFINICIÓN:</b>					
PAGO EN REMUNERACIÓN Y COMPENSACIÓN QUE RECIBE UN TRABAJADOR POR EL TRABAJO REALIZADO					
<b>OBJETIVOS:</b>					
*ANALIZAR LAS POLÍTICAS SOBRE SALARIOS /REMUNERACIONES Y BENEFICIOS, EL NIVEL DE CONFORMIDAD DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO DE SUS SALARIOS.					
<b>PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):</b>					
*POLÍTICAS SALARIALES *BENEFICIOS QUE PROVEE LA EMPRESA *SALARIOS DE LA EMPRESA *PLAN DE CARRERA / ESCALAFÓN					
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):</b>					
*LEVANTAMIENTO DE LAS POLÍTICAS SOBRE SALARIOS /REMUNERACIONES *ANALIZAR EXISTENCIA Y MÉTODO DE INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD LABORAL *ANALIZAR BENEFICIOS DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN LABORAL *ANALIZAR PLAN DE CARRERA (SI HUBIERE)					
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
*ENTREVISTAS CON PERSONAL *POLÍTICAS DE REMUNERACIONES *ACUERDOS CON SINDICATO Y ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS					
<b>RESULTADOS:</b>					
<p><b>POLÍTICAS SALARIALES</b> Remuneración variable por desempeño. Asistencia y atrasos corresponden al 12% de la remuneración para trabajadores Una de las maneras de aumentar los salarios es en función de la inflación Al ser una multinacional debe regirse a los lineamientos de la matriz por lo que normalmente generar un cambio implica seguir un proceso que no toma mucho tiempo. Sin embargo no se tiene total autonomía Alimentación, transporte, Seguro médico privado, departamento odontológico, etc Dotación de Ropa e insumos necesarios para el trabajo Tarjetas de descuento en comisariatos y farmacias Organizaciones laborales internas gestionan mayores beneficios para los colaboradores, buena relación pero se tiene que pasar por una negociación interna para toma de decisiones Dificultad en tomar acciones correctivas con integrantes del sindicato. Por ejemplo no se puede despedir a nadie, se tiene que hacer un comité obrero empleador en 2 reuniones que quitan tiempo y dan oportunidad a falsificación de documentos</p> <p><b>SALARIOS DE LA EMPRESA</b> Se autorizan internamente por el departamento financiero, se recibe asesoría de una consultora (Actuarial).</p> <p><b>PLAN DE CARRERA / ESCALAFÓN</b> No existe plan de carrera para esto hay limitación de perfiles y vacantes.</p>					



**VICUNHA ECUADOR**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>AE</b>	<input type="checkbox"/>	<b>AI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>CÓDIGO</b>	AI-RRHH-06
<b>COMPONENTE:</b> RECURSOS HUMANOS				<b>SUBCOMPONENTE:</b> MANTENIMIENTO DE PERSONAS - SSO	
<b>DEFINICIÓN:</b>					
SON LOS PROCESOS QUE BUSCAN RETENER AL TALENTO HUMANO, MEJORANDO LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y PSICOLÓGICAS DEL AMBIENTE LABORAL. INCLUYE LAS NORMAS DE ÉTICA, BUENAS RELACIONES DE TRABAJO Y CONDICIONES QUE GARANTICEN LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.					
<b>OBJETIVOS:</b>					
* ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS REGULACIONES DE SSO					
* ANALIZAR SI SE BRINDAN CONDICIONES SEGURAS PARA EL TRABAJO					
* ANALIZAR LA GESTIÓN DE LA VIGILANCIA DE SALUD					
* REVISAR LAS HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN PARA CONTROL DE RIESGOS					
<b>PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):</b>					
*PREVENCIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES					
*CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES LEGALES Y NORMAS DE LA MATRIZ					
*VIGILANCIA DE LA SALUD					
*CONTROL DE FACTORES DE RIESGO					
*CAPACITACIÓN					
*MONITOREO DE HIGIENE INDUSTRIAL					
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):</b>					
* ANALIZAR LOS "ELEMENTOS"					
* REVISAR ESTADÍSTICAS DE INCIDENTES Y ACCIDENTES DE TRABAJO					
* REVISAR CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN VIGENTE DE SSO					
* ANALIZAR LOS BENEFICIOS DE SALUD QUE RECIBEN LOS COLABORADORES					
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
*ENTREVISTAS CON PERSONAL					
*ESTUDIOS REALIZADOS POR SSO					
*LEGISLACIÓN VIGENTE DE SSO					
<b>RESULTADOS:</b>					
<b>PREVENCIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES</b>					
Al ser una multinacional debe regirse a los lineamientos de la matriz por lo que normalmente generar un cambio implica seguir un proceso que no toma mucho tiempo. Sin embargo no se tiene total autonomía					
Plan de emergencias y de control de riesgos laborales					
<b>CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES LEGALES Y NORMAS DE LA MATRIZ</b>					
Cumplimiento con la legislación y demás reglamentos de la organización					
La Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional debería reportar a Gerencia General en función de la responsabilidad solidaria y social por la que tendrían que responder en conjunto con la Gerencia General de la compañía, ART 5 del Decreto ejecutivo del 2393					
<b>VIGILANCIA DE LA SALUD</b>					
Realización de chequeos programados y programas de prevención de enfermedades profesionales					
El personal de mayor antigüedad tiene enfermedades profesionales provenientes de la anterior administración					
Dispensario médico con 2 médicos, no quiere atenderse con el médico de la tarde lo que reduce el número de personal atendido					
No se puede tomar acciones administrativas con personas que no pueden trabajar por enfermedades ocupacionales, por ejemplo existe un área con 12 personas con este tipo de enfermedades					
Tipo de trabajo hace que se tengan problemas de ruido y ergonómicos por trabajo de pie					
<b>CONTROL DE FACTORES DE RIESGO</b>					
Cuentan con herramientas como programas de capacitación, análisis de tareas seguras, auditorías, e inspecciones					
No cuentan con equipos propios de monitoreo para higiene laboral.					
Falta de mediciones de factores de riesgo psicosociales					
<b>CAPACITACIÓN</b>					
Realizan simulacros de SSO con cooperación, de trabajadores, autoridades y comunidad					
Se realiza capacitación para fortalecer conocimientos referentes a la prevención					
<b>MONITOREO DE HIGIENE INDUSTRIAL</b>					
Identificación y corrección de las posibles desviaciones en los resultados de la medición de los factores de riesgo					



**VICUNHA ECUADOR  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>AE</b>	<input type="checkbox"/>	<b>AI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>CÓDIGO</b>	AI-RRHH-08
<b>COMPONENTE:</b>			RECURSOS HUMANOS		
			<b>SUBCOMPONENTE:</b>		
			ROTACIÓN Y AUSENTISMO		
<b>DEFINICIÓN:</b>					
<p><b>ROTACIÓN DEL PERSONAL:</b> ES EL INTERCAMBIO DE PERSONAS ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL AMBIENTE. ES DEFINIDO POR EL VOLUMEN DE PERSONAS QUE INGRESAN Y QUE SALEN DE LA ORGANIZACIÓN. ROTACIÓN INTERNA</p> <p><b>AUSENTISMO:</b> ES LA AUSENCIA DEL EMPLEADO A SU TRABAJO, NO OCASIONADA POR LA LICENCIA LEGAL</p>					
<b>OBJETIVOS:</b>					
<p>*DETERMINAR EL GRADO DE ESTANCAMIENTO Y ENVEJECIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN</p> <p>*DETERMINAR EL GRADO DE ESTABILIDAD LABORAL</p> <p>*DETERMINAR EL FLUJO DE RECURSOS HUMANOS QUE NECESITA PARA PODER DESARROLLAR SUS OPERACIONES Y GENERAR RESULTADOS</p>					
<b>PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):</b>					
<p>*GRADO DE ESTANCAMIENTO Y ENVEJECIMIENTO DEL PERSONAL</p> <p>*GRADO DE ESTABILIDAD</p> <p>*NIVEL DE ROTACIÓN EXTERNO E INTERNO</p> <p>*INDICADORES DE AUSENTISMO</p>					
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):</b>					
<p>* ANALIZAR LOS "ELEMENTOS"</p> <p>*ESTABLECER LA RELACIÓN PORCENTUAL ENTRE LAS ADMISIONES Y LAS DESVINCULACIONES DE PERSONAL, EN RELACIÓN AL NÚMERO MEDIO DE MIEMBROS DE UNA EMPRESA</p> <p>*ESTABLECER INDICADORES DE AUSENTISMO</p>					
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
<p>*ENTREVISTAS CON PERSONAL</p> <p>*ESTUDIOS REALIZADOS EN LA JEFATURA DE TALENTO HUMANO</p>					
<b>RESULTADOS:</b>					
<p><b>GRADO DE ESTANCAMIENTO Y ENVEJECIMIENTO DEL PERSONAL</b></p> <p>Al ser una multinacional debe regirse a los lineamientos de la matriz por lo que normalmente generar un cambio implica seguir un proceso que no toma mucho tiempo. Sin embargo no se tiene total autonomía</p> <p>Jubilaciones patronales planificadas y se les paga lo correspondiente a las personas que se jubilan de esta manera</p> <p><b>GRADO DE ESTABILIDAD</b></p> <p>Estabilidad Laboral, 86,1% de los colaboradores con tiempo de trabajo superior a 1 año; alrededor del 25% de los colaboradores cuentan con más de 10 años de servicios en la empresa</p> <p><b>NIVEL DE ROTACIÓN EXTERNO E INTERNO</b></p> <p>Promedio Rotación en planta 2% mensual, Existe un mayor nivel de rotación del personal más joven</p> <p><b>INDICADORES DE AUSENTISMO</b></p> <p>Porcentaje promedio de ausentismo mensual 3,16%</p>					

## **ANEXO 5 – LISTAS DE VERIFICACIÓN AMBIENTE EXTERNO**



**VICUNHA ECUADOR**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>AE</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>AI</b>	<input type="checkbox"/>	<b>CÓDIGO</b>	AE-ETI-01
<b>COMPONENTE:</b>			ÉTICO	<b>SUBCOMPONENTE:</b>	
<b>DEFINICIÓN:</b>					
ES LA PARTE DE LA FILOSOFÍA QUE ESTUDIA LOS ACTOS MORALES, SUS FUNDAMENTOS Y LA MANERA EN QUE SE VINCULAN EN LA DETERMINACIÓN DE LA CONDUCTA HUMANA					
<b>OBJETIVOS:</b>					
*EVALUAR LAS CONDUCTAS CONTRARIAS A LA ÉTICA (ABUSO DE PODER, CONFLICTOS DE INTERESES, NEPOTISMO, SOBORNO, LEALTAD EXCESIVA, ABUSO DE CONFIANZA, ENCUBRIMIENTO, EGOÍSMO, INCOMPETENCIA) QUE PUEDEN EJERCER INFLUENCIA NEGATIVA EN LA ORGANIZACIÓN					
<b>PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):</b>					
*ÉTICA					
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):</b>					
*IDENTIFICAR CREENCIAS Y VALORES DE LA SOCIEDAD CON LA CUAL INTERACTUA LA ORGANIZACIÓN					
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
*REVISTAS Y PUBLICACIONES DE DESARROLLO DE VALORES ÉTICOS <a href="http://www.eluniverso.com/noticias/2013/12/15/nota/1923916/ecuador-rechaza-indice-sobre-corrupcion-ti">http://www.eluniverso.com/noticias/2013/12/15/nota/1923916/ecuador-rechaza-indice-sobre-corrupcion-ti</a>					
<b>RESULTADOS:</b>					
*ÉTICA Índice de corrupción de país de 35 puntos, La corrupción (concusión, cohecho, tráfico de influencias, nepotismo, etc), se ha vinculado al sistema como parte de la cultura, pues tiene sus propios códigos, categorías y características					



