



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Escuela de Posgrados

“REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EMBOTELLADORA AZUAYA S.A. EASA”

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
MASTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

AUTOR: Psic. Lab. Pamela Jerves Zavala

DIRECTOR: Master Humberto Jaramillo Granda

CUENCA - ECUADOR

2012

DEDICATORIA

Este trabajo de Tesis y todo el esfuerzo puesto en él, va dedicado a mi esposo Ivan Abril, quien con su amor y apoyo formo parte importante para cumplir con este objetivo.

Gracias vida mía, te adoro....

A mis hijos, María Paz e Ivan Andrés, que son la mayor motivación que he tenido y la razón principal de seguir adelante en busca de un futuro cada vez mejor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi esposo quien me motivo para cumplir con este nuevo reto en mi carrera.

A mis padres y a mis suegros, por su ayuda en tiempos difíciles durante y después de la maestría.

Al Arq. Luis Monsalve Duran, presidente ejecutivo de EASA por su apoyo para la realización de este trabajo de tesis.

De manera especial al Ing. Humberto Jaramillo, Director de mi tesis, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible cumplir con este nuevo reto en tan corto tiempo.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Gráficos y Matrices.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract	x
Introducción.....	1

Capítulo 1: “Embotelladora Azuaya S.A”

1.1. Generalidades.....	3
1.1.1. Reseña Histórica.....	3
1.1.2. Descripción de la Organización.....	4
1.1.3. Visión.....	8
1.1.4. Misión.....	8
1.1.5. Objetivos.....	9
1.2. Diagnóstico de la organización.....	9
1.2.1. Definir e identificar los clientes externos y sus requerimientos.....	9
1.2.2. Definir e identificar los clientes internos de la organización.....	10
1.2.3. Organigrama.....	10
1.2.4. Análisis histórico del departamento de recursos humanos.....	13
1.2.5. Análisis FODA matricial.....	14
1.2.5.1 Matrices.....	17

1.2.5.1.1	Matrices de ponderación de impactos.....	17
1.2.5.1.2	Matrices de acción.....	20
1.2.5.1.3	Matriz FODA.....	25
1.2.5.1.4	Direccionamiento estratégico.....	27

Capítulo 2: Reingeniería de procesos

2.1	Ingeniería de procesos.....	28
2.1.1	Importancia de una organización por procesos.....	28
2.1.2	¿Para qué una organización por procesos?.....	29
2.1.3	Como identificar un proceso.....	30
2.2	Reingeniería de procesos.....	31
2.2.1	Importancia de una reingeniería de procesos.....	32
2.2.2	Bases para un proceso de reingeniería alcance el éxito.....	33
2.2.3	Beneficios de la reingeniería.....	35
2.2.4	¿Cuando un proceso debe ser rediseñado?.....	35

Capítulo 3: Reingeniería de procesos aplicada a Recursos Humanos

3.1	Levantamiento de información de procesos de la unidad de Recursos Humanos.....	37
3.1.1	Proceso de Selección de Personal.....	37
3.1.2	Proceso de desarrollo de personas.....	39
3.1.3	Proceso de evaluación de desempeño.....	40
3.1.4	Proceso de compensaciones y beneficios.....	41
3.2	Análisis de los procesos de la Unidad de Recursos Humanos de EASA.....	43
3.2.1	Proceso de selección de personal.....	43
3.2.2	Proceso de inducción capacitación y desarrollo.....	44

3.2.3	Proceso de evaluación de desempeño.....	46
3.2.4	Proceso de compensaciones y beneficios.....	47
3.3	Diagnóstico.....	48
3.3.1	Encuesta.....	49
3.3.2	Análisis de los resultados.....	52
3.3.3	Diagnóstico general.....	59

Capítulo 4: Rediseño de procesos de la unidad de Recursos Humanos

4.1	Rediseñar la unidad de Recursos Humanos en siete pasos.....	60
4.1.1	Fase uno: Identificación del proceso o área a rediseñar.....	62
4.1.2	Fase dos: definir hacia donde queremos llegar.....	62
4.1.3	Fase tres: Construir un modelo operacional del negocio.....	64
4.1.3.1	Descripción del proceso de selección de persona.....	64
4.1.3.2	Descripción del proceso de Inducción, Capacitación y Desarrollo.....	69
4.1.3.3	Descripción del proceso de Evaluación del Desempeño.....	76
4.1.3.4	Descripción del proceso de Valoración de Cargos.....	79
4.1.4	Fase cuatro: Identificación de condiciones actuales.....	82
4.1.5	Fase cinco: Identificación de estrategias.....	83
4.1.6	Fase seis: Definir estrategias para el cambio.....	87
4.1.7	Fase siete: Implantación y concreción del modelo.....	87
4.2	Factores claves para un rediseño exitoso.....	88
	Conclusiones.....	90
	Recomendaciones.....	93
	Bibliografía.....	95

INDICE DE GRAFICOS Y MATRICES

Grafico 1.1: Organigrama de EASA.....	11
Grafico 3.1: Administración de Recursos Humanos.....	42
Grafico 4.1: Pasos para realizar una reingeniería.....	88
Matriz 1.1: Fortalezas.....	17
Matriz 1.2: Oportunidades.....	18
Matriz 1.3: Debilidades.....	19
Matriz 1.4: Amenazas.....	20
Matriz 1.5: Matriz de aprovechabilidad "FO".....	21
Matriz 1.6: Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica "DA".....	22
Matriz 1.7: Matriz de áreas de respuesta estratégica "FA".....	23
Matriz 1.8: Matriz de mejoramiento estratégico "DO".....	24
Matriz 1.9: Matriz FODA.....	25
Flujo grama 4.1: Proceso de Selección de personal.....	68
Flujo grama 4.2: Proceso de Inducción de personal.....	72
Flujo grama 4.3: Proceso de Planificación de las necesidades de capacitación.....	73
Flujo grama 4.4: Proceso de Capacitación interna.....	74
Flujo grama 4.5: Proceso de Capacitación externa.....	75
Flujo grama 4.6: Proceso de Evaluación de Desempeño.....	78
Flujo grama 4.7: Proceso de Valoración de cargo.....	8

RESUMEN

El desarrollo de esta tesis se basa en la administración de los procesos del área de Recursos Humanos de la empresa Embotelladora Azuaya S.A.

Analizar los procesos existentes y que están siendo aplicados con el objetivo de buscar formas de optimizarlos y manejar cada uno de la manera más efectiva.

Por esta razón se ha considerado un esquema de rediseño en siete pasos que una vez cumplidos se pudo evidenciar que este departamento es considerado clave dentro la organización que a su vez debe ir a la par con el crecimiento de la misma, aportando con nuevos proyectos y sobre todo generando resultados eficientes y eficaces.

ABSTRACT

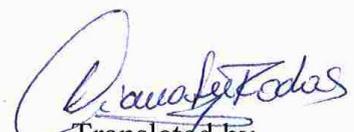
The development of this thesis is based on the administration processes of the Human Resources area of Embotelladora Azuaya S.A. Company.

The existing processes have been analyzed with the purpose of finding ways to optimize them and manage each one more effectively.

For this reason a scheme, redesigned in seven steps has been considered. Once these steps were accomplished it was possible to evidence that this department is considered essential for the organization of the Company and should go hand in hand with its development, contributing with new projects and especially generating efficient and effective results.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated, by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCION

Embotelladora Azuaya, es una empresa con 51 años en el mercado nacional, y al verse inmersa con una creciente presencia de empresas que elaboran licores, esta conciente de la necesidad de estar a la par tanto con la tecnología como en su Recurso Humano.

Si bien es cierto la EASA cuenta con procesos desarrollados para las diferente áreas, pero no cuenta con procesos que contribuyan al mejoramiento y eficiencia de sus actividades ya que no dispone de técnicas que fortalezcan los procesos y propicien la innovación y mejora continua, este es el caso de los procesos de Recursos Humanos.

Muchas veces podemos tener los recursos necesarios pero no los utilizamos como se deben, teniendo en muchas ocasiones la solución al alcance de nuestras manos y no son vistas objetivamente provocando un entorpecimiento en las actividades que realiza el departamento de Recursos Humanos como puede ser el tiempo de respuesta hacia tal o cual situación.

No contar con procesos claros, bien establecidos y sobre todo eficientes en el área de Recursos Humanos, ha provocado una situación en la cual los recursos disponibles no son utilizados como se deberían, produciendo una declinación en la productividad del departamento.

Se deberá definir todos los procesos del área de Recursos Humanos, determinando cuales deberán, luego del respectivo análisis, ser rediseñados, por lo cual se establecerá los procesos más efectivos, con el fin de lograr una

mayor eficiencia y eficacia en la realización de todos los subsistemas, y a la vez optimizar los recursos disponibles: humanos, materiales, tecnológicos, y económicos.

Al tener bien diseñados los procesos de Recursos Humanos y lograr dar una respuesta mas rápida a las necesidades de los diferentes departamentos de la Empresa, se optimizan los recursos antes indicados.

El análisis esta basado en un modelo teórico que sirve de base para que pueda luego de su aplicación ser tomado en consideración por otros departamentos ya que el mismo puede ser aplicado a toda la organización.

Es importante destacar el desafío que tiene la institución de llegar a optimizar los procesos de Recursos Humanos, aprovechando al máximo las competencias de su personal para ser más eficientes y eficaces.

CAPITULO 1

“EMBOTELADORA AZUAYA S.A.”

1.1. Generalidades

1.1.1. Reseña histórica

Embotelladora Azuaya S.A. es una empresa que lleva 51 años en el mercado Cuencano, fue fundada en el año 1960 por un grupo de hacendados cañicultores del valle de Yunguilla en la Provincia del Azuay, con el fin de solucionar varios problemas sociales y económicos que existían en torno a la producción y comercialización de aguardiente de caña.

Los aguardientes producidos en el valle de Yunguilla son parte de las materias primas que dan lugar a los productos que Embotelladora Azuaya S.A. pone a disposición del mercado nacional. El procesamiento de estos productos se ha depurado empleando las más refinadas técnicas de elaboración de bebidas alcohólicas¹.

La marca CRISTAL nació como un reflejo de la característica física principal del producto (apariencia cristalina) cuando se comercializó por primera vez en 1960, destacándose en el mercado de aguardientes de aquella época².

Actualmente la cartera de productos de EASA incluye algunas categorías y varias marcas comerciales derivadas de la marca principal: CRISTAL.

Los que a continuación se detallan son algunas de las marcas comerciales y estas pueden agrupar una gama de productos del mismo tipo:

- **Cristal Aguardiente Clásico**

¹ INTERNET: www.licorcristal.com. EMPRESA

² Información proporcionada por EASA

Bebida de caña de azúcar refinado y elaborado con cañas cultivadas en los andes ecuatorianos. Este producto es de mayor trayectoria por su sabor y aroma a caña de Azúcar.³

- **Cristal Seco**

Licor especialmente diseñado para un mercado que gusta de la bebida con bajos contenidos de edulcoración.⁴

- **Licores Afrutados**

Licores con una sensación a frutas, un equilibrio entre lo cítrico y lo dulce, se pueden consumir solos o mezclados. Aquí tenemos: Cristal Cherry, Cristal Melón, Cristal Durazno, Cristal Mango⁵.

- **Licores RTD**

Licores carbonatados de baja graduación alcohólica.⁶

1.1.2 Descripción de la Organización

Embotelladora Azuaya S.A. cuenta con su planta de producción y oficina matriz en Cuenca al Norte de la ciudad.

Se encuentra considerada como una mediana empresa con alrededor de 51 trabajadores entre personal Administrativo y de Planta.

EASA realizar tres procesos que son el marco para su producto estos son:

1. Destilación: Las cañas cultivadas en el valle de Yunguilla son cosechadas y sometidas a un proceso de molienda en trapiches de un solo paso. El jugo de caña así obtenido se filtra para eliminar el bagacillo y se coloca en cubas de

³ INTERNET: www.licorcristal.com. NUESTRAS LINEAS

⁴ INTERNET: www.licorcristal.com. NUESTRAS LINEAS

⁵ INTERNET: www.licorcristal.com. NUESTRAS LINEAS

⁶ Información proporcionada por EASA

fermentación, se da por terminado el proceso de fermentación cuando casi todos los azúcares de las "chichas" o "mostos" se han convertido en alcohol.

Los mostos fermentados se colocan en alambiques y al calor del fuego se realiza la destilación, proceso que permite la obtención del aguardiente. Durante esta etapa las llamadas "puntas" y "vinillo", que corresponden a las "cabezas" y "colas" de la destilación, son retiradas y desechadas, esto garantiza que se eliminen sustancias volátiles que pueden tener cierto grado de toxicidad así como impurezas y contaminantes que pueden afectar las características organolépticas (olor, sabor y apariencia) del producto.

El proceso en las haciendas proveedoras es artesanal, lo cual permite conservar las características del aguardiente proveniente de las cañas de esa zona.

El aguardiente es transportado hasta la planta de EASA, donde se toman muestras para verificar que cada lote cumpla con los requisitos de calidad establecidos.

2. Elaboración: La planta de producción cuenta con modernas instalaciones y sistemas totalmente automatizados, que garantizan un control y manejo adecuado durante la elaboración de los productos.

Previo al proceso de elaboración propiamente dicho, se realiza la rectificación del aguardiente de caña para estandarizarlo y mejorar sus características. En el proceso de mezcla se dosifican los diferentes componentes o materias primas de manera automática de acuerdo con las formulaciones únicas, y luego se procede a sucesivas etapas de homogeneización, reposo y filtración del producto elaborado.

La calidad de cada uno de los productos elaborados se verifica permanentemente a lo largo de la línea de producción, para ello se toman muestras que son aprobadas por el laboratorio de la empresa.

A cada lote de producto elaborado se le asigna un código que se mantiene hasta su posterior envasado y despacho, el mismo que permite la identificación del lote en el mercado.

3. Envasado: El proceso de envasado lo realiza un grupo de profesionales comprometido que cuenta con el soporte y apoyo de equipos de alta tecnología y mediante sistemas totalmente automatizados. En esta fase se prepara los envases que van a contener el producto elaborado; una vez envasado, se procede a vestir las botellas en la maquina etiquetadora para luego codificarlas.

La categoría de productos "rtd's" se somete a un proceso adicional de pasteurización, que garantiza la estabilidad del producto durante el período estipulado para su consumo.

Finalmente las diferentes categorías de productos cristal se despachan desde la bodega central a las bodegas ubicadas en todo el país, según las necesidades del mercado.

Es importante destacar que actualmente Embotelladora Azuaya S.A., cuenta con la certificación internacional ISO 9001-2000, siendo la primera empresa del sector Licorero, con capital 100% Ecuatoriano, en incursionar en aspectos de calidad.

Además por ser una empresa con un alto nivel de riesgo cuenta con su política de Seguridad y Salud Ocupacional establecida y difundida a su personal.

También es importante anotar que EASA, esta comprometida a establecer una cultura de consumo responsable de alcohol, ya que sus actividades son guiadas por una verdadera política que asegura la promoción del consumo responsable como una parte fundamental en la forma de comercializar, y disfrutar de los productos.

Reducir al mínimo los posibles efectos negativos del abuso del alcohol en los individuos, sus familias y la comunidad en general, es una responsabilidad compartida que toma muy en serio, para lo que se ha establecido objetivos muy concretos:

1. Ser un productor y comercializador responsable de bebidas alcohólicas.
2. Promover el consumo responsable, mediante información a los consumidores sobre el consumo en exceso de alcohol y sus consecuencias.
3. Reducir al mínimo el daño potencial a los consumidores y de nuestra comunidad como resultado del consumo del licor procesado con todos los registros sanitarios y controles de calidad.
4. Un proceso de mejora continúa hacia estas metas.

A Embotelladora Azuaya S.A. EASA, le respalda no solo 51 años de historias como embotelladores ya que ha evolucionado hasta convertirse en una empresa moderna y sofisticada, con tecnología de punta, lo que le permite ofrecer una interesante cartera de productos a sus clientes.

EASA cuenta con diferentes canales de distribución que responden a las necesidades del mercado, esto con el objetivo de llegar lo más cerca posible al consumidor final.

1.1.3 Visión

“Seguir manteniéndose como empresa reconocida por su compromiso de calidad en la producción de bebidas alcohólicas, capaz de satisfacer los requerimientos de sus clientes ofreciéndoles variedad de productos, manteniendo el mejoramiento continuo de sus procesos y la actividad creativa, profesional y ética de sus miembros, a través de una cultura de innovación y trabajo.”

1.1.4 Misión

La misión de la empresa expresa lo siguiente:

“Todos los que conforman Embotelladora Azuaya S.A. nos esforzaremos permanentemente en realizar nuestras actividades de manera planificada, coordinada, oportuna y eficiente, para lograr productos y servicios que satisfagan o excedan las expectativas de nuestros clientes.”

Esta misión es conocida por todo el personal de la empresa, y consiste en que cada uno debe centrarse en sus actividades y esforzarse todo el tiempo en hacerlas bien.

Para hacer bien su trabajo deben:

- **Planificar:** lo que se va a hacer, es decir, definir quien lo hará, cuando y con que recursos.
- **Coordinar:** Con otras personas la ejecución de lo planificado, es decir ponerse de acuerdo en como llevarlo a la practica sin problemas.
- **Hacerlo de manera oportuna:** es decir, hacer que los resultados de nuestro trabajo lleguen a tiempo a donde deben llegar.

- **Hacerlo de manera eficiente:** es decir, sin desperdiciar los recursos de la empresa.

1.1.5 Objetivos

El Objetivo general de Embotelladora Azuaya S.A. es alcanzar y mantener una reputación de calidad en el mercado nacional y de exportación.

Al momento están ganando cada vez más mercado nacional y esta el proyecto el comenzar a vender el producto a nivel internacional.

1.2. Diagnóstico de la Organización

1.2.1. Definir e identificar los clientes externos y sus requerimientos

EASA cuenta con un único cliente externo y distribuidor que es a la vez una empresa hermana, esta es Corporación Ecuatoriana de Licores y Alimentos S.A. CELYASA.

Decimos que es un empresa hermana ya que comparten la misma representación legal y parte de sus gestiones son compartidas también con las de EASA.

CELYASA, tiene 25 años, en el mercado, esta empresa esta dedicada a la comercialización de bebidas alcohólicas y alimentos, siendo su principal producto de distribución licor Cristal en sus diferentes presentaciones.

Actualmente cubre todo el territorio Ecuatoriano desde sus agencias en Quito, Guayaquil, Ambato, Santo Domingo y Portoviejo.

Su sistema de distribución se realiza mediante gestiones de publicidad como canje, degustación y promociones, además realizar tele-comercio, auto-venta, pre-venta, y venta de oficina, además de estar presente en diferentes eventos.

1.2.2. Definir e identificar los clientes internos de la organización

Todo el personal que forma parte de la nómina de EASA es considerado su cliente interno, al momento cuenta con 50 empleados, todos en la ciudad de Cuenca.

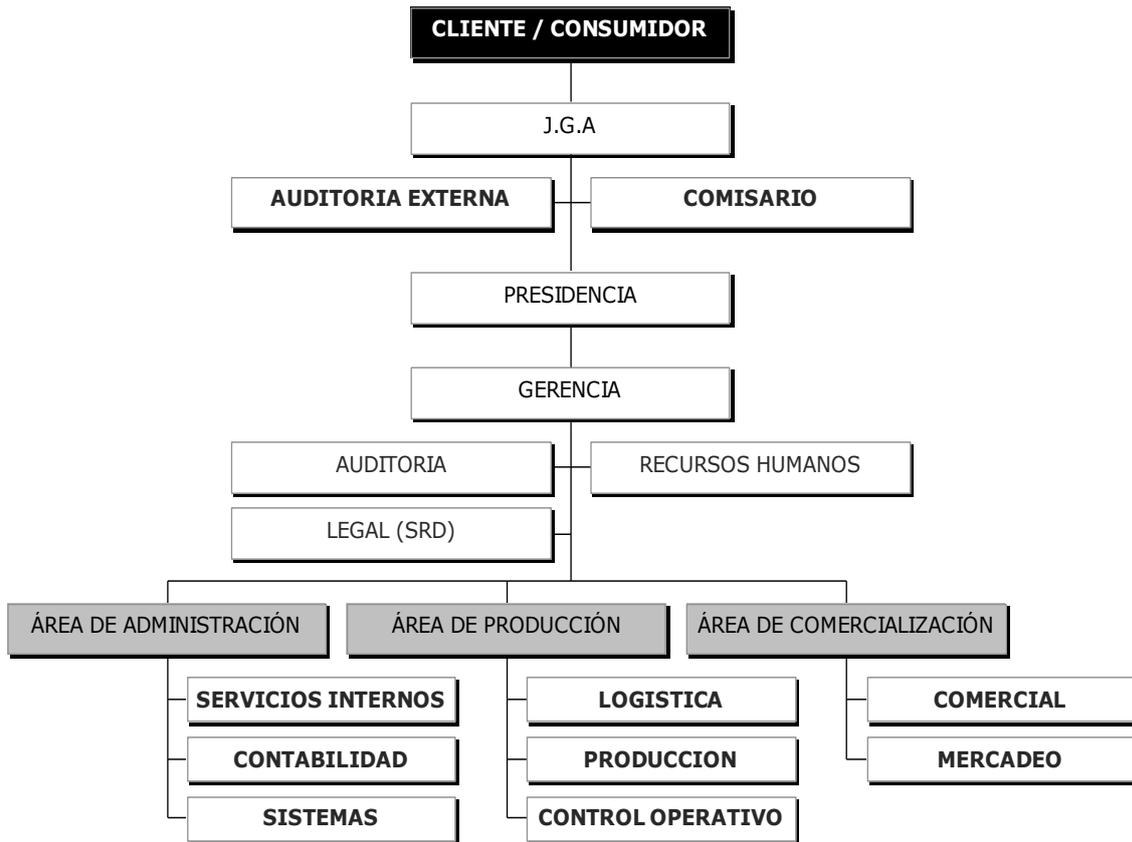
Dentro de la estructura de la empresa se pueden observar tres grandes áreas: Administrativa, Producción y Comercialización.

- **Área Administrativa:** Responsable de todos los temas administrativos y contables de EASA.
- **Área de Producción:** Responsable de la elaboración del licor, del proceso de producción y control de calidad del producto.
- **Área Comercialización:** Responsable de la venta y promoción del producto a nivel nacional.

1.2.3. Organigrama

La Estructura organizacional es EASA se encuentra establecida de la siguiente manera:

Organigrama estructural de Embotelladora Azuaya S.A.



Fuente: Embotelladora Azuaya S.A.

Grafico 1.1

El orgánico funcional de EASA esta conformado por la Junta General de Accionistas de la empresa, ellos designan al Presidente Ejecutivo que al momento es el Arq. Luis Monsalve Durán, el trabaja directamente con el Gerente quien tiene su personal de apoyo en Auditoria, Recursos Humanos y el departamento Legal.

EASA se divide en tres áreas: Administrativa, Producción y Comercialización.

El área administrativa esta conformada por:

- El departamento de Servicios Internos donde trabajan la parte de mantenimiento del edificio, permisos de funcionamiento, manejan al personal de limpieza y mensajería.
- El departamento de Contabilidad maneja la parte tributaria, y financiera de la empresa.
- El departamento de sistemas maneja toda la red y comunicaciones de la empresa.

El área de Producción esta conformada por:

- El departamento de Logística que maneja la relación con proveedores y compras.
- Producción: ahí se encuentra la parte de elaboración del producto, emvasado, envasado y pasa a la bodega de producto terminado.
- Control Operativo: realizar el control de calidad del producto.

El área de Comercialización conformada por:

- El departamento Comercial: negociación con el distribuidor, costos del producto y supervisa el trabajo de nuestro distribuidor.
- El departamento de mercadeo: maneja la publicidad, promociones, auspicios, etc.

Considero que la estructura de EASA esta bien enfocada, cada departamento realiza sus actividades de manera coordinada con los otros y de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa.

Es importante mencionar que anteriormente no contaba con un departamento de Recursos Humanos el cual al momento forma parte

importante de EASA como un departamento de apoyo y asesoramiento esencial para la Gerencia y Presidencia.

1.2.4. Análisis histórico del departamento de recursos humanos

El departamento de Recursos Humanos como tal existe en la empresa desde el 2009, en ese año contaban con al alrededor de 80 empleados entre personal de planta y administrativo, por lo que se vio la necesidad de contar con una persona en Recursos Humanos que manejaba Selección de personal y temas de capacitación únicamente.

A la par existía el departamento de Servicio Internos que manejaba la parte legal, contractual, finiquitos, IESS, y además servía como filtro para el ingreso del personal. Tenía bajo su responsabilidad el dispensario médico para atención a los trabajadores y sus familias, se preocupaba de mejorar las condiciones de trabajo del personal en la empresa, entre otras actividades ajenas a Recursos Humanos.

Al iniciar con el departamento de Recursos Humanos se comenzó a sentir más predisposición de los trabajadores en colaborar en diferentes temas como capacitaciones, evaluaciones, etc., esto por un corto tiempo ya que ambos departamento trabajan aisladamente por lo que no se consiguieron mayores resultados y el personal comenzó a perder la confianza y a limitarse a realizar su trabajo sin aportar nada.

Para el siguiente año se da un proceso de reducción de personal, en el cual el 25% del personal es separado de la organización, sintiéndose un mayor descontento e inseguridad en su personal, ocasionando mayor desconfianza en el departamento de Recursos Humanos.

En noviembre del 2010 se decide separar las actividades de Recursos Humanos del departamento de Servicios Internos y se forma un

departamento de Recursos Humanos mas sólido con el objetivo de que el personal sienta la presencia de un área que se preocupe de ellos, de respuesta a sus necesidades en temas de capacitación, selección, evaluación, y puedan respaldarse en temas salariales, siendo una ventana directa para llegar a la alta dirección. El departamento desarrollaría todos los subsistemas de Recursos Humanos.

Actualmente el departamento cuenta con una jefatura y dos asistentes para quienes tienen el apoyo de la alta dirección para desarrollar nuevos temas encaminados al bienestar no solo de la organización sino de su recurso humano.

1.2.5. Análisis FODA matricial

El análisis FODA es una herramienta para evaluar a la empresa, nos provee de insumos necesarios para tener una visión del estado de la empresa proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y a la vez la generación de nuevos y mejores proyectos.

El objetivo de este análisis FODA es conocer cual es la situación actual de EASA y generar estrategias de mejora.

Fortaleza: Hace referencia a la parte positiva de EASA, es de carácter interno es decir aquellos productos y/o servicios que de manera directa se tienen el control de realizar y que reflejan una ventana para la toma de decisiones. La empresa posee fortalezas administrativas, operativas y de comercialización.

Son cualidades que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia.

Las fortalezas de EASA son:

1. Certificación de calidad ISO-9000.
2. Conocimiento del mercado.
3. Producto no perecible.
4. Estricto control sobre sus proveedores.
5. Variedad de productos.
6. Buena segmentación de su mercado.
7. Colaboradores identificados con la empresa.
8. Certificación ambiental.
9. Tecnología de punta.
10. Control en las operaciones de la empresa para evitar los gastos innecesarios.
11. 51 años de experiencia con una marca de prestigio y tradición.
12. Distribuidor propio para la marca.

Oportunidades: Son los factores positivos, favorables y explotables y que permiten obtener ventajas competitivas para la empresa.

Las oportunidades de EASA son:

1. Crecimiento en el mercado con nuevos productos.
2. Posibles alianzas estratégicas con otras empresas del sector licorero.
3. Posibilidad de exportar el producto.
4. Contar con productos definidos para diferentes tipos de clientes.
5. Consumidores son cambiantes hacia el mejor postor.

Debilidades: son factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia.

Las debilidades de EASA son:

1. Presupuesto insuficiente para invertir en publicidad y promociones.
2. Recurso humano desmotivado por diferencias salariales.
3. No cuenta con un plan estratégico bien definido y conocido por todo su personal.
4. Se siente debilitada la presencia de la marca en el mercado.
5. Demora en la aprobación de gastos para compras en la organización.
6. Falta de innovación en nuevos productos.
7. Pérdida gradual de participación en el mercado.
8. La marca es percibida como licor de consumo especialmente en el campo.
9. La razón social de EASA no es asociada al producto CRISTAL que elabora.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno.