**VICUNHA ECUADOR**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>AE</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>AI</b>	<input type="checkbox"/>	<b>CÓDIGO</b>	AE-SOC-05
<b>COMPONENTE:</b>		SOCIO / CULTURAL		<b>SUBCOMPONENTE:</b> EDUCACIÓN	
<b>DEFINICIÓN:</b>					
ES UN FACTOR DETERMINANTE NO SOLAMENTE DE LA CUALIFICACIÓN PROFESIONAL PARA EJERCER UNA ACTIVIDAD PRODUCTIVA, TAMBIÉN INFLUYE EN SUS HABITOS DE COMPORTAMIENTO SOCIALES Y CULTURALES, Y EN SU ESTILO DE VIDA EN GENERAL					
<b>OBJETIVOS:</b>					
*CONOCER EL NIVEL EDUCATIVO EN CUANTO A INSTITUCIONES SUPERIORES EN EL ECUADOR Y EN FUNCIÓN DE ESTO DETERMINAR LA OPORTUNIDAD DE ENROLAR COLABORADORES A LA EMPRESA					
<b>PARTES QUE CONFORMAN EL SUBCOMPONENTE (ELEMENTOS):</b>					
*CALIDAD DEL SISTEMA *POTENCIAL DE TRABAJO *CALIDAD DE LA EDUCACIÓN					
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO (SUBCOMPONENTE):</b>					
*INVESTIGAR LOS PERFILES REQUERIDOS EN DISTINTAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA *RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS EN OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN. (INTERNET, ESTUDIOS REALIZADOS, ETC)					
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b>					
*MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA <a href="http://educacion.gob.ec/">http://educacion.gob.ec/</a> *CEAACES <a href="http://www.ceaac.es/sitio/wp-content/uploads/2013/10/CIERRE-DE-UNIVERSIDADES-placas-ok.pdf">http://www.ceaac.es/sitio/wp-content/uploads/2013/10/CIERRE-DE-UNIVERSIDADES-placas-ok.pdf</a> *INTERNET <a href="http://www.planv.com.ec/historias/testimonios/trabas-la-investigacion-cientifica-ecuatoriana">http://www.planv.com.ec/historias/testimonios/trabas-la-investigacion-cientifica-ecuatoriana</a> <a href="http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-cierra-14-universidades-que-no-garantizan-calidad-academia-542386.html">http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-cierra-14-universidades-que-no-garantizan-calidad-academia-542386.html</a>					
<b>RESULTADOS:</b>					
<b>CALIDAD DEL SISTEMA</b> En el país existen alrededor de 50 universidades y 300 institutos superiores. La educación de pregrado en el Ecuador en instituciones públicas es gratuita Existe casi nula la investigación científica en todas las áreas					
<b>POTENCIAL DE TRABAJO</b> Cada vez es mas escasa la mano de obra a nivel técnico (trabajadores)					
<b>CALIDAD DE LA EDUCACIÓN</b> Se han cerrado universidades por falta de calidad. Institutos y Universidades se encuentran categorizados para mejorar la calidad					

## ANEXO 6 – MATRIZ DE HOLMES PARA PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

#	FORTALEZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	SUM	%	ORDEN	
1	Excelente ambiente laboral, baja conflictividad. Se fomenta a través de programas de integración	0.5	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
2	Incremento en apertura al cambio del 28% en el 2013	0.5	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
3	Incremento en la percepción de trabajo en equipo 24% en general	0	0.5	0	0	0	0	0.5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24
4	Buena relación con la comunidad a través del desarrollo de programas y proyectos sociales	0.5	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	5
5	Excelente ambiente físico a través de readecuaciones, programa 5s, diseño ergonomico de puestos de trabajo	0	0	1	0.5	0.5	1	0	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0	0	0	0	0	21
6	Cuantan con Polifca del Sistema de Gestión de Seguridad, de SSO, Código de ética y código de conducta	0	0	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	13
7	En la empresa se trata a la comunicación como un elemento vital el cual recibe atención directa a través de coordinación encargada.	0	0	1	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	1	0.5	0	0.5	0	0.5	0	16
8	Las funciones y responsabilidades se definen a través de descriptivo de cargos conforme a un organigrama establecido	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0	0.5	1	1	1	1	1	1	10
9	Percepción de liderazgo aumento en 33% en el 2013 Se tiene un liderazgo transaccional/ transformacional en RRRHH.	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	14
10	Si existe apoyo tangible y compromiso de la alta gerencia, sobre todo en temas de SSO	1	0.5	1	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1	2
11	La Evaluación de Desempeño es mixta, utiliza el método de factores (como actitud, conocimientos, habilidades) con un peso del 90% en la calificación y evaluación por objetivos con un peso del 10%.	0	0.5	1	0	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0	15
12	La mayor cantidad de empleados evaluados se encuentran dentro del rango de calificación de bueno y muy bueno, 95.6% en el 2013	0.5	0.5	0	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	9
13	Se realizan promociones a través de reclutamiento interno y como resultado a excelentes evaluaciones de desempeño	0	0	1	0	1	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	19
14	Enfoque estratégico para reclutamiento y selección (se pueden contratar reemplazos o crear nuevos puestos dependiendo de la organización).	0	0	1	1	0.5	0.5	0	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	12
15	Se realiza la planificación de personal en base a los requerimientos por áreas en función de planes, programas y proyectos.	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	3
16	Experiencia laboral de acuerdo a los descriptivos de funciones. Se cuenta con un equipo de trabajo joven y con motivación	0	0	1	0	1	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0	0	0	18
17	Aplican Remuneración variable por desempeño.	0	0	0.5	0	1	0	0	0	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0	0	0	0	23
18	Amplio paquete de remuneraciones y beneficios (Dolación de Ropa de trabajo, tarjetas de descuento, alimentación, transporte, Seguro médico privado, etc)	0	0	0.5	0	0.5	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	25
19	Cumplimiento con la legislación a nivel de SSO, MRL, CONADIS y demás reglamentos de la organización	1	0.5	1	0.5	1	1	0.5	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1



## ANEXO 7 – MATRIZ DE HOLMES PARA PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

#	DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	SUM	%	ORDEN
1	No existen indicadores de cumplimiento de estrategias, pero si de cumplimiento de objetivos	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0.5	1	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	1	7	2.89	14
2	Desconocimiento del proceso de comunicación a nivel de coordinación	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0.83	22
3	La Estructura departamental no se alinea a ninguna estructura con procesos	0.5	1	0.5	0	0	0	0	0	0.5	0.5	1	0	0	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	6	2.48	17	
4	Existen áreas dentro de la empresa cuyos jefes ejercen liderazgo muy autoritario	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	0	1	0.5	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15.5	6.40	8
5	Incumplimiento de los plazos de entrega de los trabajos por parte de los coordinadores de Recursos Humanos	1	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	0	1	1	1	1	0.5	1	1	16.5	6.82	7
6	Falta de calidad en los trabajos a nivel de las coordinaciones del Departamento de Recursos Humanos	0.5	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	17	7.02	6	
7	Educación media o básica. 82% de los colaboradores, Educación de tercer nivel 18%. El nivel de educación resulta un problema por ejemplo al generarse despidos por sustracción de materiales de trabajo.	0.5	1	1	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	7	2.89	15
8	No existe un plan anual de capacitación, es muy difícil cumplirlo y si no se cumple un Director no alcanza sus	1	1	1	0.5	0	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0	1	0	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	15	6.20	9
9	Proceso de selección de trabajadores muy complicado por enfermedades laborales (principalmente columna	1	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	17.5	7.23	5
10	Alto numerario de personal del departamento hace más difícil el control y seguimiento	1	1	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0	0	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	1	7	2.89	16	
11	Dificultad en tomar acciones correctivas con integrantes del sindicato.	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	19	7.85	1
12	No existe plan de carrera	0.5	1	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	2.07	20
13	El personal de mayor antigüedad tiene enfermedades profesionales provenientes de la anterior administración	0	1	0	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0	1	0	0	0	1	5.5	2.27	19
14	Dificultad de tomar acciones administrativas con personas que no pueden trabajar por enfermedades ocupad	1	1	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	18	7.44	4
15	Falta de mediciones de factores de riesgo psicosociales	0.5	1	1	0	0	0.5	0	1	0	1	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0	1	0.5	0.5	0.5	0.5	8.5	3.51	11
16	Considerable Promedio Rotación en planta 2% mensual	1	1	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	18.5	7.64	2
17	Porcentaje promedio de ausentismo mensual 3.16%	1	1	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	18.5	7.64	3
18	Generar un cambio en un proceso corporativo implica seguir un proceso que no toma mucho tiempo, sin embargo no hay total autonomía	0.5	1	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	1	0	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0	1	6	2.48	18
19	Cada que el procedimiento amerite se lo actualiza o mejora. No se implementa mejora continua	0.5	1	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	1	1	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	1	8	3.31	12
20	Existe un cierto nivel de deficiencia en el manejo de herramientas tecnológicas y de ofimática	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0.5	1	1	14	5.79	10
21	Presupuesto sin flexibilidad	0.5	1	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	1	1	0.5	0	0	1	0.5	0	0.5	0.5	0.5	8	3.31	13
22	Alta inversión en servicio de transporte	0	0.5	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	2.5	1.03	21