Las amenazas de EASA son:

1. Inestabilidad política.
2. Gran competencia en el mercado nacional.
3. Existen productos sustitutos a precios más bajos.
4. Mayores impuestos al sector.
5. Permanentes campañas publicitarias de la competencia.

1.2.5.1. Matrices

A continuación se presentan las siguientes matrices las cuales son el reflejo del análisis realizado tanto del factor interno como externo de EASA.

1.2.5.1.1 Matrices de ponderación de impactos

Estas matrices ponderan la información obtenida del inicio del FODA.

Fortalezas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
F1. Certificación de Calidad ISO-900.		X	
F2. Conocimiento del sector.	X		
F3. Producto no perecible.		X	
F4. Estricto control sobre sus proveedores.	X		
F5. Variedad de productos.	X		
F6. Buena segmentación de su mercado.	X		
F7. Colaboradores identificados con la empresa.		X	
F8. Certificación Ambiental.		X	
F9. Tecnología de punta.	X		
F10. Existe un control en las operaciones de la empresa para evitar los gastos innecesarios.	X		
F11. 51 años de experiencia con una marca de prestigio y tradición.	X		
F12. Distribuidor propio para la marca Cristal.	X		

Fuente: Embotelladora Azuaya S.A.

Matriz 1.1

Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
1. Crecimiento en el mercado con productos nuevos.		X	
2. Posibles alianzas estratégicas con otras empresas del sector licorero.		X	
3. Posibilidad de exportar el producto.		X	
4. Los consumidores son cambiantes hacia el mejor postor.	X		
5. Contar con productos definidos para diferentes tipos de clientes.	X		
6. Desplazar al mercado informar.	X		

Fuente: Embotelladora Azuaya S.A.

Matriz 1.2

Debilidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
1. Presupuesto insuficiente para invertir en publicidad y promociones.	X		
2. Recurso humano desmotivado por diferencias salariales.	X		
3. No cuenta con un plan estratégico bien definido y conocido por todo su personal.	X		
4. Se siente debilitada la presencia de la marca en el mercado.		X	
5. Demora en la aprobación de gastos para compras en la organización.		X	
6. Falta de innovación en nuevos productos.	X		
7. Perdida gradual de participación en el mercado.		X	
8. La marca es percibida como licor de consumo especialmente en el campo.	X		
9. El razón social de EASA no es asociada al producto Cristal que elabora.		X	

Fuente: Embotelladora Azuaya S.A.

Matriz 1.3

Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
1. Inestabilidad política.		X	
2. Gran competencia en el mercado nacional.	X		
3. Existen productos sustitutos a precios más bajos.	X		
4. Mayores impuestos al sector.	X		
5. Continuas campañas de publicidad de la competencia.	X		

Fuente: Embotelladora Azuaya S.A.

Matriz 1.4

1.2.5.1.2 Matrices de acción

Estas matrices nos permiten ver cuales son los factores mas determinantes que nos permitan sacar conclusiones y sobretodo definir estrategias.

Para el análisis en estas matrices se han tomando del FODA los considerados como impacto alto.

Matriz de Aprovechabilidad "FO"

<p style="text-align: center;">Ponderación</p> <p style="text-align: center;">Alta = 5</p> <p style="text-align: center;">Media = 3</p> <p style="text-align: center;">Baja = 1</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p>	O4.	O5.	O6.	<p style="text-align: center;">TOTAL</p>
		Los consumidores son cambiantes hacia el mejor postor.	Contar con productos definidos para diferentes tipos de clientes.	Desplazar el mercado informal.	
Fortalezas					
F2. Conocimiento del sector.		3	3	3	9
F4. Estricto control sobre sus proveedores.		1	1	1	3
F5. Variedad de productos.		5	5	5	15
F6. Buena segmentación de su mercado.		3	5	1	9
F9. Tecnología de punta.		3	3	5	11
F10. Existe un control en las operaciones de la empresa para evitar los gastos innecesarios.		1	1	1	3
F12. 51 años de experiencia con una marca de prestigio y tradición.		3	3	3	9
F13. Distribuidor propio para la marca Cristal.		1	3	5	9
TOTAL		20	24	24	

Elaborado por: Pamela Jerves Zavala

Matriz 1.5

Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica "DA"

<p>Ponderación:</p> <p>Alta = 5</p> <p>Media = 3</p> <p>Baja = 1</p>	<p>Amenazas</p>	A2. Gran competencia en el mercado nacional.	A3. Existen productos sustitutos a precios más bajos.	A4. Mayores impuestos al sector.	A5. Continuas campañas de publicidad de la competencia.	<p>TOTAL</p>
		<p>Debilidades</p>				
D1. Presupuesto insuficiente para invertir en publicidad y promociones.	5	3	1	5	14	
D2. Recurso humano desmotivado por diferencias salariales.	1	1	1	1	4	
D3. No cuenta con un plan estratégico bien definido y conocido por todo su personal.	5	3	3	3	14	
D6. Falta de innovación en nuevos productos.	3	3	5	3	14	
D8. La marca es percibida como licor de consumo especialmente en el campo.	5	3	1	3	12	
TOTAL	19	13	11	15		

Elaborado por: Pamela Jerves Zavala

Matriz 1.6

Matriz de áreas de respuesta estratégica "FA"

<p>Ponderación:</p> <p>Alta = 5</p> <p>Media = 3</p> <p>Baja = 1</p>	<p>Amenazas</p>	A2. Gran competencia en el mercado nacional.	A3. Existen productos sustitutos a precios más bajos.	A4. Mayores impuestos al sector.	publicidad de la competencia.	<p>TOTAL</p>
Fortalezas						
	F2. Conocimiento del sector.	3	1	3	3	10
	F4. Estricto control sobre sus proveedores.	1	1	3	1	6
	F5. Variedad de productos.	5	1	1	3	10
	F6. Buena segmentación de su mercado.	3	1	1	3	8
	F9. Tecnología de punta.	3	3	1	1	8
	F10. Existe un control en las operaciones de la empresa para evitar los gastos innecesarios.	1	1	3	5	10
	F12. 51 años de experiencia con una marca de prestigio y tradición.	3	3	1	3	10
	F13. Distribuidor propio para la marca Cristal.	3	1	3	3	10
	TOTAL	22	12	16	22	

Elaborado por: Pamela Jerves Zavala

Matriz 1.7

Matriz de áreas de mejoramiento estratégica "DO"

<p>Ponderación: Alta = 5 Media = 3 Baja = 1</p>	<p>Oportunidades</p>	04. Los consumidores son cambiantes hacia el mejor postor.	05. Contar con productos definidos para diferentes tipos de clientes.	06. Desplazar el mercado informal.	<p>TOTAL</p>
		<p>Debilidades</p>			
D1. Presupuesto insuficiente para invertir en publicidad y promociones.		5	5	5	15
D2. Recurso humano desmotivado por diferencias salariales.		1	1	1	3
D3. No cuenta con un plan estratégico bien definido y conocido por todo su personal.		3	5	5	13
D6. Falta de innovación en nuevos productos.		5	3	3	11
D8. La marca es percibida como licor de consumo especialmente en el campo.		5	3	5	13
	TOTAL	19	17	19	

Elaborado por: Pamela Jerves Zavala

Matriz 1.8

1.2.5.1.3 Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
Factores internos	F2. Conocimiento del sector	<p>F5. Variedad de productos</p> <p>F9. Tecnología de punta</p> <p>F10. Existe un control en las operaciones de la empresa para evitar los gastos innecesarios</p> <p>F12. 51 años de experiencia con una marca de prestigio y tradición</p>	D1. Presupuesto insuficiente para invertir en publicidad y promociones
			D3. No cuenta con un plan estratégico bien definido y conocido por todo su personal
	D6. Falta de innovación en nuevos productos		
	D8. La marca es percibida como licor de consumo especialmente en el campo		
Factores externos			
Oportunidades	Estrategias "FO"	Estrategias "DO"	
O4. Los consumidores son cambiantes hacia el mejor postor	E1. Dar a conocer al cliente interno, las variedades de los productos de la línea Cristal, realizando eventos internos con la participación de todo el personal de EASA	E1. Aprovechar las investigaciones de mercado, realizadas por el departamento de mercadeo, con respecto a los gustos y preferencias de los consumidores, enfocándose a satisfacer sus requerimientos	

<p>O5. Contar con productos definidos para diferentes tipos de clientes</p> <p>O6. Desplazar el mercado informal</p>	<p>E2. Hacer parte de asesorías, degustaciones, promoción, precios especiales, etc. A los trabajadores de la organización</p> <p>E3. Programar un calendario de invitaciones a diferentes instituciones para que conozcan la planta de producción y todos los procesos de control de calidad de los productos Cristal.</p> <p>E4. Definir y/o segmentar a los diferentes tipos de clientes</p> <p>E5. Realizar o lograr compromisos y alianzas estratégicas con autoridades para denunciar la venta de licores de fábricas informales</p>	<p>E2. Manejar estratégicamente los fondos disponibles para invertir en publicidad y promociones, es decir enfocándose a los objetivos planteados con un visión clara de lo que se quiere conseguir</p> <p>E3. Basar nuestro posicionamiento en los productos con estándares más altos de calidad, mediante un Bechmarking</p> <p>E4. Crear alto impacto en redes sociales</p>
<p>Amenazas</p>	<p>Estrategias "FA"</p>	<p>Estrategias "DA"</p>
<p>A2. Gran competencia en el mercado nacional</p>	<p>E1. Realizar un análisis a los principales competidores con el objetivo de conocerlos y establecer diferenciación de los productos</p>	<p>E1. Creación y aplicación de un plan estratégico que permita un crecimiento sostenido a través de una cultura corporativa</p>

<p>A5. Permanentes campañas de publicidad de la competencia</p>	<p>E2. Diseñar campañas de Trade aprovechando el conocimiento del sector</p> <p>E3. Fortalecer el control de las operaciones para evitar gastos innecesarios</p> <p>E4. Dar a conocer la historia y tradición de la empresa en medios de comunicación e información como radio y en la página web</p> <p>E5. Innovar y dar valor a los nuevos productos en las etapas de introducción y crecimiento</p> <p>E6. Preparar campañas innovadores en todas las líneas de Cristal, anticipándonos a la competencia</p>	<p>E2. Presentar un proyecto anual nuevos productos, para lograr ampliar nuestro mercado de consumidores</p>
---	--	--

Elaborado por: Pamela Jerves Zavala

Matriz 1.9

1.2.5.1.4 Direccionamiento estratégico

Estrategias “FO”: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias “DO”: minimizar debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias “FA”: usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Estrategias “DA”: minimizar debilidades y evitar amenazas.

El propósito de conocer la situación de la empresa es que este preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado.

CAPITULO 2

REINGENIERIA DE PROCESOS

2.1 Ingeniería de Procesos

2.1.1 Importancia de una organización por procesos

Los procesos en las empresas nacieron por la necesidad de realizar una determinada tarea. En muchas empresas estas necesidades surgieron cuando eran jóvenes y estaban creciendo. Conforme iba pasando el tiempo estos procesos no fueron revisados y actualizados y con el crecimiento de las mismas comenzaron a intervenir otros departamentos creando cada vez mas burocracia y demora para concluir con una actividad.

Las empresas no contaban con una persona responsable en auditar los procesos para asegurar, que se realicen correctamente; por el camino se perdía la concentración en el cliente externo y los trabajadores no comprendían el impacto de sus actividades sobre los clientes tanto interno como externo.

En consecuencia los procesos se hicieron ineficaces, obsoletos y muy complicados, cargados de burocracia y trabajo intenso, demandando exceso de tiempo, creando inconformidad en la gerencia y en los empleados.

Se conoce que no existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera no existe proceso sin un producto o servicio, por lo que es necesario tomar en consideración el concepto de procesos que, de acuerdo al diccionario de la real academia española es la "acción de ir adelante", "Acción de seguir una serie de cosas"

En todas las organizaciones existen varios procesos que se realizan diariamente, se puede decir que casi un 80% son repetitivos, por lo que estos pueden controlarse y rediseñarse para ser mas efectivos.

2.1.2 ¿Para qué una organización por procesos?

Durante algunos años las organizaciones se manejaban con esquemas sobre la base de cargos y funciones en la cual se consideraba a los trabajadores como un eje de este esquema, al mismo tiempo las organizaciones comienzan a preguntarse: ¿Por qué esta organización?, ¿Cómo opera?, ¿Cómo se integra al mercado?, y de esta manera, dando contestación a estas preguntas se decide buscar alternativas que las ubiquen en un entorno mas cercano a la calidad y que las aleje de una estructura funcional típica, esta es jerárquica-vertical. ⁷

Es por esta razón que la organización por procesos cobra vigencia e importancia y logra:

Agilidad	Innovación
Creatividad	Competencia
Flexibilidad	Clientes

Comprendiendo la importancia de trabajar con procesos estos comienzan a ser: entendidos, documentados y medidos, para tener el control.

Entendidos: cuando todas las personas involucradas incluidos clientes y proveedores entienden:

- Cuál es el propósito y descripción básica del proceso.

⁷ INTERNET, <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf> GESTION POR PROCESOS

- Quienes son sus clientes.
- Quienes son sus proveedores.
- Quién es su propietario.
- Qué rendimiento se está obteniendo.

Documentado: en la cual se debe incluir:

- Diagrama de flujo del proceso que incluya las interrelaciones con otros procesos.
- Medidas de rendimiento de las distintas fases del proceso.
- Nombre del propietario del proceso.
- Miembros del equipo de gestión del proceso.

Estos procesos deben tener una narrativa clara, concisa, operativa y comunicable, de manera que sea útil para formación y análisis. La documentación debe definir y describir los distintos pasos y relaciones, tanto a nivel del proceso como de los subprocesos. De igual manera debe incluir los procedimientos, instrucciones de trabajo y estándares, así como los procedimientos para su mantenimiento.

Medido: Debe ser medido para que se pueda conocer su nivel de rendimiento, con respecto a las expectativas de los clientes internos y externos y poder actuar en consecuencia.

2.1.3 Como identificar un proceso

Para identificar un proceso debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el producto?
- ¿Cuál es el cliente?
- ¿Cuáles son las actividades necesarias para lograr el producto?

Paralelamente nos preguntaremos también:

- ¿Cómo debemos realizar las actividades para garantizar que los productos que entregamos sean de buena calidad?
- ¿Cómo lo estamos realizando actualmente?
- ¿Qué cambios deberían hacerse?