## ANEXO 8 – MATRIZ DE HOLMES PARA PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

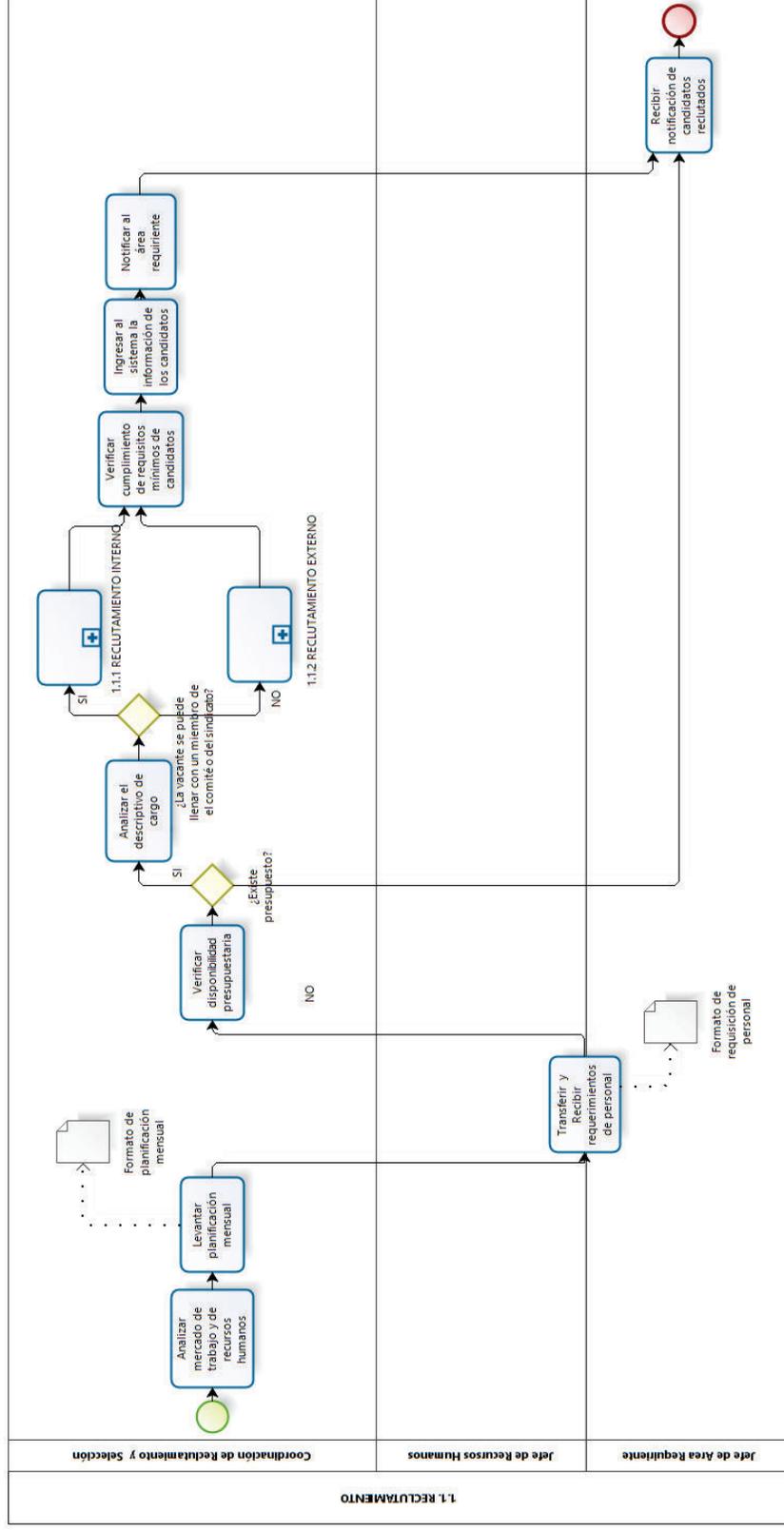
#	OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	SUM	%	ORDEN	
1	Existe una consigna a promover a la industria nacional	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0	0	0.5	3.5	1.66	19	
2	La sustitución de importaciones beneficiará a la empresa en función del crecimiento que registra su producción	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0	0	4	1.90	17	
3	En el Ecuador la industria textil es una industria de tradición y generadora de puestos de trabajo directos e indirectos	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0	0	0	3.5	1.66	20	
4	Mayor Gobernabilidad, debido a la que hay mayor participación del partido de gobierno en el poder ejecutivo, legislativo, alcaldías y prefecturas	1	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0	0	0.5	4	1.90	18	
5	Vicunha Ecuador es el principal exportador de denim del país (36.01% de participación)	1	1	1	0.5	0	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5	0	1	0	0	1	0.5	0.5	1	12.5	5.92	9		
6	Fomentar el desarrollo del personal y proporción de beneficios propios de la empresa (forma parte del SIG).	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	15.5	7.35	4	
7	Cumplir con la legislación ecuatoriana vigente y aplicable en todos los aspectos (forma parte del SIG).	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0	0	0	0	1	16.5	7.82	3	
8	La vestimenta es una necesidad primaria	1	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5	1	1	17	8.06	1	
9	Tiene buen inventario de producto para abastecer las necesidades del cliente	0	0.5	0.5	1	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	4.5	2.13	16	
10	El denim, al ser la materia prima para fabricar jeans, es un producto de consumo masivo	0.5	0.5	1	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	6.5	3.08	13	
11	El consumidor final responde a nuevas ideas, que son posibles gracias a la tecnología empleada	1	1	1	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	7.5	3.55	12	
12	Los ecuatorianos tienen mayor poder adquisitivo para gastar en bienes de consumo	1	1	1	1	0.5	0.5	0	1	1	0.5	0.5	1	0	0	0	0.5	1	1	0.5	1	1	15.5	7.35	6	
13	Incremento de la clase media ( 83.3% de acuerdo al INEC )	1	1	0	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	1	12	5.69	10	
14	Tendencias en el consumidor en el uso de nuevas tecnologías y moda de vestir	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	1	0	0	0.5	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	6	2.84	14	
15	En la provincia de Pichincha y San Antonio presenta un crecimiento, poblacional, que hace que aumente la probabilidad la contratación de personal cercanos a la zona	1	1	0.5	1	1	1	0	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	1	12	5.69	11
16	En el país existen alrededor de 50 universidades y 300 institutos superiores. La educación de pregrado en el Ecuador en instituciones públicas es gratuita	1	1	0.5	1	1	1	0	1	0	0	0	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0	0	0	0	0	1	13	6.16	8
17	Se han cerrado universidades por falta de calidad. Institutos y Universidades se encuentran categorizados para mejorar la calidad	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	3.5	1.66	21
18	El denim ha incrementado su demanda sobretodo para el mercado de exportación	1	1	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5	0	1	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	15	7.11	7
19	Existe transferencia de conocimientos con la matriz	1	1	1	0.5	0.5	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0.5	0.5	0	0	0	0	0	1	16	7.58	5
20	Cumplimiento de objetivos que se tienen con la matriz	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	17	8.06	2
21	El MIPRO es la entidad que formula reglamentaciones para el todo el sector productivo incluido el manufacturero	0.5	1	1	0.5	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	6	2.84	15

## ANEXO 9 – MATRIZ DE HOLMES PARA PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

#	AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	15	16	17	18	19	20	SUM	%	ORDEN	
1	Reducción del PIB sectorial (11% en Manufactura para el 2013)	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	1	0.5	0.5	0	0.5	4	2,46	12
2	Baja inversión extranjera en el 2013 respecto a la región ( 549,3 millones de dólares)	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0	4	2,46	18
3	No existen normas específicas para fomento de producción textil	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	13	8,00	4
4	No hay control de cumplimiento de la norma técnica de etiquetado	1	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.5	0	0.5	0.5	4,5	2,77	15
5	La obligatoriedad de realizar los exámenes ocupacionales constituye un limitante para la contratación	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	14,5	8,92	3
6	El Código orgánico de la producción, comercio e inversiones es inviable de acuerdo a ATTE.	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	0.5	1	13	8,00	5
7	Trabajadores con camé del CONADIS se escudan en leyes que los protegen por lo que es complicado tomar acciones correctivas	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0	1	0.5	0	1	12,5	7,69	6
8	Poder adquisitivo de los clientes esta en decremento	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5	1	1	0	1	0	12,5	7,69	7
9	En el mercado hay productos sustitutos	1	1	0.5	1	0	0	0.5	0.5	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	10,5	6,46	9
10	Existe una mayor rotación de la gente que vive al norte de la ciudad	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0	0	0.5	1	0	0.5	1	1	1	0	1	0	1	10,5	6,46	10
11	La investigación científica es escasa en nuestro país	0.5	0.5	0	1	0	0	0	0	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	4,5	2,77	11	
12	Cada vez es más escasa la mano de obra a nivel técnico (trabajadores)	1	1	0.5	1	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0	1	0	1	15	9,23	2
13	Contrabando es el principal problema que afecta la industria textil	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	1	0	0.5	1	1	0.5	1	1	12,5	7,69	8	
14	Segmentos de mercado por el momento definidos sin oportunidad de diversificación	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	3	1,85	21
15	Venta a nivel nacional e internacional pero con falta de acuerdos comerciales con otros países. La venta de textiles se lo hace principalmente a Colombia, Perú y Estados Unidos.	0.5	0.5	0	1	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	4,5	2,77	13	
16	La compra por courier representa el 30% de las importaciones ( no pagan aranceles, iva ni cumplen con la norma ecuatoriana textil)	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	4,5	2,77	14	
17	El sector manufacturero es el que presenta menor crecimiento, disminuyendo la generación de plazas de empleo	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	0.5	1	15,5	9,54	1	
18	Falta de acogida a las mejoras sugeridas por la ATTE al Código orgánico de la producción	0.5	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	4	2,46	17	

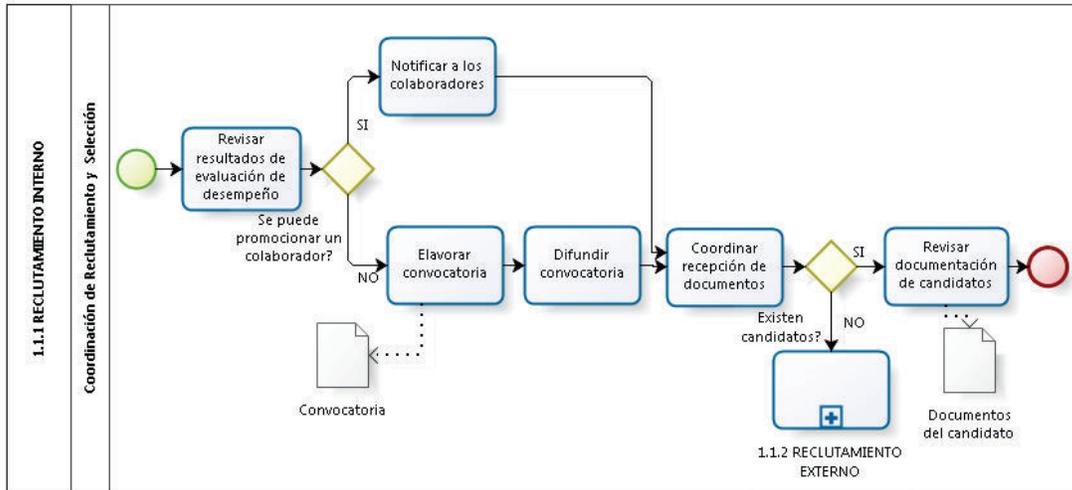
**ANEXO 10 – FLUJOGRAMAS DEL MANUAL DE PROCESOS**

• **DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO**



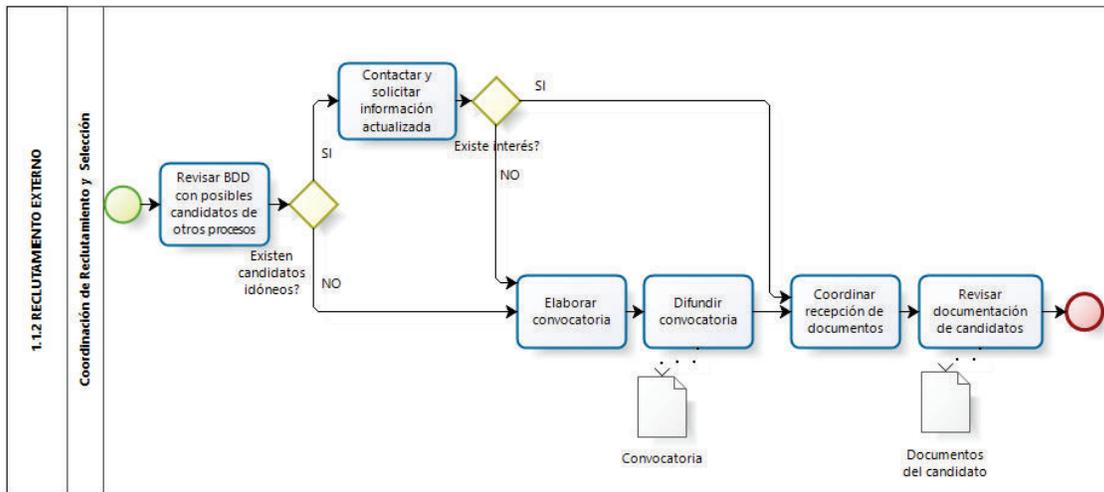
**Figura 44** – Diagrama de Flujo Proceso de Reclutamiento  
(Los Autores, 2014)

- **DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO INTERNO**



**Figura 45** – Diagrama de flujo proceso de Reclutamiento Interno  
(Los Autores, 2014)

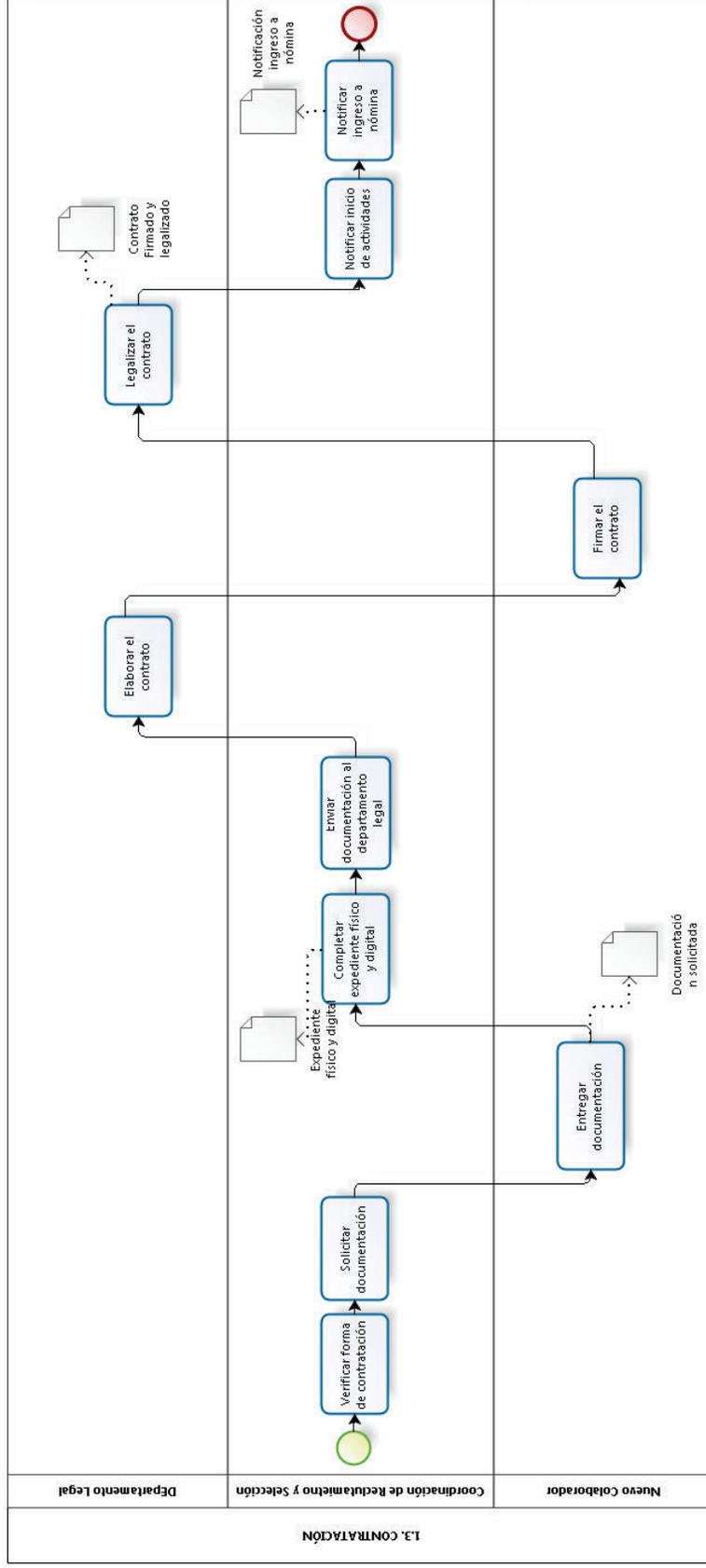
- **DIAGRAMA DE FLUJO RECLUTAMIENTO EXTERNO**



**Figura 46** – Diagrama de flujo proceso de Reclutamiento Externo  
(Los Autores, 2014)

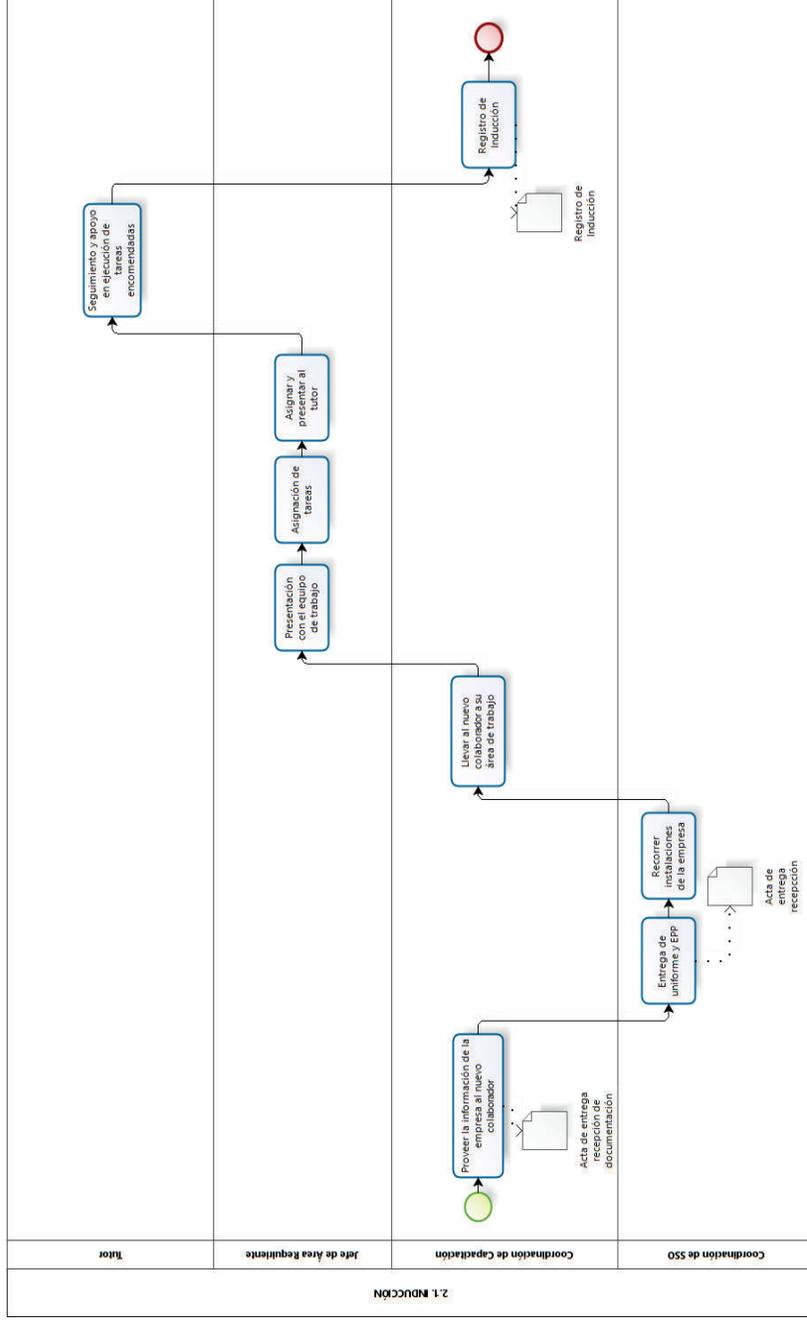


• **DIAGRAMA DE FLUJO CONTRATACIÓN**



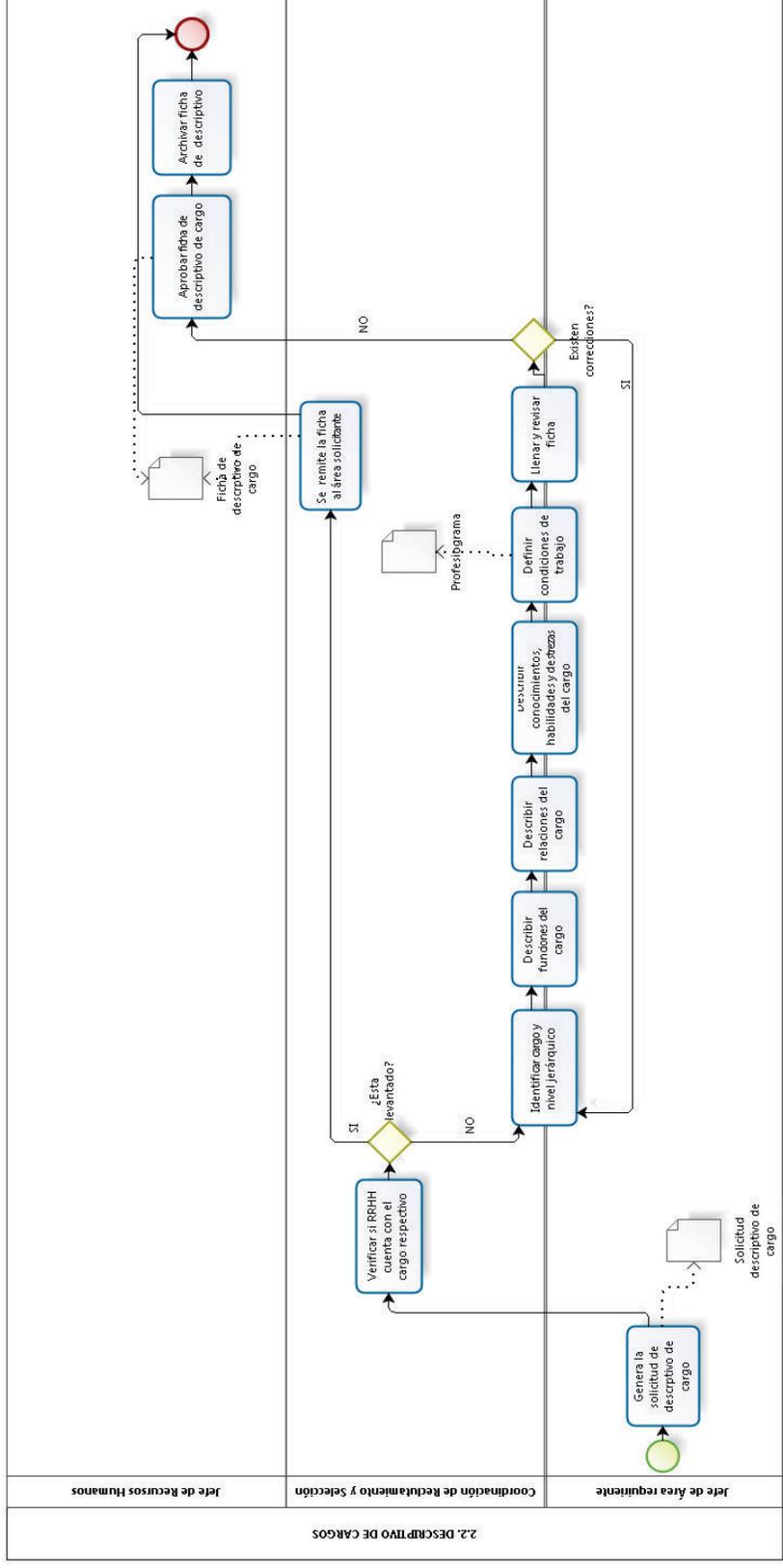
**Figura 48** – Diagrama de flujo proceso de Contratación  
(Los Autores, 2014)