Dando respuestas a estas preguntas nos podremos ubicar en que tipo de proceso estamos trabajando, y de ahí ubicar los macro procesos y los subprocesos.⁸

2.2 Reingeniería de Procesos

La reingeniería de procesos es una herramienta para seguir adelante en el objetivo de ser más eficientes. La reingeniería es un rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico en un proceso, se puede decir que comenzar de nuevo desde cero.⁹

Tomando de referencia este concepto nos debemos realizar preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, estas nos llevara a interiorizarnos en los fundamentos de los procesos de trabajo.¹⁰

Con esto podemos destacar entonces que la reingeniería de procesos busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino de busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas.

⁸ INTERNET, <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf> GUIA PARA UNA GESTION BASADA EN PROCESOS

⁹ INTERNET http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_organizaci%C3%B3n REINGENIERIA DE PROCESOS

¹⁰ INTERNET http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_organizaci%C3%B3n REINGENIERIA DE PROCESOS

La reingeniería puede ser aplicada a todos los departamentos de la organización.

2.2.1 Importancia de una reingeniería de procesos

Hammer y Champy definen a la reingeniería de procesos como “La reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez” (Fuente: Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECOSA, México, 1995, p.4).

Tomaremos también como referencia lo indicado por Mag. Alcides Zenteno Chamber, la reingeniería en Recursos Humanos es un enfoque gerencial moderno que nos permita revalorizar el capital humano en la organización, con el propósito de lograr una fuerza de trabajo más dinámica eficiente y competitiva.

“La Reingeniería de procesos adopta un enfoque integral de mejoramiento de los negocios que comprende tanto los aspectos técnicos de los procesos (tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles) como los sociales (organización, dotación de personal, política cargos, planes de carrera e incentivos). En otras palabras, la Reingeniería de procesos fortifica la tecnología y faculta a las personas.”¹¹

“Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tiene que hacer la compañía es organizarse en torno al proceso. La reingeniería significa volver a empezar arrancando

¹¹ INTERNET, www.googleacademcio.com. REINGENIERIA DE PROCESOS

de nuevo; la reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente."¹²

La reingeniería es un proceso total de readecuación de las organizaciones a las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio.

“La reingeniería llega más allá de la afinación típica de los procesos existentes y, por tanto, identifica los procesos centrales y reorganiza el trabajo para eliminar los procesos y los pasos innecesarios. Por lo general este tipo de rediseño básico usa la tecnología de la información ampliamente y reduce el tiempo necesario para desempeñar el trabajo, la cantidad de empleados involucrados y, en última instancia, el costo del proceso. La reingeniería pretende obtener mejoras drásticas en el desempeño de las corporaciones, reflejadas en los costos, la calidad, los servicios y la velocidad.”¹³

2.2.2 Bases para un proceso de reingeniería alcance el éxito

Judith Gordón en su libro “Comportamiento Organizacional” indica que existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que tenga éxito, esto son:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
3. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.

¹² INTERNET, www.monografias.com ,REINGENIERIA

¹³ GORDÓN Judith, “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL” Pág. 527

5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua.
7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía.

En resumen y en palabras más sencillas podemos indicar que lo necesario es:

- Firme compromiso a largo plazo.
- La comprensión del proceso y del flujo de trabajo de la empresa, junto con la identificación de las relaciones entre los departamentos.
- Información relacionada con los procesos de negocios que respondas a las seis interrogantes básicas: Que, Quien, Como, Cuando, Donde y Por qué?
- Comprensión de la estrategia corporativa.
- Comprensión de las responsabilidades de cada departamento.
- Definición de los problemas operacionales y de producción.
- El empleo de modelos fluidos para las operaciones.
- Un entendimiento del cambio y como utilizar este cambio como aliado.
- Comprensión de la tecnología actual.
- Comprensión de la cultura corporativa.

2.2.3 Beneficios de la reingeniería

Entre los beneficios de hacer una reingeniería podemos mencionar:¹⁴

¹⁴ INTERNET,
<http://www.utic.edu.py/bdigital/biblio/BIBLIOTECA%20CIRE/EMPRESARIALES/CALIDAD%20TOTAL/CALIDADTOTAL/Gesti%C3%B3n%20y%20reingenier%C3%ADa%20de%20procesos.doc> GESTION Y REINGENIERIA DE PROCESOS

- Mayor beneficio económico debido, tanto a la reducción de costes asociados al proceso, como al incremento del rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción de los clientes debido a la reducción del plazo del servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mayor satisfacción del personal ^{debido} a una mejor definición de procesos y tareas.
- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

2.2.4 ¿Cuándo un proceso debe ser rediseñado?

La empresa tiene que definir que procesos le interesa mejorar. Es importante seleccionarlos atendiendo a los problemas reales o potenciales evidenciados.

Un proceso requiere ser rediseñado cuando:¹⁵

- Existen reclamos o problemas con clientes internos y/o externos.
- Existen procesos repetitivos.
- Se presentan incomodidades y quejas reiteradas del cliente.
- Los procesos se fragmentan o no son fluidos.
- Los clientes no regresan, existe pérdidas de mercados.
- Hay excesos en vistas buenos o de control.
- Se evidencia procesos con mayores problemas o dificultades.
- Los procesos presentan costos no justificados o costos altos.
- Existe exceso de información.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas

¹⁵ INTERNET, <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf> GESTION POR PROCESOS

CAPITULO 3

REINGENIERIA DE PROCESOS APLICADA A LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Levantamiento de información de procesos de la unidad de Recursos Humanos

La Unidad de Recursos Humanos de EASA, cuenta con cuatro 4 procesos explicados y enfocados de la siguiente manera:

Primer Proceso el de **Selección de personal**, que comprende el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas.

Segundo proceso **Desarrollo de personas**, que comprende: formación, desarrollo, aprendizaje, administración del conocimiento.

Tercer proceso el de **Evaluación de Desempeño**, que comprende el diseño de propuestas para realizar la evaluación del desempeño de las personas.

Cuarto proceso, **Compensaciones y Beneficios**, que comprende, (procesos fijos y procesos variables) salarios básicos, incentivos salariales y servicios y beneficios que otorga la empresa EASA, a sus trabajadores.

3.1.1 Proceso de selección de personal

EASA tiene establecido un proceso de selección de personal el cual no presenta los resultados esperados por los otros departamentos ya que no cumple con el objetivo general de seleccionar un candidato idóneo para cubrir una vacante existente en el tiempo requerido por la empresa, lo que se busca es un proceso mas dinámico, ágil y

eficiente. Este procedimiento no incluye la Inducción a las personas por no considerarse como un punto dentro de la Selección.

Un proceso de selección de personal lleva generalmente los siguientes pasos:

Reclutamiento de personal: El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2008).¹⁶

Entrevista de selección: La entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien.¹⁷

Este proceso implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes a las especificaciones del puesto.

Aplicación de prueba psicológica: En donde se elabora una batería de pruebas o test psicológicos para aplicar a los candidatos. El objetivo es conocer sus habilidades, intereses y aptitudes mediante la aplicación de estas pruebas. Es importante considerar que se debe realizar los test necesarios de acuerdo al cargo que se esta seleccionando.

Confirmación de referencias laborales: en donde se obtiene información del desempeño del candidato en sus trabajos anteriores con el objetivo de poder conocer su desempeño futuro.

¹⁶ INTERNET, www.wikipedia.org. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

¹⁷ INTERNET, www.wikipedia.org. SELECCIÓN DE PERSONAL

Incorporación de personal seleccionado: En donde termina el proceso de selección con el ingreso a la organización del candidato seleccionado, implica acordar las condiciones contractuales.

3.1.2 Proceso de desarrollo de personas

La Capacitación y el desarrollo hacen referencia a un proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los trabajadores, lo que les permite un mejor desempeño en sus labores.

El proceso de capacitación y desarrollo permite el perfeccionamiento de habilidades y la adquisición de nuevos conocimientos relacionados con las necesidades actuales de la empresa.

EASA cuenta con el proceso de Desarrollo de personas, el cual lo titula "Inducción, Capacitación y Desarrollo". Este proceso incluye la Inducción a las personas por ser parte de una tipo de formación o capacitación necesaria antes de comenzar un trabajo. La Inducción, Consiste en la orientación, ubicación y supervisión tanto a los trabajadores de recién ingreso, así como aquellos seleccionados para un cambio ó promoción interna, con el objetivo de lograr su adaptación y ambientación inicial.

Con respecto a la Capacitación y Desarrollo, el Departamento de Recursos Humanos de EASA presenta un plan de capacitación, formación y aprendizaje anual al directorio, el cual se determina con un análisis previo de las necesidades de capacitación, a este plan se da seguimiento para el cumplimiento en su totalidad. Se debe mencionar que el objetivo va hacia cubrir las necesidades de formación, capacitación y desarrollo específico de cada departamento.

3.1.3 Proceso de evaluación de desempeño

El objetivo es evaluar y mejorar el desempeño del personal mediante una instancia de retroalimentación entre el jefe directo y el empleado que permita identificar las brechas existentes entre el desempeño real y el esperado.

Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la Evaluación Desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.¹⁸

Desarrollar un sistema de Evaluación de Desempeño eficaz es una prioridad para la administración de recursos humanos.

Existen diferentes métodos para realizar una evaluación de desempeño entre los cuales podemos mencionar:

Escalas de puntuación: el evaluador realiza una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala del bajo a alto. Se basa únicamente en opiniones de la persona que realiza la evaluación.¹⁹

Lista de verificación: el evaluador selecciona oraciones que describan el desenvolvimiento del trabajador y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato.

¹⁸ WAYNE Mondy, NOE Robert, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Pág. 252

¹⁹ INTERNET, <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologiapdf-125-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.pdf>, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño con características positivas y negativas.

Escalas de calificación conductual: utiliza el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Evaluación en 360: es la más utilizada actualmente para evaluar desempeño y resultados. Su principal uso es medir el desempeño personal, competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo, en este método participan varias personas desde el nivel superior jerárquico, del nivel inferior al evaluado, compañeros de trabajo de rango lateral e inclusive uno o dos clientes de la empresa.²⁰

EASA cuenta con un proceso de evaluación de desempeño el cual establece períodos de evaluación a todo su personal, este proceso de evaluación tiene un año de aplicación dando buenos resultados, pero el objetivo de EASA es poder llegar a desarrollar un proceso de evaluación que permita conocer mejor las competencias de sus trabajadores para desarrollarlas en beneficio de cada cargo y departamento.

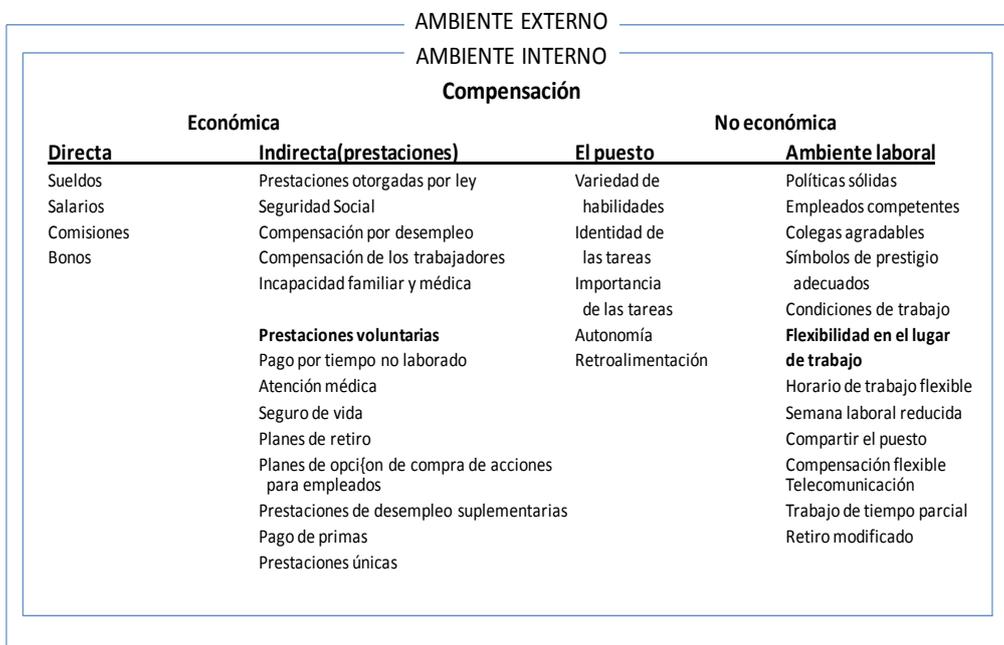
3.1.4 Proceso de compensaciones y beneficios

La Administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización.

²⁰ INTERNET, <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologiapdf-125-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.pdf> EVALUACION DE DESEMPEÑO

La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.²¹

Un programa de compensación cuenta con los siguientes elementos:



Fuente: Wayne Mondy, "Administración de Recursos Humanos"

Grafico 3.1

La compensación económica directa es el pago que un trabajador recibe en forma de sueldos, salarios, comisiones, y bonos.

La compensación económica indirecta (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.²²

²¹ WAYNE Mondy, NOE Robert, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Pág. 28

²² WAYNE Mondy, NOE Robert, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Pág. 284

La compensación **no** económica es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.

Hay que indicar que EASA no cuenta con este proceso. Se ha visto la necesidad de establecer el mismo y al momento debe trabajar en su desarrollo, lo que busca es definir y establecer una política salarial clara y justa para todos sus trabajadores, siempre enfocados en lo que la ley establece.

3.2 Análisis de los procesos de la Unidad de Recursos Humanos de EASA

A continuación describiremos los procesos de la Unidad de Recursos Humanos de EASA para analizarlos:

3.2.1 Proceso de selección de personal

El proceso inicia cuando el Gerente o Jefe de la Unidad Funcional solicita a Recursos Humanos realizar un proceso de selección, el mismo que puede ser por reemplazo debido a la salida de un empleado o por creación de un nuevo cargo.

Recursos Humanos deberá estudiar el perfil del cargo a seleccionar para determinar si inicia con un reclutamiento interno ó caso contrario, se procede a buscar candidatos externamente.

Reclutamiento interno.

El Gerente de Recursos Humanos da a conocer a la organización, vía correo electrónico, la información más relevante del perfil del cargo solicitado.