• **DIAGRAMA DE FLUJO INDUCCIÓN**



**Figura 49** – Diagrama de flujo proceso de Inducción  
(Los Autores, 2014)

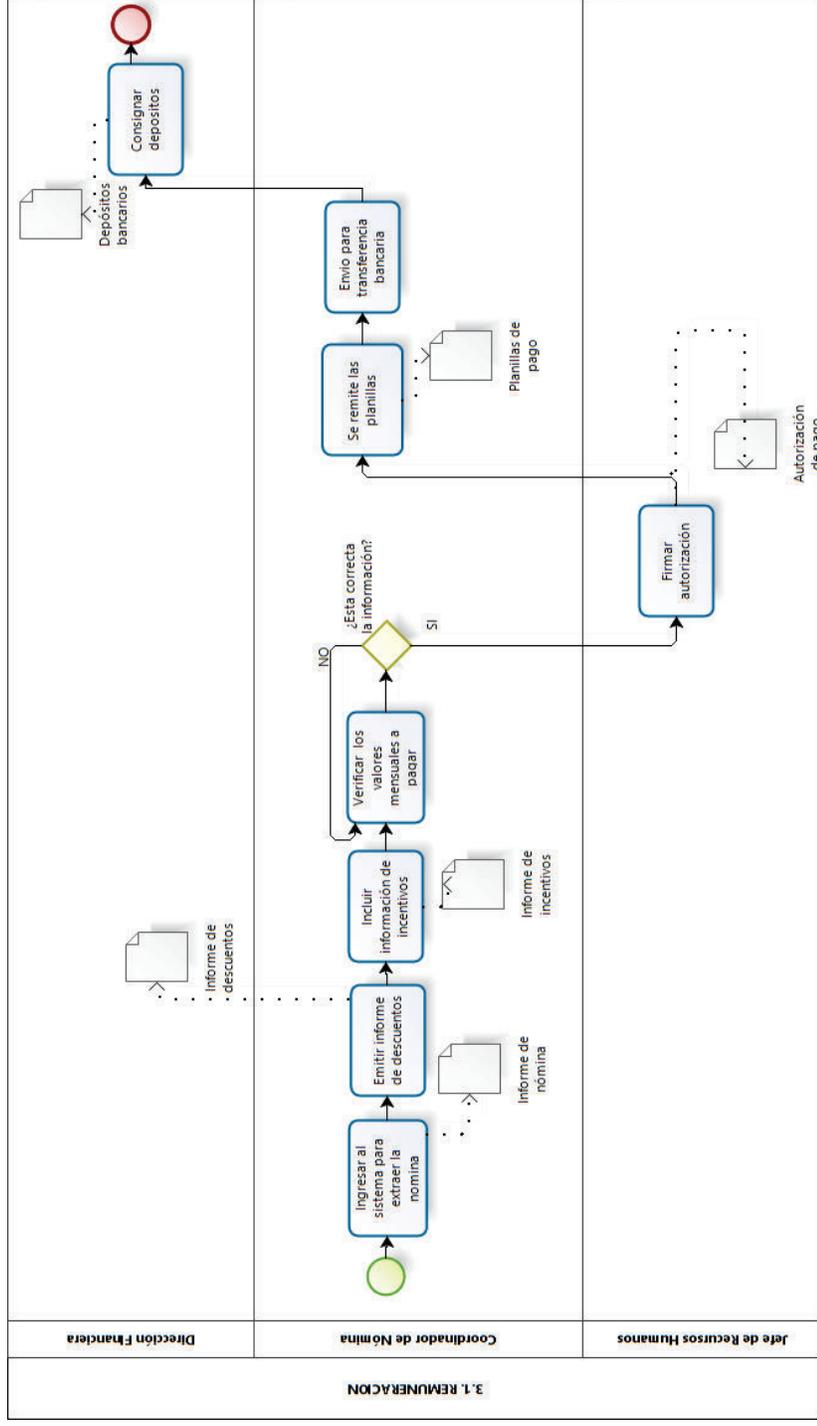
• **DIAGRAMA DE FLUJO DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS**



**Figura 50** – Diagrama de flujo proceso de Diseño y Descriptivo de Cargos (Los Autores, 201)

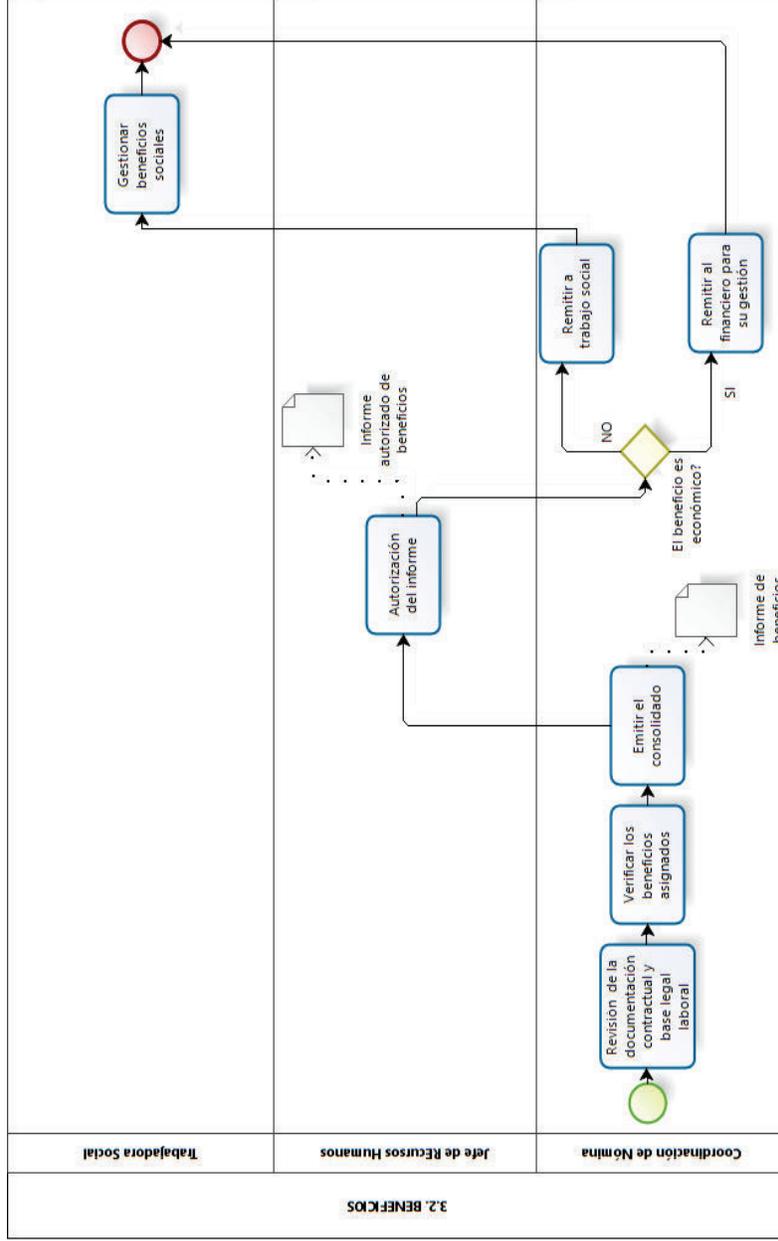


• **DIAGRAMA DE FLUJO REMUNERACIÓN**



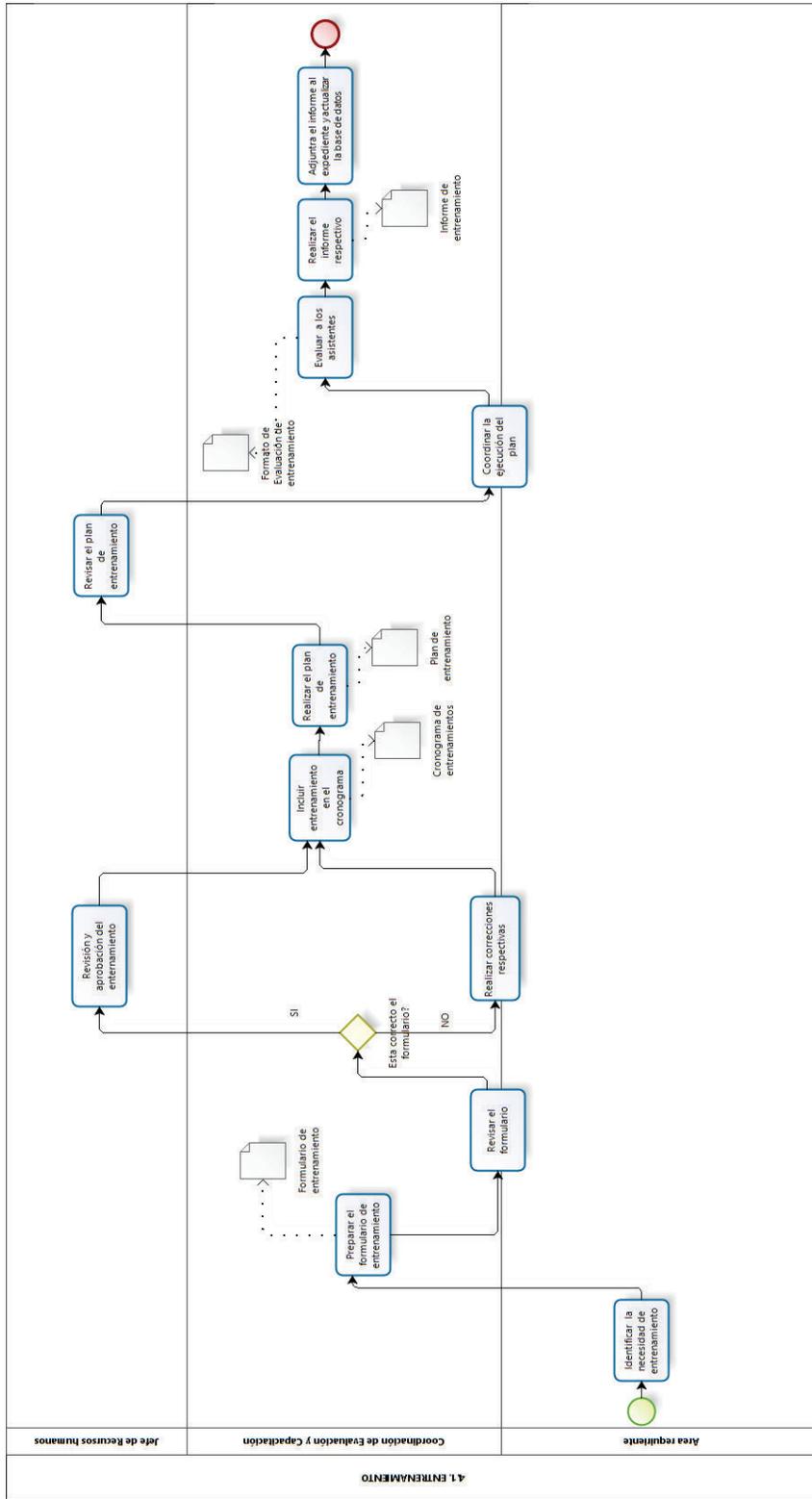
**Figura 52** – Diagrama de flujo proceso de Remuneración  
(Los Autores, 2014)