El personal interesado puede participar en el proceso de selección, el mismo que esta abierto internamente durante tres días, de no existir candidatos internos en este período de tiempo se inicia el proceso de reclutamiento externo.

Reclutamiento Externo.

El proceso de selección externo inicia con la revisión de la base de candidatos y referidos. Se debe coordinar entrevistas con aquellos que cumplan con el perfil requerido para el cargo vacante.

Se deberá entrevistar y evaluar a los candidatos internos y/o externos para determinar si cumplen con los requerimientos del cargo especificados en el perfil para luego elaborar y presentar un informe de los candidatos preseleccionados al responsable del departamento solicitante.

El proceso de selección termina cuando el responsable del departamento solicitante selecciona a uno de los candidatos internos y/o externos.

3.2.2 Proceso de inducción, capacitación y desarrollo

Inducción

El proceso de inducción se realizará a todo el personal nuevo que ingresa a laborar en EASA, así como al personal seleccionado para un cambio o promoción interna.

La inducción será efectuada por el personal designado por el responsable de la Unidad Funcional en la cual el colaborador va a iniciar su labor.

Capacitación y Desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo permite el perfeccionamiento de habilidades y la adquisición de nuevos conocimientos relacionados con las necesidades actuales de la empresa. Inicia con la identificación de necesidades de capacitación, las cuales se obtendrán al interior de cada departamento.

Una vez realizada la detección de necesidades de capacitación el Responsable de Recursos Humanos deberá presentar a la Dirección General el plan de capacitación para su revisión y aprobación.

Dotación de la capacitación

El personal que solicita la capacitación debe buscar alternativas y recopilar la información necesaria para coordinar con el Responsable de Recursos Humanos la aprobación y ejecución de la misma.

Las capacitaciones se dividirán en:

1. Internas "In Company".
2. Externas

Cuando la capacitación sea en la modalidad "In Company", el Responsable de Recursos Humanos debe llevar a cabo la evaluación de los instructores, la logística del evento y su coordinación. Cuando se requiera de capacitación externa, los proveedores deben ser evaluados por Recursos Humanos.

El Responsable de Recursos Humanos realizará la convocatoria a la capacitación al personal pertinente.

Registro de la Capacitación

El Responsable de Recursos Humanos llevará un registro de cada una de las capacitaciones realizadas, tanto internas como externas.

Evaluación de la eficacia de la capacitación

Se realizará la evaluación de la eficacia de la capacitación en las capacitaciones externas, con el objetivo de evaluar la satisfacción del colaborador con respecto a la capacitación recibida.

3.2.3 Proceso de evaluación de desempeño

Para la evaluación de desempeño EASA utilizará un formulario propio y diseñado de acuerdo a sus necesidades.

Se evalúa los siguientes factores:

1. Flexibilidad y adaptación
2. Cooperación y Trabajo en equipo
3. Iniciativa
4. Productividad
5. Conocimiento
6. Responsabilidad y comunicación

Los factores a evaluar en conjunto sumarán un total de 100 puntos divididos en rangos de excelente, muy bueno, bueno, desempeño no adecuado.

En la evaluación participan el Jefe o superior inmediato en calidad de evaluador, el evaluado, el Responsable del Departamento y el Responsable

de Recursos Humanos, todos quienes aportarán con sus criterios y resoluciones a los resultados obtenidos.

Desarrollo de la evaluación

La evaluación de desempeño se aplica en las siguientes situaciones:

- Antes del término de los 90 días de prueba especificado en el contrato de trabajo.
- Antes del término del contrato de trabajo a plazo fijo.
- Al término de los 3 primeros meses luego de haberse dado un cambio o una promoción interna.
- El Responsable de Recursos Humanos deberá realizar la solicitud al Jefe o superior inmediato para realizar la evaluación de desempeño en cada uno de los casos indicados.

Valoración

De tener resultados no favorables en la evaluación, Recursos Humanos conjuntamente con el Responsable del Departamento deberán realizar un plan de acción a desarrollar, con el fin de mejorar sus calificaciones en la próxima evaluación.

Queda a criterio de la Dirección General la medida a tomar en casos excepcionales.

3.2.4 Proceso de compensaciones y beneficios

EASA no cuenta con un procedimiento de compensaciones y beneficios, pero esta conciente de la importancia del mismo y de su necesidad.

Actualmente en la Empresa se realiza una revisión salarial siempre enmarcada en el ámbito legal, es decir que cumple con el sueldo básico de ley establecido y en base al mismo se cancela a su personal.

Se suele realizar propuestas de incremento salarial en casos especiales como para retener a personal valioso para la empresa y en ocasiones se considera la antigüedad del trabajador.

3.3 Diagnóstico

Para el análisis de los procesos con los que cuenta el departamento de Recursos Humanos de EASA, se realizó una encuesta, la cual está dirigida a los Gerentes de EASA de las unidades de Producción, Logística, Comercialización, Control Operativo y Gerencia General.

Por medio de las preguntas realizadas conseguiremos los criterios más cercanos a la realidad actual y que nos sirvan para mejorar los procesos de Recursos Humanos.

A continuación consta la encuesta realizada:

3.3.1 Encuesta de satisfacción de los servicios recibidos por el Departamento de Recursos Humanos de Embotelladora Azuaya S.A.

Estimado Gerente:

La información aquí consignada es para un estudio de investigación sobre las fortalezas y debilidades de los procedimientos del departamento de Recursos Humanos de nuestra empresa.

El objetivo de esta consulta es establecer un diagnóstico respecto a la calidad de los servicios que presta el departamento de RECURSOS HUMANOS de EASA.

La información proporcionada mediante este cuestionario debe ser totalmente apegada a la realidad actual.

Instrucciones generales

1. Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla
2. Si tiene alguna pregunta consulte al facilitador.

Datos generales:

Fecha de aplicación: _____

Departamento: _____

1. ¿Conoce usted las funciones que desarrolla el departamento de Recursos Humanos?

SI _____ NO _____

2. ¿Percibe que la gestión del departamento de Recursos Humanos de EASA puede representar una diferenciación entre tu empresa y sus competidores?

SI _____ NO _____

3. ¿Los servicios solicitados al departamento de Recursos Humanos usted los ha recibido?

A Tiempo _____ A mediano plazo _____
A largo plazo _____ No los recibió _____

Si no los recibió, indique las causas si las conoce:

4. ¿Cuando no han sido satisfechos sus requerimientos por el departamento de Recursos Humanos usted considera que ha sido por?:

- Falta de gestión _____
- No cuenta con procedimientos establecidos para realizar su gestión _____
- Mala organización del departamento _____

Si considera que existen otros motivos explíquelos:

5. ¿Para mejorar los servicios que presta el departamento de Recursos Humanos usted que sugeriría?

6. ¿Estima usted que se existe la necesidad de que se efectúe una reingeniería de los procesos de Recursos Humanos?

SI _____ NO _____

NOTA: Reingeniería es el rediseño radical de procesos de negocio para obtener beneficios importantes en costos, servicio o tiempo.

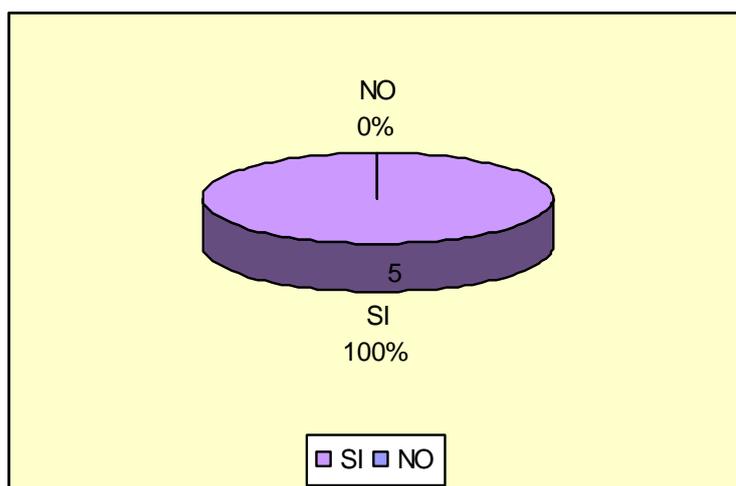
3.3.2 Análisis de los resultados

Pregunta 1:

¿Conoce usted las funciones que desarrolla el departamento de Recursos Humanos?

SI _____ NO _____

Se obtuvieron los siguientes resultados:



Análisis y conclusión

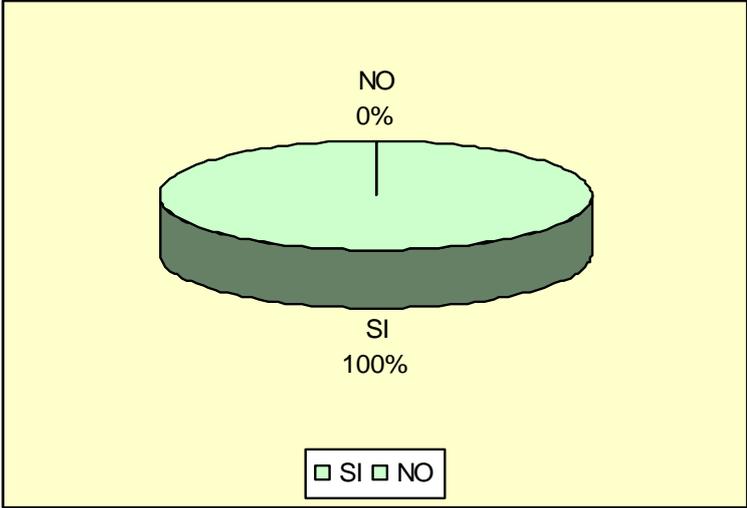
Con respecto a la pregunta podemos indicar que el total de la muestra conoce las funciones que realiza el departamento de Recursos Humanos, por lo que concluiríamos que a nivel gerencial se tienen bien definido el ámbito de acción del departamento, sus actividades y objetivos.

Pregunta 2:

¿Percibe que la gestión del departamento de Recursos Humanos de EASA puede representar una diferenciación entre tu empresa y sus competidores?

SI _____ NO _____

Se obtuvieron los siguientes resultados:



Análisis y conclusión

El 100% de la muestra considera importante y valioso la gestión de Recursos Humanos como agente diferenciador sobre la competencia, lo cual debemos aprovechar para generar nuevos proyectos en beneficio de la empresa y sobre todo de su capital humano.

Pregunta 3:

¿Los servicios solicitados al departamento de Recursos Humanos usted los ha recibido?

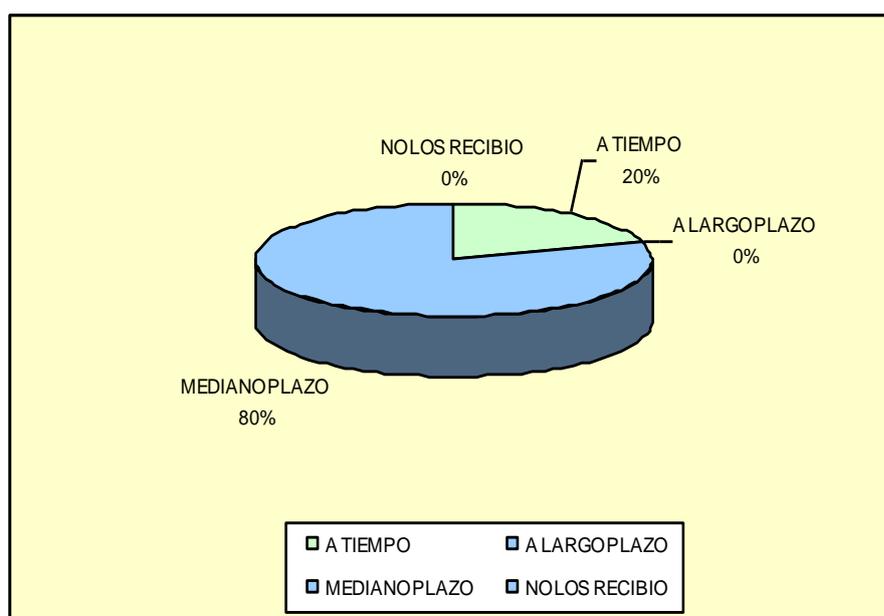
A Tiempo _____

A mediano plazo _____

A largo plazo _____

No los recibió _____

Se obtuvieron los siguientes resultados:



Análisis y conclusión

De esta pregunta destacamos que el 80% siendo este la mayoría ha recibido los servicios solicitado a Recursos Humanos en mediano plazo, y una minoría a tiempo, en conclusión hay que tomar medidas al respecto ya que al ser la mayoría quienes no están totalmente conformes con el tiempo en el cual el departamento da respuestas a sus requerimientos se deberá revisar el porque

de esta demora que a la final genera tardanzas en las gestiones de las demás áreas.

Pregunta 4:

¿Cuando no han sido satisfechos sus requerimientos por el departamento de Recursos Humanos usted considera que ha sido por?:

- Falta de gestión _____
- No cuenta con procedimientos establecidos para realizar su gestión _____
- Mala organización del departamento _____

Se obtuvieron los siguientes resultados:



Análisis y conclusión

El 60% considera que Recursos Humanos necesita contar con procedimientos establecidos para lograr ser un apoyo a las demás áreas, hay que anotar que

el 20% considera que se debe a una mala organización del personal del departamento y el otro 20% a falta de gestión. Esto nos da una visión mas clara que es necesario revisar los procedimientos actualmente existentes para mejorarlos.

Pregunta 5:

¿Para mejorar los servicios que presta el departamento de Recursos Humanos usted que sugeriría?