• **DIAGRAMA DE FLUJO BENEFICIOS**



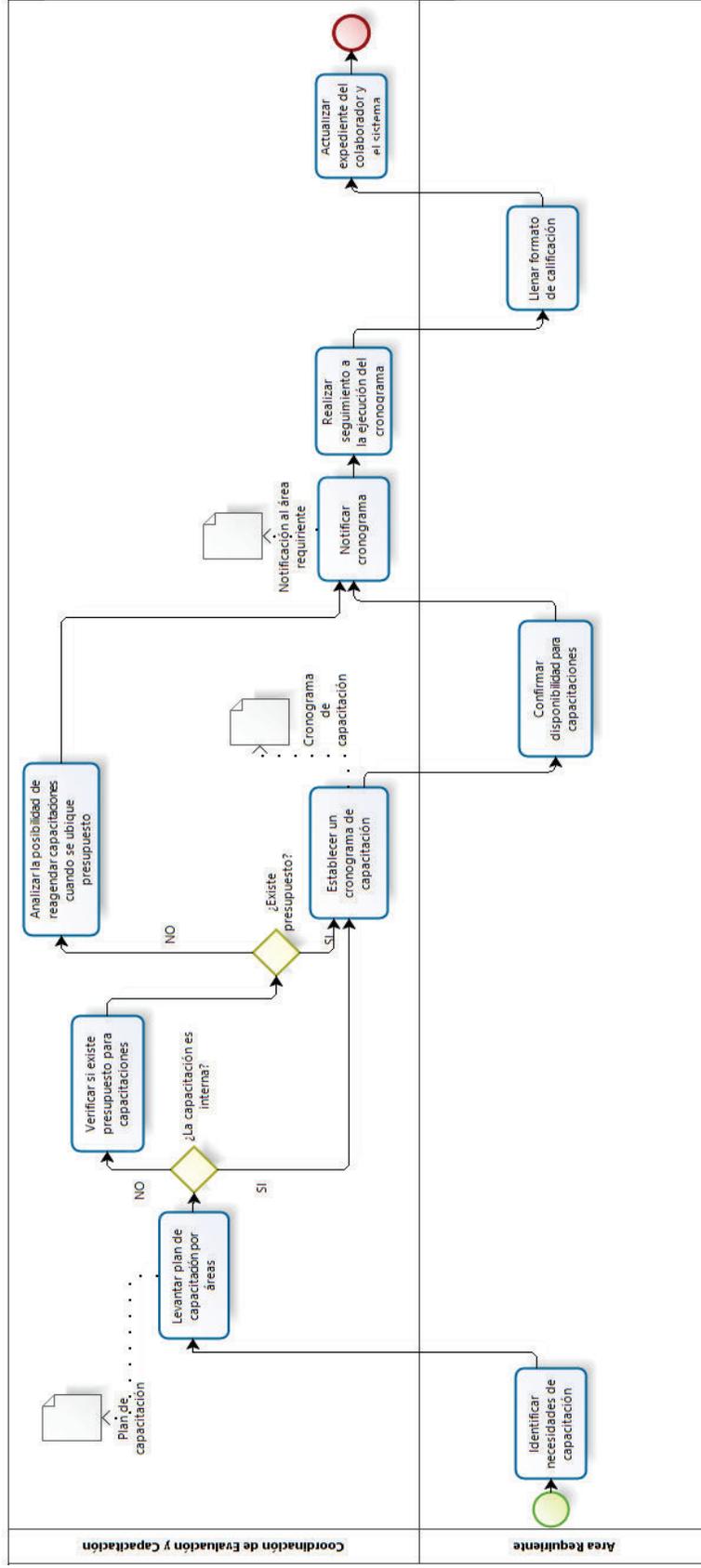
**Figura 53** – Diagrama de flujo proceso de Beneficios  
(Los Autores, 2014)

• **DIAGRAMA DE FLUJO ENTRENAMIENTO**



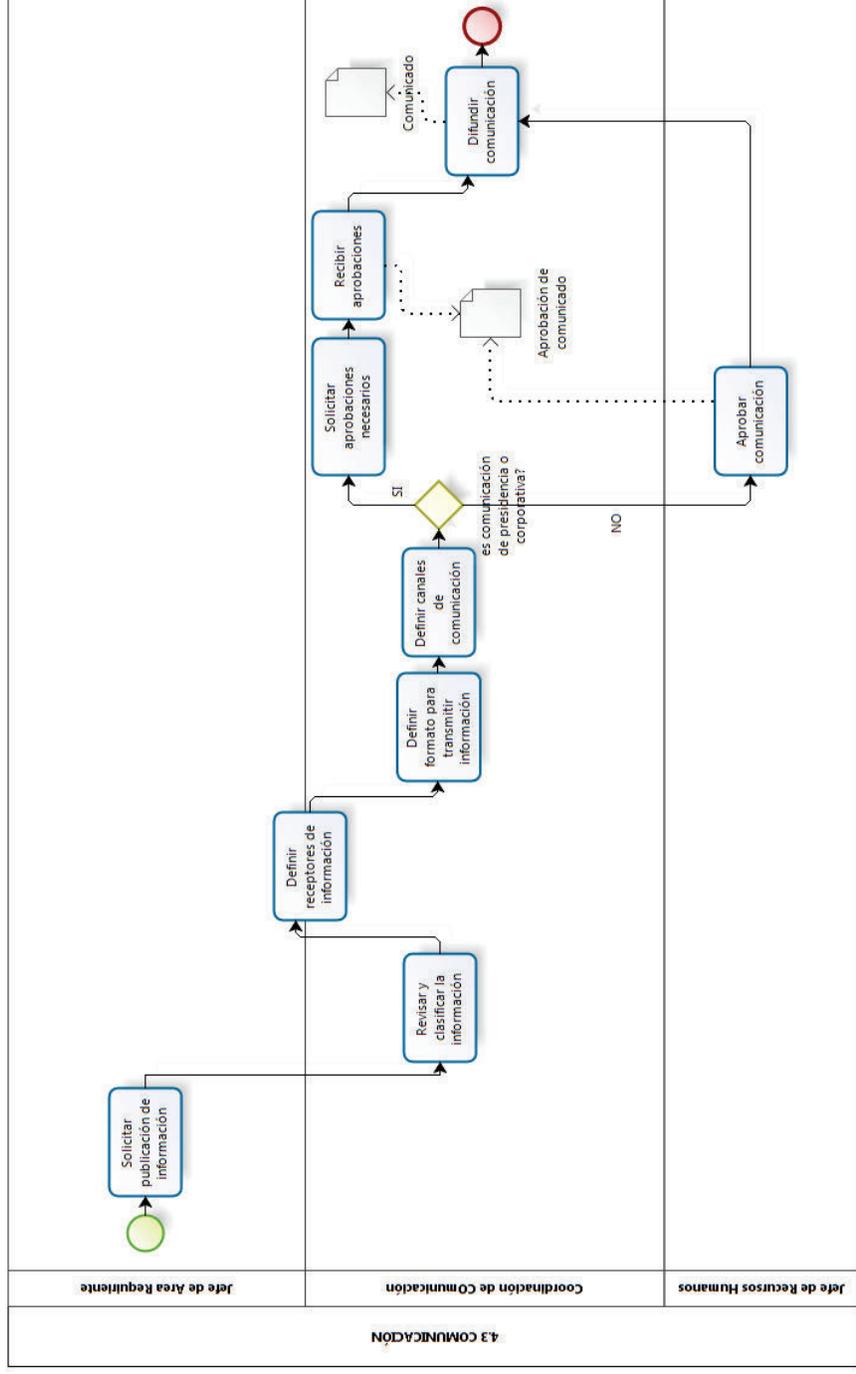
**Figura 54 – Diagrama de flujo proceso de Entrenamiento**  
(Los Autores, 2014)

• **DIAGRAMA DE FLUJO CAPACITACIÓN**



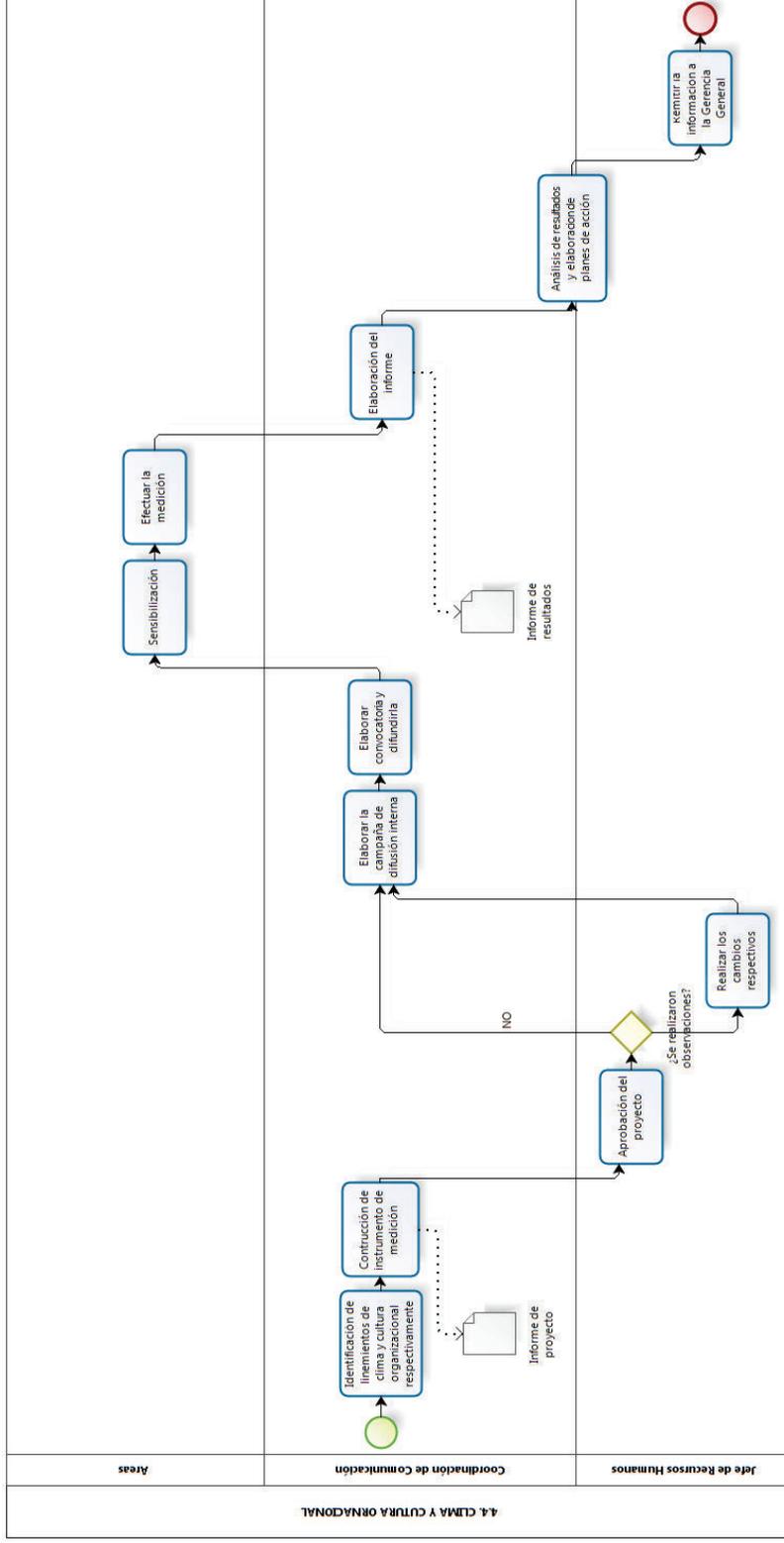
**Figura 55** – Diagrama de flujo proceso de Capacitación  
(Los Autores, 2014)