Se obtuvieron los siguientes resultados:



Análisis y conclusión

Existe un 57% que considera que Recursos Humanos se maneja con mucha burocracia para cualquier trámite, lo que no permite agilidad en sus actividades. El 29% menciona que es necesario que el departamento cumpla con su labor en el tiempo requerido este se puede notar por la burocracia que se maneja en el área y el 14% indica que es falta organización en las

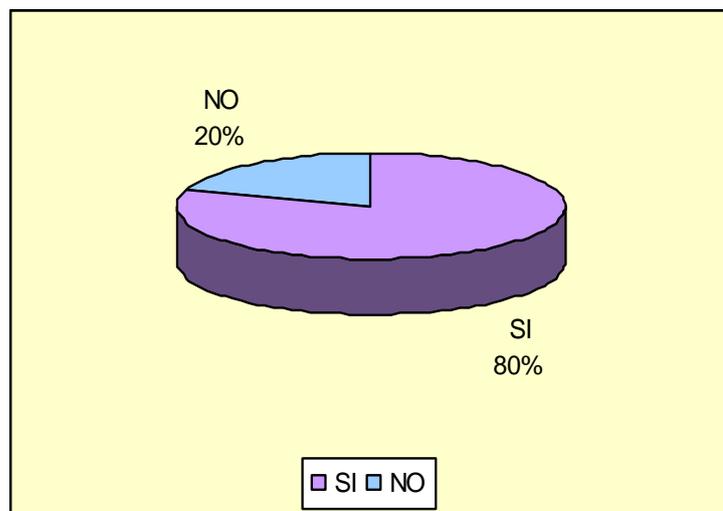
funciones del personal de departamento. Analizando cada respuesta podemos destacar nuevamente que es necesario revisar los procedimientos que actualmente cuenta Recursos Humanos para eliminar trámites innecesarios que solo toman tiempo y no agregan valor.

Pregunta 6:

¿Estima usted que se existe la necesidad de que se efectúe una reingeniería de los procesos de Recursos Humanos?

SI _____ NO _____

Se obtuvieron los siguientes resultados:



Análisis y conclusión

Considerando que realizar una Reingeniería sería un rediseño radical de los procesos el 80% considera que es necesario hacerlo y el 20% considera que no. Lo que nos indica es que existe que los procesos de Recursos Humanos no están funcionando como deberían.

3.3.3 Diagnostico general

Por medio de los resultados de la encuesta realizada podemos concluir que en general el departamento de Recursos Humanos es considerado parte importante y necesaria dentro de la organización, que ha aportado con cada departamento pero al mismo tiempo se siente que puede dar mucho más en términos de una gestión más ágil y dinámica, se determina que es necesario realizar una reingeniería a los procesos con los que cuenta actualmente para buscar mejoras en los mismos.

Es así que se considera que un mejoramiento en los procesos de Recursos Humanos sería de gran beneficio tanto para el departamento como para toda la organización.

CAPITULO 4

REDISEÑO DE PROCESOS EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Rediseñar la unidad de Recursos Humanos en siete pasos

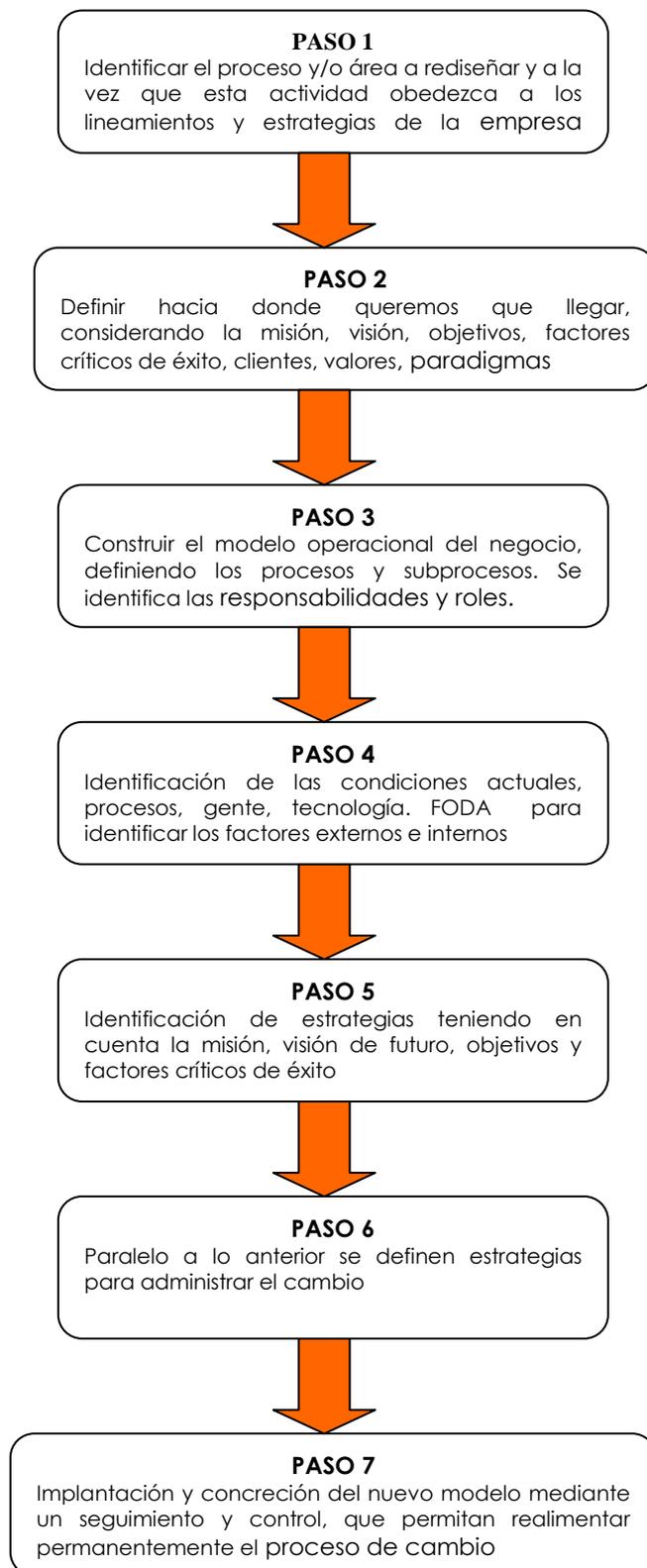
Las organizaciones de negocios deberán aprovechar al máximo el potencial que despliegan las personas que trabajan en ellas. La habilidad de los gerentes y líderes, explorando continuamente el caudal de ideas y de iniciativas fruto del ejercicio mental, el arte de pensar que se genera permanentemente, asumiendo el riesgo de escuchar la voz de la inteligencia de los trabajadores, canalizando las propuestas viables, alineándose a la misión y visión de futuro definidas.²³

El departamento de Recursos Humanos desempeña un rol de mucha importancia dentro del funcionamiento de EASA, y como tal debe cumplir con las expectativas que se esperan de este departamento.

Las funciones de Recursos Humanos si no son bien realizadas afectan a otras áreas de la empresa, lo que provoca muchas veces, que los servicios que presta a al empresa no sean enfocados a sus objetivos y en casos de contratación de personal estos no sean cubiertos en el momento y de la manera indicados.

Es por eso que se ha considerado un esquema de rediseño que sobre la base de siete pasos, es el adecuado.

²³ INTERNET, <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/index.html> "Administración de Recursos Humanos por procesos"



4.1.1 Fase uno: Identificación del proceso o área a rediseñar

El departamento de Recursos Humanos de EASA, el cual se fundamenta en los siguientes lineamientos:

- Contar con una base de datos organizada de acuerdo a los niveles de cargo requeridos por EASA.
- Realizar un proceso de selección de manera ágil, oportuna y efectiva.
- Contar con personal competente disponible para garantizar el logro de las metas organizacionales.
- Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización.
- Buscar el ajuste de persona-puesto buscando la adaptación al empleo y a la cultura de la organización.
- Organizar y valorar los cargos de EASA para ser mas organizados y competitivos en el mercado.
- Trabajar de manera coordinada con los diferentes departamentos de EASA.
- Solventar los requerimientos de la empresa de manera eficiente y eficaz.

4.1.2 Fase dos: definir hacia donde queremos llegar

Para definir hacia donde queremos llegar consideraremos los aspectos necesarios y relevantes de recursos humanos para ser parte importante en la consecución de los objetivos estratégicos de EASA.

²⁴ INTERNET, <http://books.google.com.ec/books> "Cómo hacer Reingeniería"

Visión de EASA

“Seguir manteniéndose como empresa reconocida por su compromiso de calidad en la producción de bebidas alcohólicas, capaz de satisfacer los requerimientos de sus clientes ofreciéndoles variedad de productos, manteniendo el mejoramiento continuo de sus procesos y la actividad creativa, profesional y ética de sus miembros, a través de una cultura de innovación y trabajo.”

Visión de Recursos Humanos

Ser reconocidos por nuestra eficiencia, efectividad y resultados en la gestión de recursos humanos, anticipando las necesidades de la Organización, generando el desarrollo continuo de las personas y su motivación de modo que los integrantes de la misma desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de Embotelladora Azuaya S.A.

Objetivos de la Reingeniería

- Analizar la información actual de los procesos de recursos humanos existentes.
- Identificar los procesos que tengan valor agregado y determinar cuales podrían ser eliminados.
- Determinar los cambios que deben realizarse en los procesos para lograr mayor efectividad en los trámites y una optimización de los recursos disponibles.
- Determinar en base al análisis FODA cuales son las debilidades y fortalezas del departamento de recursos humanos.
- Enfocar la gestión de Recursos Humanos hacia la misión, visión y objetivos de la empresa.

Factores críticos de éxito

Dentro del funcionamiento del departamento de Recursos Humanos considero que los siguientes son los factores críticos que influyen para su buen desenvolvimiento:

- Enfocarse hacia los objetivos del negocio.
- Preocuparse por mejorar la calidad y eficacia del servicio a nuestros clientes internos y externos.
- Adaptarse a la evolución del negocio.
- Tener interés por trabajar con personas.
- Estar orientados al Cliente interno.
- Tener un alto conocimiento global de la empresa y de su organización.
- Tener una visión de Empresa a medio y largo plazo.
- Ser considerados como compañeros creativos, amables autoexigentes y responsables.
- Ser comunicadores de la cultura y valores de EASA.
- Comprometidos con la Empresa y sus objetivos.

4.1.3 Fase tres: Construir un modelo operacional del negocio

Levantaremos todos los procesos de Recursos Humanos de acuerdo a como deberían manejarse.

4.1.3.1 Descripción del proceso de selección de personal

El proceso inicia cuando el Jefe departamental solicita a Recursos Humanos realizar un proceso de selección para cubrir un puesto vacante.

Análisis de la necesidad: Si luego del análisis efectuado por Recursos Humanos no se determina la necesidad de iniciar un proceso de selección, se indicarán los motivos.

De existir la necesidad de seleccionar nuevo personal, se estudiará el perfil del cargo evaluando si se inicia el proceso mediante reclutamiento interno ó caso contrario, se procede a buscar candidatos externamente.

Reclutamiento interno: El Gerente de Recursos Humanos da a conocer a la organización, vía correo electrónico, la información más relevante del perfil del cargo solicitado.

El personal interesado puede participar en el proceso de selección siempre que cuenta con la aprobación de su inmediato superior para darse el cambio de este ser procedente.

De no existir candidatos internos en un máximo de 3 días laborables, se inicia el proceso de reclutamiento externo.

El Gerente de Recursos Humanos o su delegado debe entrevistar y evaluar a los candidatos internos para determinar si cumplen con los requerimientos del cargo especificados en el perfil y presentar el informe de los candidatos preseleccionados al Jefe del departamento solicitante.

El proceso termina cuando el Jefe departamental selecciona a uno de los candidatos internos, lo cual debe ser comunicado inmediatamente al Gerente de Recursos Humanos para que continúe con el proceso de inducción. De no ser el caso se inicia el reclutamiento externo.

El Gerente de Recursos Humanos informará a los otros candidatos internos que alcanzaron la última fase de este proceso que no fueron seleccionados, dejando constancia de reconocimiento por el interés presentado en apoyar a la organización.

Reclutamiento Externo: El proceso de selección externo inicia con la revisión de la base de candidatos y referidos. Se debe coordinar entrevistas con aquellos que cumplan con el perfil requerido para el cargo vacante.

El Gerente de Recursos Humanos o su delegado debe entrevistar y evaluar a los candidatos externos para verificar el cumplimiento con los requerimientos del cargo especificados en el perfil.

Recursos Humanos debe confirmar las referencias laborales de los candidatos preseleccionados. Esta confirmación debe ser realizada, tanto con el Departamento de Recursos Humanos como con los jefes inmediatos del aspirante, como mínimo, en las dos últimas empresas en donde haya trabajado.

El Gerente de Recursos Humanos ó su delegado elabora el informe de los candidatos preseleccionados, el mismo que debe ser presentado conjuntamente con las referencias laborales y resultados de las evaluaciones al Jefe del departamento solicitante.

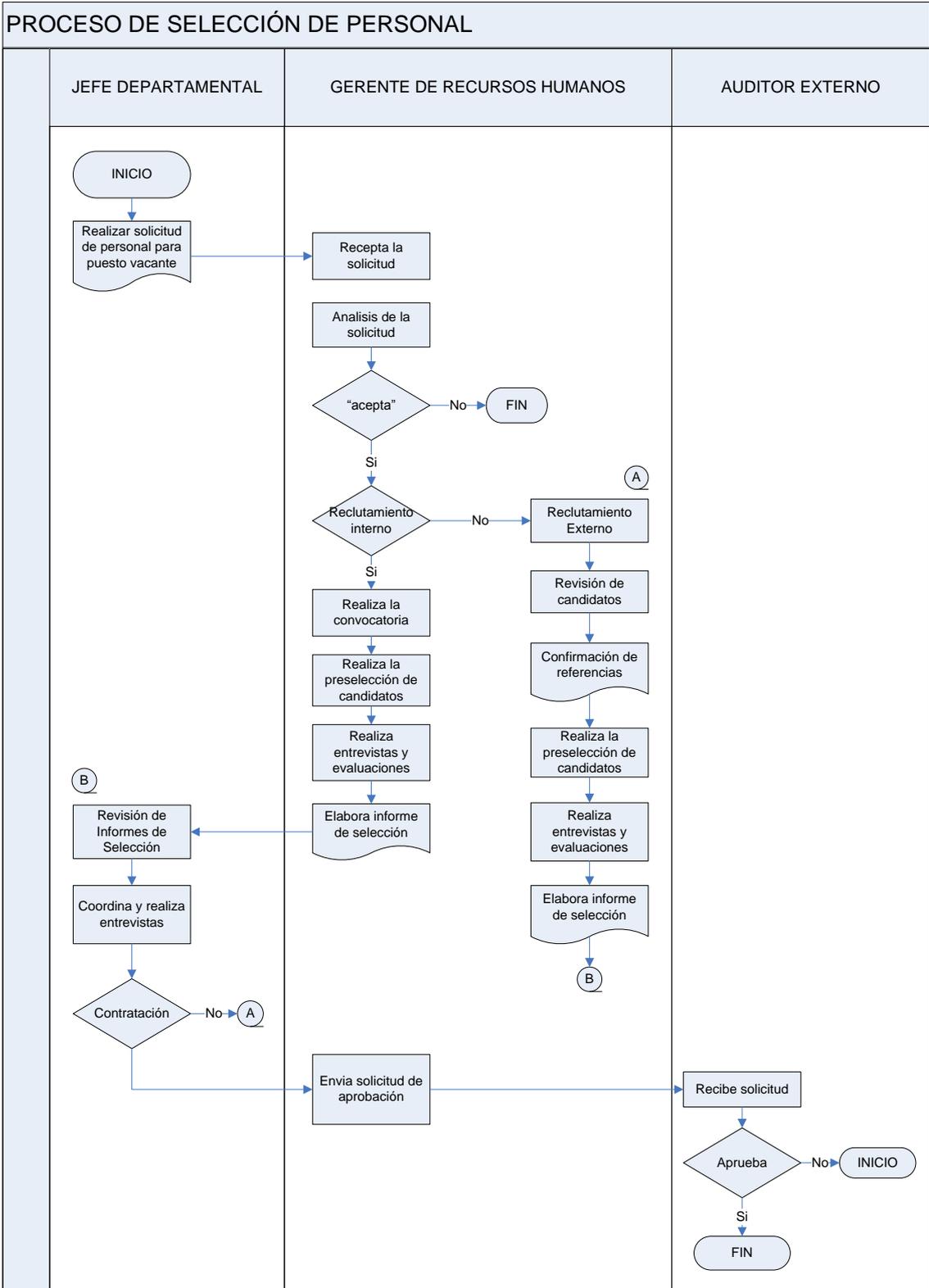
Se debe presentar mínimo dos candidatos por cargo vacante.

El proceso termina cuando el Jefe del departamento solicitante selecciona a uno de los candidatos externos.

El Gerente de Recursos Humanos informará a los otros candidatos externos que alcanzaron la última fase de este proceso que no fueron seleccionados, dejando constancia de reconocimiento por el interés presentado en apoyar a la organización.

Responsabilidades

Actividad	Responsable
Requerimiento de personal	Jefe Departamental
Análisis de la necesidad	Gerente de Recursos Humanos
Reclutamiento Interno	Gerente de Recursos Humanos o su delegado
Reclutamiento Externo	Gerente de Recursos Humanos o su delegado
Revisión de la base de datos	Gerente de Recursos Humanos o su delegado
Confirmación de referencia laborales	Gerente de Recursos Humanos o su delegado
Entrevistas y evaluaciones a los candidatos	Gerente de Recursos Humanos o su delegado
Entrevistas con los candidatos preseleccionados	Jefe departamental
Selección de un candidato interno o externo	Jefe departamental



Elaborado por: Pamela Jerves

Flujo grama 4.1

Es importante mencionar que la participación del Auditor Externo es debido a una política interna, con la cual se pretende tener un mejor control de los gastos que genera la empresa, específicamente en este proceso en lo que se refiere a nuevas contrataciones para que no exista un incremento en el rol de pagos del personal.

4.1.3.2 Descripción del proceso de Inducción, Capacitación y Desarrollo

Inducción: El proceso de inducción se realizará a todo el personal nuevo que ingresa a laborar en la empresa, así como al personal seleccionado para un cambio o promoción interna.

La inducción será efectuada por el Gerente de Recursos Humanos con el Jefe departamental en la cual el colaborador va a iniciar su labor.

Capacitación y Desarrollo: Inicia con la identificación de las necesidades de capacitación.

Las necesidades de capacitación se obtendrán al interior de cada departamento y en cualquiera de las siguientes situaciones:

- Luego de la inducción al nuevo personal.
- Cuando un empleado sea considerado para un movimiento horizontal dentro del organigrama o sea ascendido de cargo.
- Luego del análisis de resultados de la evaluación del desempeño.

Una vez realizada la detección de necesidades de capacitación el Gerente de Recursos Humanos deberá presentar al Directorio el plan de capacitación para su revisión y aprobación.

Además se tomará en consideración temas de capacitación sugeridos por los responsables de cada departamento.

Dotación de la capacitación: El jefe departamental que solicita la capacitación debe buscar alternativas y recopilar la información necesaria para coordinar con el Gerente de Recursos Humanos la aprobación y ejecución de la misma.

Las capacitaciones se dividirán en:

1. Internas "In Company".
2. Externas

Cuando la capacitación sea en la modalidad "In Company" el Gerente de Recursos Humanos debe llevar a cabo la evaluación de los instructores, la logística del evento y su coordinación.

El Gerente de Recursos Humanos realizará la convocatoria a la capacitación al personal pertinente utilizando los medios de comunicación existentes. En la convocatoria se incluirá: tema de la capacitación, nombre del instructor, fecha, lugar, cronograma, personal convocado (detallado o como archivo adjunto) y observaciones de ser el caso.

Cuando se requiera de capacitación externa, los proveedores deben ser evaluados previamente.

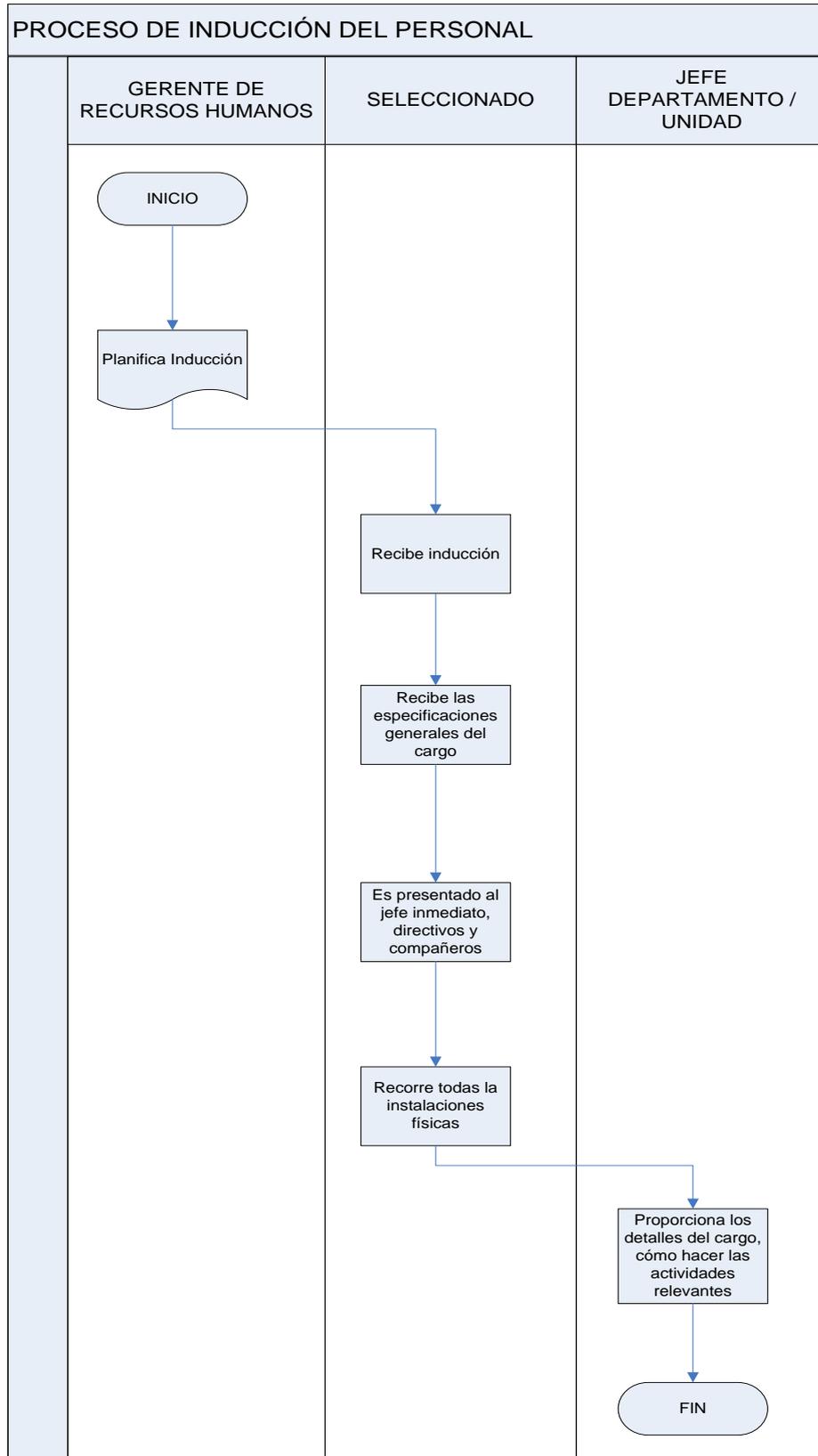
Registro de la Capacitación: El Gerente de Recursos Humanos llevará un registro de cada una de las capacitaciones realizadas, tanto internas como externas.

Una copia del certificado o diploma obtenido para ser archivado en la carpeta personal del colaborador capacitado.

Evaluación de la eficacia de la capacitación: Se realizará la evaluación de la eficacia de la capacitación en las capacitaciones externas.

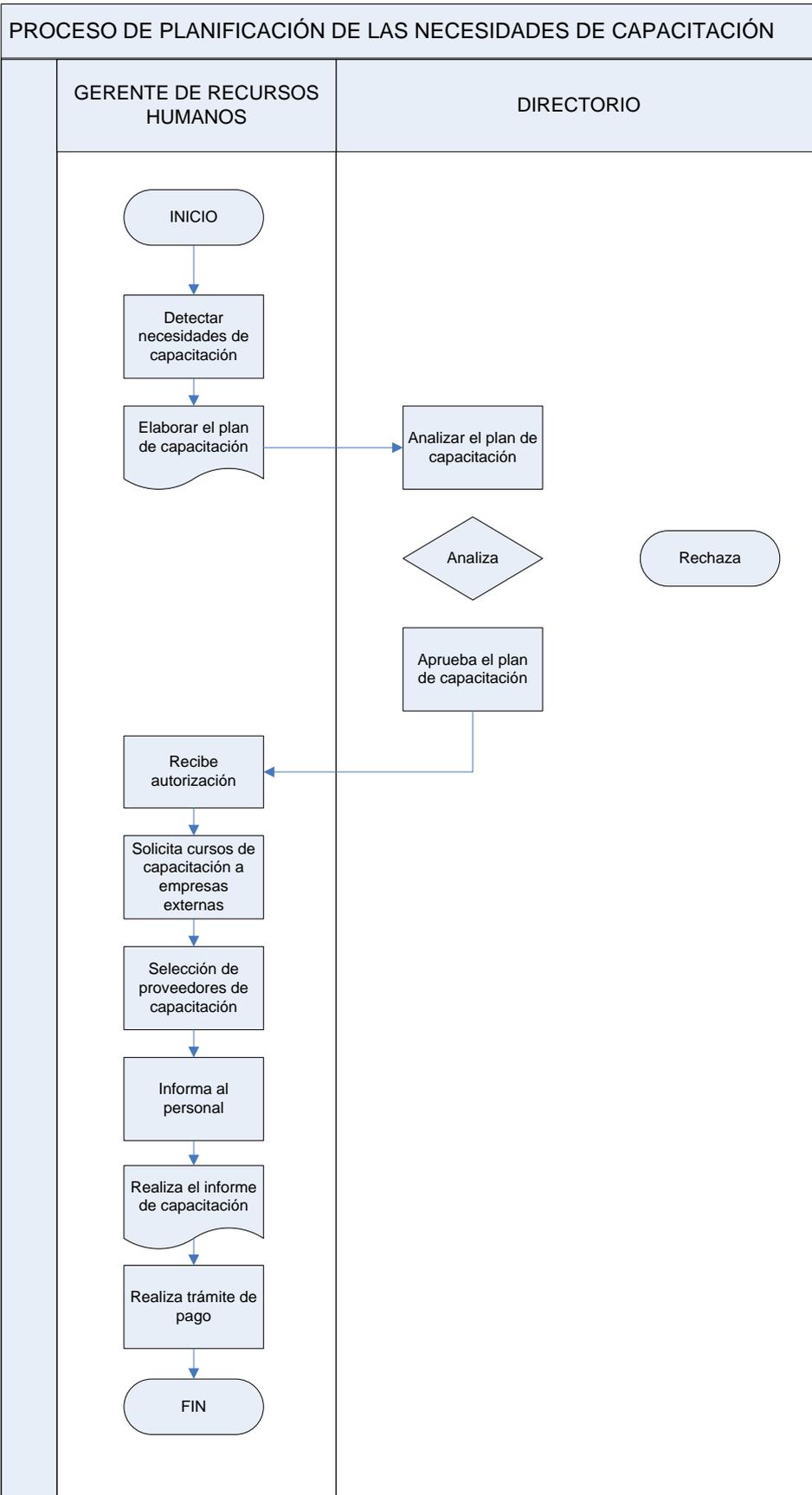
Responsabilidades

Actividad	Responsable
Inducción	Gerente de Recursos Humanos Jefe Departamental
Identificación de necesidades de capacitación	Dirección General / Gerente de Recursos Humanos/Responsable de Unidad Funcional
Dotación de la capacitación	Jefe departamental solicitante de la capacitación / Responsable de Recursos Humanos
Aprobación del plan de capacitación	Directorio
Logística de la capacitación	Gerente de Recursos Humanos
Registro de capacitaciones realizadas	Gerente de de Recursos Humanos
Evaluación de la capacitación	Gerente de Recursos Humanos