• **DIAGRAMA DE FLUJO COMUNICACIÓN**



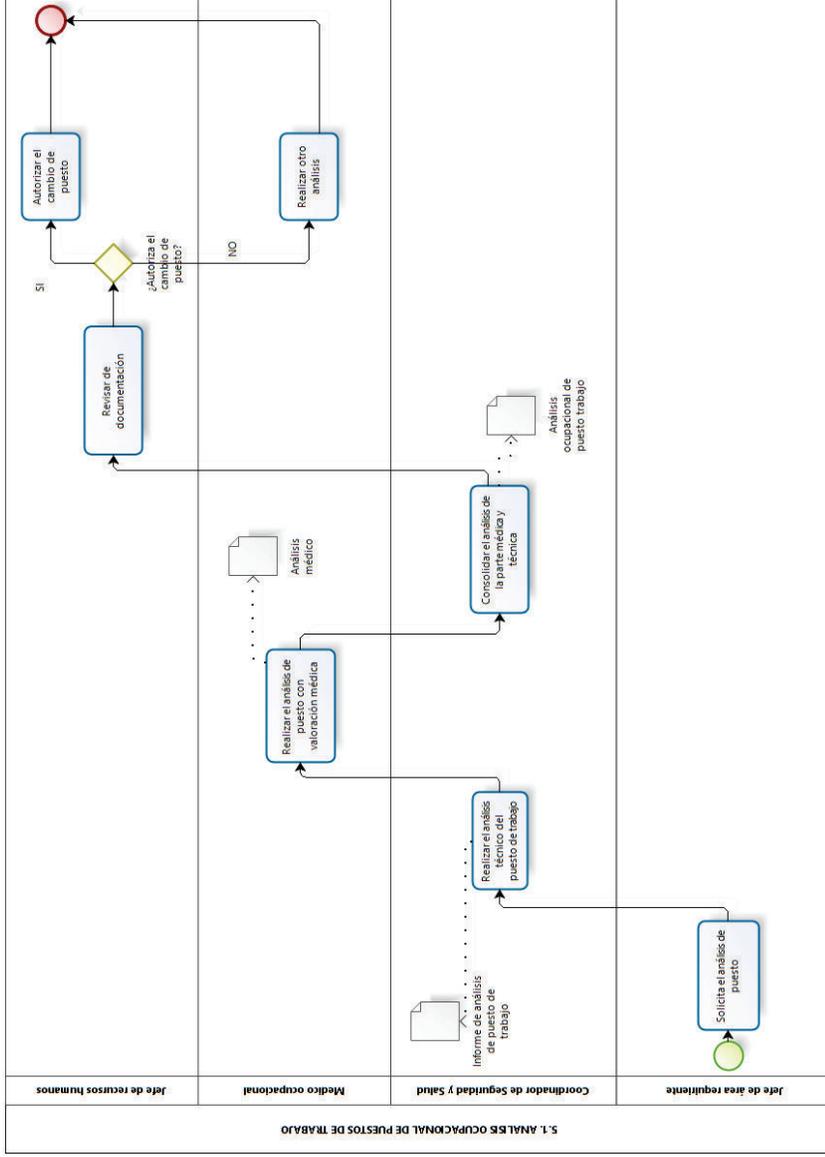
**Figura 56** – Diagrama de flujo proceso de Comunicación  
(Los Autores, 2014)

• **DIAGRAMA DE FLUJO CLIMA ORGANIZACIONAL**



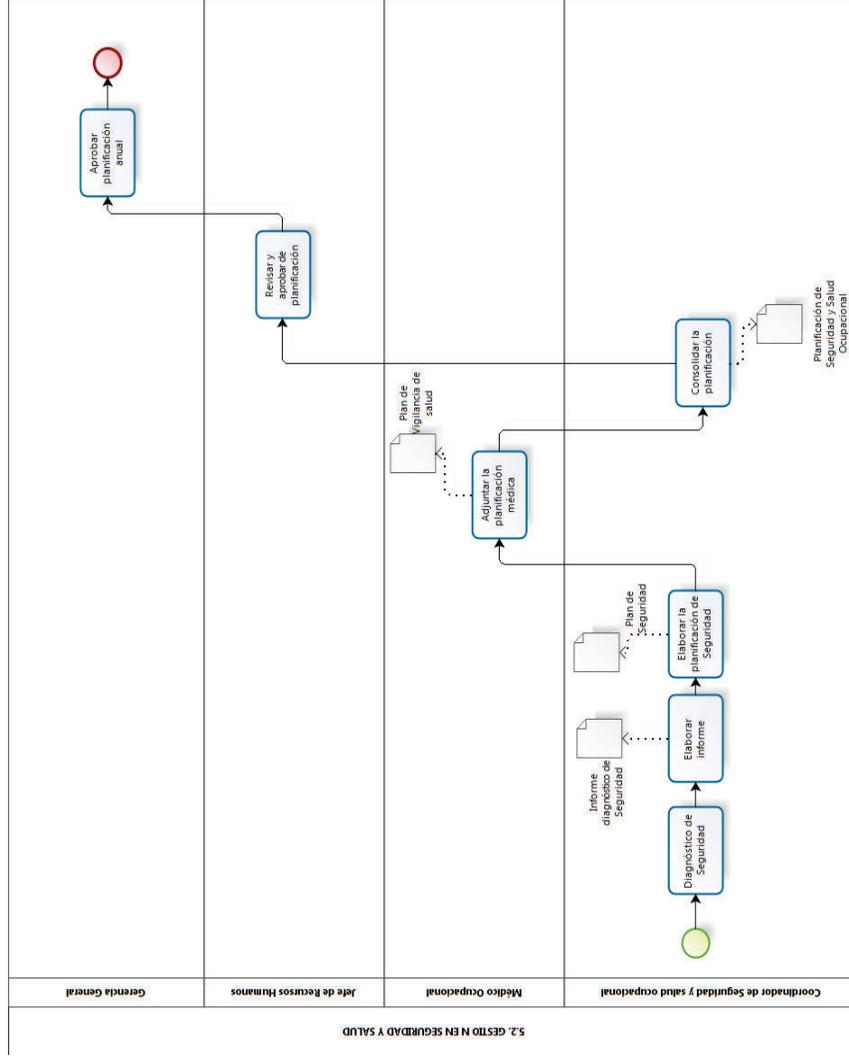
**Figura 57** – Diagrama de flujo proceso de Cultura y Clima Organizacional  
(Los Autores, 2014)

• **DIAGRAMA DE FLUJO ANÁLISIS OCUPACIONAL DE PUESTOS DE TRABAJO**



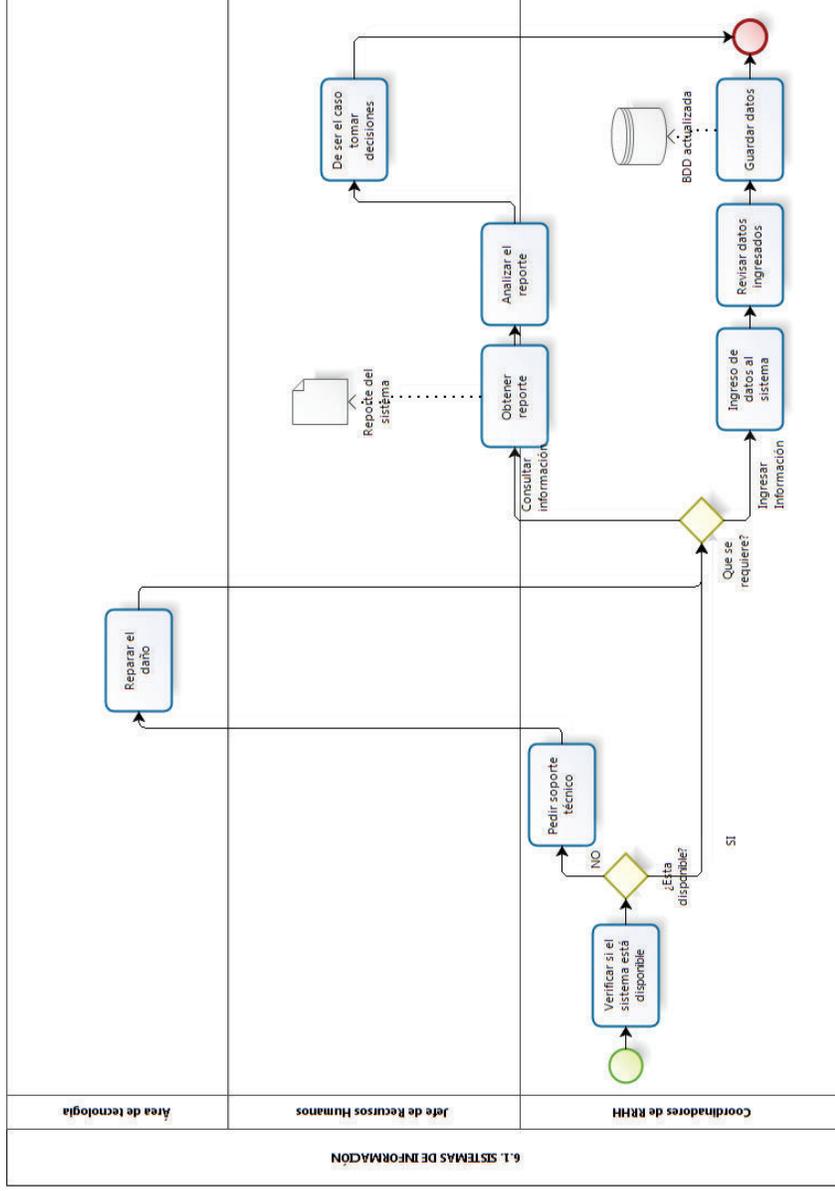
**Figura 58** – Diagrama de flujo proceso de Análisis Ocupacional de Puestos de Trabajo (Los Autores, 2014)

• **DIAGRAMA DE FLUJO GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD**



**Figura 59** – Diagrama de flujo Gestión de Seguridad y Salud  
(Los Autores, 2014)

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Figura 60** – Diagrama de flujo Gestión de Sistemas de Información  
(Los Autores, 2014)

# ANEXO 11 – HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE RESULTADOS DEL CMI

### SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

VICUNHA ECUADOR



INDICADORES DE PROCESOS

BALANCE SCORE CARD

### SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PROCESOS DEL SGTH



Trabajo Social

Coord. de Comunicación

Coord. de Seguridad y Salud Ocupacional

Coord. de Reclutamiento y Selección

Coord. de Evaluación

Coordinación de Capacitación

Coord. de Nómina

## Coordinación Reclutamiento y Selección

Responsable	Subproceso	Indicador	Finalidad	Nº	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Parámetros/ítems	Sep	Oct	Nov	Meta / Alarmas
Verónica Romero	Reclutamiento	Razón de procesos realizados (RPT)	Permite medir la razón de procesos de reclutamiento terminados	1	$RPT = \frac{\# \text{ de vacantes llenas}}{\# \text{ de procesos realizados}}$	Mensual	#Vacantes llenas	14	18	8	>= 0,9 optimo
				2	$PR = \frac{\# \text{ colab. desvinculados}}{\# \text{ promedio de colaboradores}} * 100$	Mensual	#Proc realizados	15	18	8	>= 0,5 medio
				3	$PCVA = \frac{\# \text{ de candidatos no aptos}}{\# \text{ de candidatos examinados}} * 100$	Mensual	RPT	1,07	1,00	1,00	< 0,5 bajo
				4	$TMV = \frac{\text{Tiempo total para llenar las vacantes}}{\# \text{ de vacantes abiertas}}$	Mensual	# colab. desvinc.	25	14	10	< 1,50; optimo
				5	$PCL = \frac{\# \text{ total de contratos legalizados}}{\# \text{ total de contratos por legalizar}} * 100$	Mensual	#prom. Colabor.	904	896	891	>= 1,50; medio
Verónica Romero	Selección	% de colocación (PP)	Medir el índice de rotación de la empresa	1	$PR = \frac{\# \text{ colab. desvinculados}}{\# \text{ promedio de colaboradores}} * 100$	Mensual	# cand. no aptos	2	0	1	< 30,00%; optimo
				2	$PCVA = \frac{\# \text{ de candidatos no aptos}}{\# \text{ de candidatos examinados}} * 100$	Mensual	# cand. Exam.	11	11	5	>= 30,00%; medio
				3	$TMV = \frac{\text{Tiempo total para llenar las vacantes}}{\# \text{ de vacantes abiertas}}$	Mensual	PCMA	18,18%	0,00%	20,00%	>= 35,00%; bajo
				4	Conocer el tiempo promedio en llenar una vacante (TMV)	Mensual	Total llenar vac	22	23	12	< 1,5 optimo
				5	Verificar que se han legalizado todos los contratos de los colaboradores.	Mensual	# vac. Abiertas	14	18	8	>= 1,5 medio
Verónica Romero	Contratación	% de contratos firmados (PCL)	Verificar que se han legalizado todos los contratos de los colaboradores.	1	$PCL = \frac{\# \text{ total de contratos legalizados}}{\# \text{ total de contratos por legalizar}} * 100$	Mensual	TMV	1,57	1,28	1,50	>= 1,8 bajo
				2	Conocer el tiempo promedio en llenar una vacante (TMV)	Mensual	# Cont. Legalizados	12	15	6	>= 95,00%; optimo
				3	Verificar que se han legalizado todos los contratos de los colaboradores.	Mensual	# Cont. x legalizar	14	18	8	>= 80,00%; medio
							PCF	85,71%	85,33%	75,00%	< 80,00%; bajo



BALANCE SCORE CARD

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	N	Fórmula de cálculo	Unidad	Periodicidad	Parámetro/Mes	Sep	Oct	Nov	Meta / Alarmas	
FINANCIERA	Reducir el 10% en los gastos de PO de Recursos Humanos en relación al año anterior	Índice de reducción de gastos la Jefatura de RRHH (IRGJ)	1	$IRGJ = \frac{\$ \text{invert. este año}}{\$ \text{invert. último año}}$	#	Mensual	\$ invertido este año \$ invertido último año IDJ				< 0,8 óptimo >= 0,9 medio >= 0,9 bajo	
	Reducir el 10% de Horas Extras generadas (IHE) en relación al año anterior	Índice de horas extras generadas (IHE)	2	$IHE = \frac{\# \text{horas extra actuales}}{\# \text{horas extra año anterior}} * 100$	#	Mensual	# horas extras este año # horas extras año anterior IHE					< 0,8 óptimo >= 0,9 medio >= 0,9 bajo
CLIENTE	Retener el talento humano con una evaluación de desempeño entre muy bueno y excelente	% de buenos colaboradores que se han desvinculado de la empresa (PCED)	1	$PCED = \frac{\# \text{total colab desvinculados}}{\# \text{colab. en. ex.ente} + \# \text{colab. en. m. buena}} * 100$	%	Annual	# total colab desvin. # cand. Ev.exe+colab mb PCED					< 20,00% óptimo >= 25,00% medio >= 25,00% bajo
	Disminuir el índice de rotación mensual	% de rotación (PR)	2	$PR = \frac{\# \text{colab. desvinculados}}{\# \text{promedio de colaboradores}} * 100$	%	Mensual	# colab desvinculad # promedio de colab PR	25 904 2,77%	14 896 1,56%	10 881 1,12%		< 1,50% óptimo >= 1,50% medio >= 1,80% bajo
	Disminuir el índice de ausentismo mensual	% de Ausentismo (PA)	3	$PA = \frac{\# \text{horas perdidas}}{\# \text{horas de trabajo}} * 100$	%	Mensual	# horas perdidas # horas trabajo PA					< 2,00% óptimo >= 3,00% medio >= 3,00% bajo
	Hacer que la comunidad aprecie acogida de la comunidad (PAAC)	% de actividades con acogida de la comunidad (PAAC)	4	$PAAC = \frac{\# \text{act. con part. de la comu.}}{\# \text{act. totales}} * 100$	%	Trimestral	# act con part de comu # act totales PAAC					>= 80,00% óptimo >= 80,00% medio < 80,00% bajo
	Mejorar la objetividad de la evaluación de desempeño	% de evaluaciones de desempeño revisadas (PER)	1	$PER = \frac{\# \text{eval. de desempeño revisadas}}{\# \text{total de eval. de desempeño}} * 100$	%	Annual	# eval de desm revisad # total eval de desemp PER					>= 80,00% óptimo >= 70,00% medio < 70,00% bajo
PROCESOS INTERNOS	Reducción tiempos en trámites de selección (conseguir gente buena y rápido)	Tiempo promedio en llenar una vacante (TMV)	2	$TMV = \frac{T. \text{total para llenar las vacantes}}{\# \text{de vacantes abiertas}}$	días	Mensual	T. total llenar vacantes # de vacantes abiertas TMV	22 14 1,57	23 18 1,28	12 8 1,50		< 1,5 óptimo >= 1,5 medio >= 1,8 bajo
	Cumplir con los plazos y la calidad del trabajo	Porcentaje de información reprocessada (PRP)	3	$PRP = \frac{\# \text{trab. reprocessados}}{\# \text{trab. totales}} * 100$	%	Mensual	# conceptos con error # total de conceptos PIR					< 2,00% óptimo >= 2,00% medio >= 4,00% bajo
	Mejorar la gestión de incidentes y acciones correctivas	Eficiencia de Acciones Correctivas (EAC)	4	$EAC = \frac{\# \text{de acciones correctivas eficaces}}{\# \text{de acciones correctivas totales}} * 100$	%	Mensual	# acciones correc efica # acciones correc total EAC					>= 99,00% óptimo >= 95,00% medio < 95,00% bajo
	Tener una nota de evaluación del Programa 5s entre Óptimo y Bueno.	Nota del programa de las 5s (N5S)	5	$PRP = \frac{\# \text{trab. reprocessados}}{\# \text{trab. totales}} * 100$	%	Bi Mensual	Num param cump Num param revis N5S					>= 85,00% óptimo >= 70,00% medio < 70,00% bajo



**ANEXO 12 – ACTAS PRINCIPALES DE REUNIONES DE  
TRABAJO MANTENIDAS EN LA EMPRESA**



ACTA DE REUNION DE TRABAJO

NUMERO: # 1  
FECHA: 10 / 11 / 2013

PARTICIPANTES:

Nombre:	Cargo:
Maria Elena Romero	Tesista EPN
Alexander Santamaria	Tesista EPN
Ing Ivanov Granje	Jefe de RRHH VICUNHA

RESUMEN DE PUNTOS TRATADOS Y EL TRABAJO REALIZADO:

Presentación del Proyecto de Titulación,  
Descripción de la problemática del área de Recursos Humanos  
Planteamiento de alternativas de solución aplicables al  
Plan de titulación

OBSERVACIONES:

  
\_\_\_\_\_  
Tesista  
Maestría Gerencia Empresarial

  
\_\_\_\_\_  
Tesista  
Maestría Gerencia Empresarial

  
VICUNHA  
TEXTIL  
  
\_\_\_\_\_  
GRANJE IVANOV EDUARDO  
JEFE DE RRHH  
Jefatura de RRHH  
VICUNHA Ecuador



ACTA DE REUNION DE TRABAJO

NUMERO: #2

FECHA: Marzo/2014

PARTICIPANTES:

Nombre:	Cargo:
Maria Elena Romero	Tesista EPN
Alexander Sarmiento	Tesista EPN
Daysi Sierra	Coordinación de Comunicación
Ing. Urcos Granja	Jefe de RRHH Vicunha
Verónica Romero	Coordinación de Talento Humano
Javier Yostiga	Coordinación SSO

RESUMEN DE PUNTOS TRATADOS Y EL TRABAJO REALIZADO:

- Levantamiento de información (Estructura de la Unidad de Recursos Humanos)
- Diagnóstico Inicial de la Unidad de RRHH: Funciones de las coord.
- Entrega de datos estadísticos por parte de las coordinaciones
- Exposición de métricas requeridas por la matriz (Brasil)

OBSERVACIONES:

Los objetivos que se deben cumplir con la matriz son de carácter confidencial por lo cual no se describen a detalle

Tesista  
Maestría Gerencia Empresarial

Tesista  
Maestría Gerencia Empresarial



GRANJA LOZA IVANOV EDUARDO  
JEFE RR.HH.

Jefatura de RRHH  
VICUNHA Ecuador



### ACTA DE REUNION DE TRABAJO

NUMERO: #3  
FECHA: Abril /2014

#### PARTICIPANTES:

Nombre:	Cargo:
Maria Elena Romero	Tesista EPN
Alexander Santamaria	Tesista EPN
Javier Yavelga	Coordinador de Seguridad y Salud
Ing. Ivanov Granja	Jefe de RRHH
Dayli Sierra	Comunicación

#### RESUMEN DE PUNTOS TRATADOS Y EL TRABAJO REALIZADO:

- Diseño de Sistema de Gestión de Talento Humano:  
Admisión de personas, Aplicación de personas, compensación de personas, Desarrollo de personas, Mantenimiento de personas y Monitoreo de personas.
- Se trabajo con las coordinaciones del Área a través de reuniones y por correo elect.
- Se revisaron flujogramas, registros, instructivos, indicadores, metas de la GTHU

#### OBSERVACIONES:

Se profundizo con la coord. de Talento Humano en función de que la implementación piloto sea en Reduccion de costos y seguridad.

Tesista

Maestría Gerencia Empresarial

Tesista

Maestría Gerencia Empresarial



BRANJA LOZA IVANOV EDUARDO  
JEFE RRHH

Jefatura de RRHH  
VICUNHA Ecuador



ACTA DE REUNION DE TRABAJO

NUMERO: #4  
FECHA: Junio/2014

PARTICIPANTES:

Nombre:	Cargo:
María Elena Romero	Tesista EPN
Alexander Santemaría	Tesista EPN
Ing. Leonor Granja	Jefe de RRHH

RESUMEN DE PUNTOS TRATADOS Y EL TRABAJO REALIZADO:

- Determinación de Planeación Estratégica / Priorización
- Analisis de Factores Internos y externos
- Definición de Objetivos estratégicos
- Definición de Acciones estratégicas
- Definición de Indicadores y meta para cada de mundo Integrado (Relación con los indicadores en proceso)

OBSERVACIONES:

Se discutió con el Jefe de RRHH la propuesta y se aprueba la misma

Tesista  
Maestría Gerencia Empresarial

Tesista  
Maestría Gerencia Empresarial

VICUNHA  
TEXTIL  
GRANJA LOZA MANOY EDUARDO  
Jefatura de RRHH  
VICUNHA Ecuador



ACTA DE REUNION DE TRABAJO

NUMERO: #5  
FECHA: 02/09/2014 - 26/09/2014

PARTICIPANTES:

Nombre:	Cargo:
Maria Elena Romero	Tesista EPN
Alexander Santemaria	Tesista EPN
Ing. Wladimir Grijia	Jefe de RRHH

RESUMEN DE PUNTOS TRATADOS Y EL TRABAJO REALIZADO:

- Revisión de indicadores por proveedor en la empresa (Cuadro de mando Integral). Validación de información, ajuste de metas empresariales
- Propuesta y Aceptación de Cronograma de implementación
- Exposición de la importancia del sistema de gestión
- Talleres de capacitación a involucrados
- Demostración (uso de herramientas propuestas)

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

Tesista

Maestría Gerencia Empresarial

Tesista

Maestría Gerencia Empresarial



VICUNHA  
TEXTIL

GRANJA LUISA RIANOV EDUARDO

Jefatura de RRHH

VICUNHA Ecuador



ACTA DE REUNION DE TRABAJO

NUMERO: #6  
FECHA: 15 / 12 / 2014

PARTICIPANTES:

Nombre:	Cargo:
Maria Elena Romero	Tesista EPN
Alexander Santamaria	Tesista EPN
Mag Ivanov Grigori	Jefe de RRHH

RESUMEN DE PUNTOS TRATADOS Y EL TRABAJO REALIZADO:

- Presentación y Análisis de resultados obtenidos
- Verificación de uso de herramientas y propuestas planteadas en la RHR

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tesista  
Maestría Gerencia Empresarial

Tesista  
Maestría Gerencia Empresarial

VICUNHA  
TEXTIL

MAG IYANOV GRIGORI EDUARDO  
JEFE RR.HH.

Jefatura de RRHH  
VICUNHA Ecuador