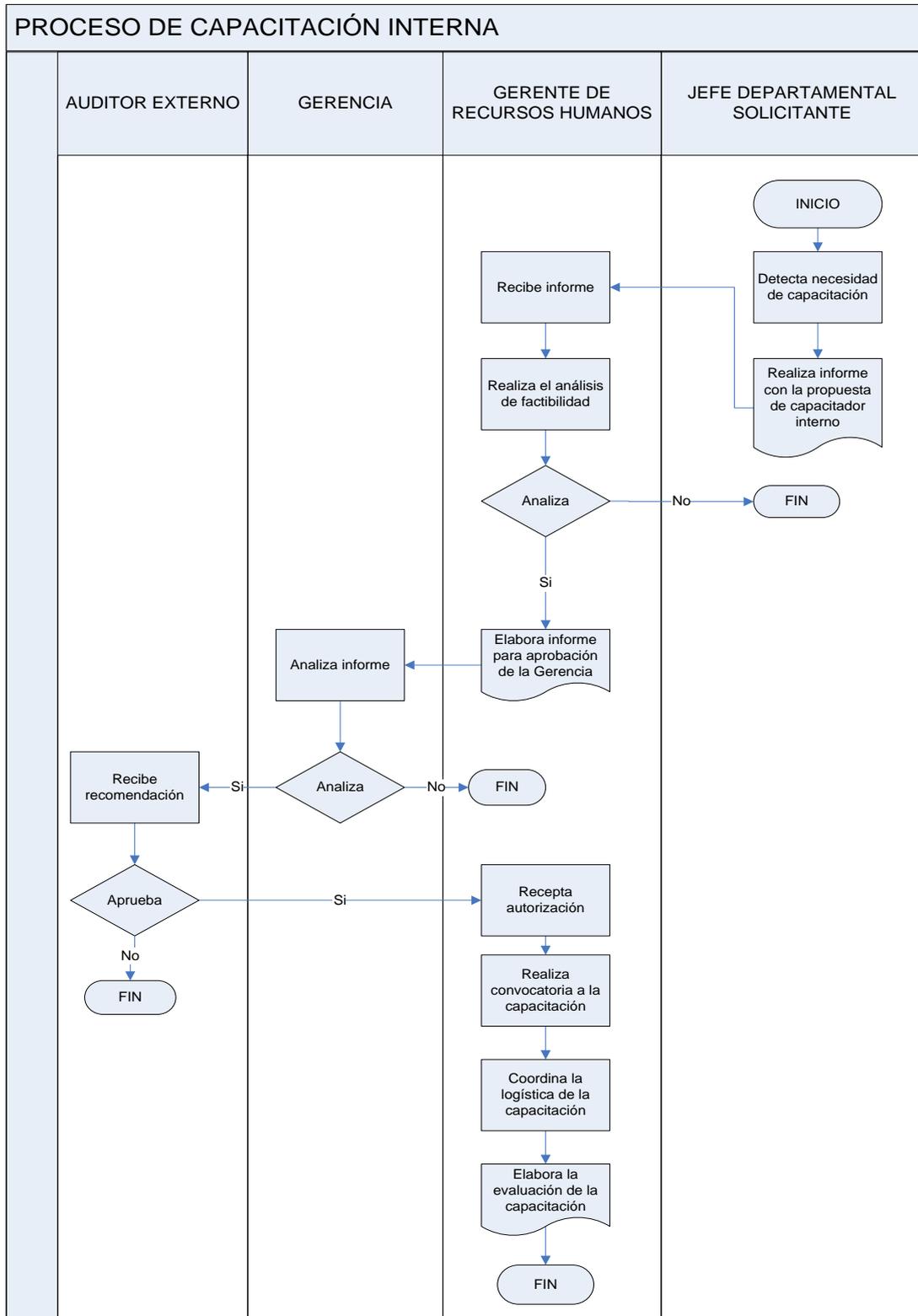
Elaborado por: Pamela Jerves

Flujo grama 4.2



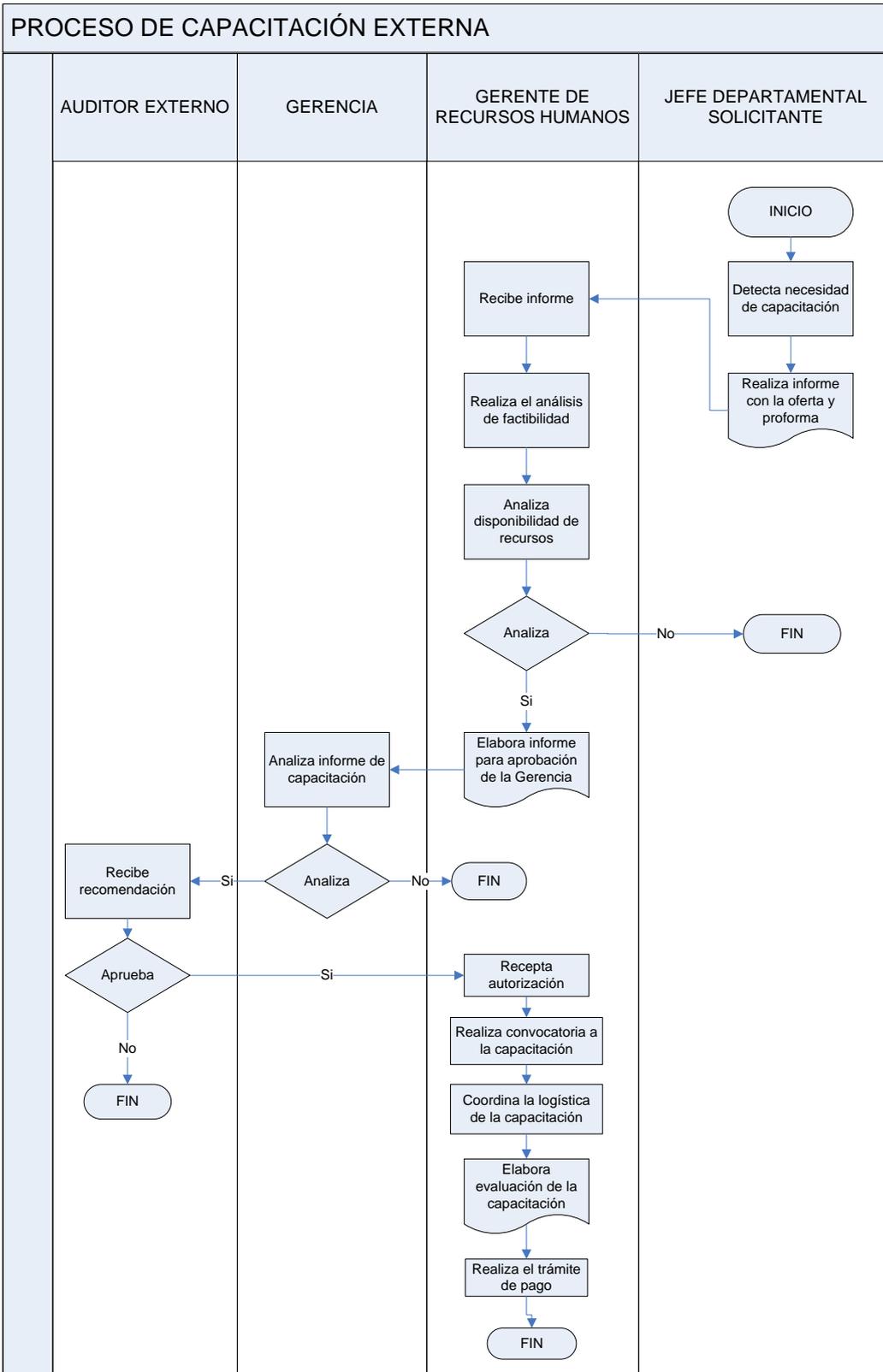
Elaborado por: Pamela Jerves

Flujo grama 4.3



Elaborado por: Pamela Jerves

Flujo grama 4.4



Elaborado por: Pamela Jerves

Flujo grama 4.5

De igual manera, en este proceso intervine el Auditor Externo quien tiene un control de los gastos generados por capacitaciones, con el objetivo que no exista un gasto innecesario para la empresa.

4.1.3.3 Descripción del proceso de Evaluación del Desempeño

Para la evaluación de desempeño se utilizará el formulario ya establecido por la empresa para este efecto. Es importante indicar que se realizarán otros tipos de evaluaciones para los trabajadores, de ser requerido por la empresa.

Se evalúa los siguientes factores:

- Flexibilidad y adaptación.
- Cooperación y Trabajo en equipo.
- Iniciativa.
- Productividad.
- Conocimiento.
- Responsabilidad y comunicación.

Los factores a evaluar en conjunto sumarán un total de 100 puntos divididos en rangos de excelente, muy bueno, bueno, desempeño no adecuado.

En la evaluación participan el Jefe o superior inmediato en calidad de evaluador, el evaluado, y el Gerente de Recursos Humanos, todos quienes aportarán con sus criterios y resoluciones a los resultados obtenidos.

Desarrollo: La evaluación de desempeño se aplica en las siguientes situaciones:

- Antes del término de los 90 días de prueba especificado en el contrato de trabajo.
- Antes del término del contrato de trabajo a plazo fijo.
- Al término de los 3 primeros meses luego de haberse dado un cambio o una promoción interna.

El Gerente de Recursos Humanos deberá realizar la solicitud al Jefe o superior inmediato para realizar la evaluación de desempeño en cada uno de los casos indicados.

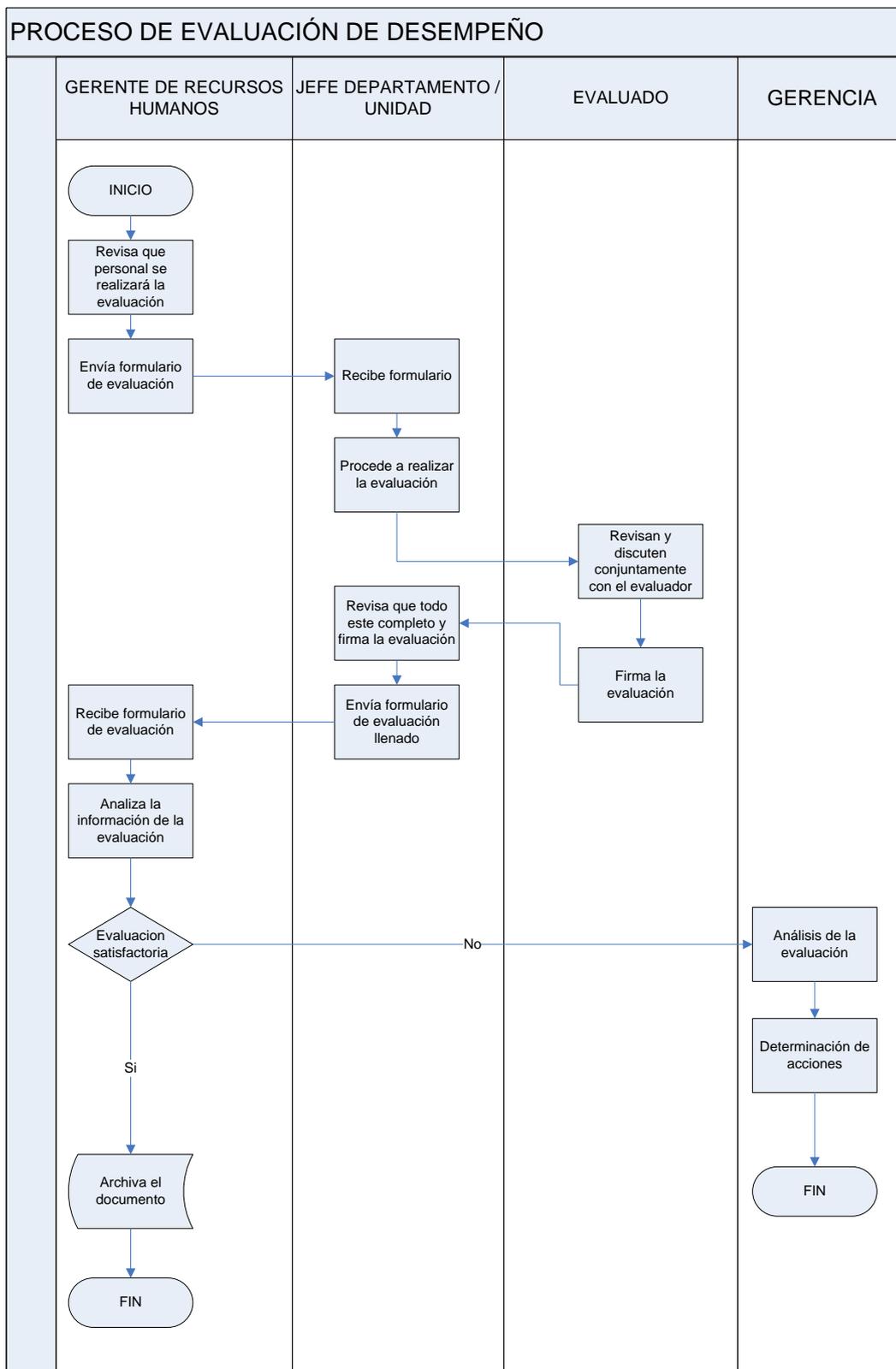
La evaluación de desempeño deberá permanecer en el file de cada empleado.

Valoración: De tener resultados favorables en la evaluación el trabajador continuara con su labor hasta la próxima evaluación, en el caso que los resultados no sean favorables, Recursos Humanos conjuntamente con el responsable de la Unidad Funcional deberán realizar un plan de acción a desarrollar con el fin de mejorar sus calificaciones en la próxima evaluación, o de lo contrario dar por terminado el contrato de trabajo.

Queda a criterio de la Dirección General la medida a tomar en casos excepcionales

Responsabilidades

Actividad	Responsable
Solicitar la realización de la Evaluación de Desempeño	Gerente de Recursos Humanos
Realización de la Evaluación de Desempeño	Jefe o superior inmediato Evaluado Gerente de Recursos Humanos
Valoración de la Evaluación	Jefe de la Unidad funcional Gerente de Recursos Humanos



Elaborado por: Pamela Jerves
Flujo grama 4.6

4.1.3.4 Descripción del proceso de Valoración de Cargos

El método utilizado para valorar los cargos es el denominado, "Puntos por Factor", el cual consiste en seleccionar factores que son observables y medibles en los diferentes cargos y darles un valor de acuerdo a una escala. El proceso inicia ante la necesidad de valorar de manera objetiva cada uno de los cargos que actualmente existen dentro de la Organización y darle un valor en cifras a cada cargo.

Se debe entender que lo que va a valorar es el cargo, más no quien lo está ocupando actualmente.

Formación del Comité de Valoración: El Comité de Valoración debe estar conformado por el personal de EASA que ocupe los cargos siguientes:

- Gerente de Recursos Humanos.
- Gerente General.
- Jefe del departamento a realizar la valoración

Proceso de Valoración de Cargos: El proceso es el siguiente:

1. Seleccionar los cargos a valorar.
2. Analizar el perfil del cargo a valorar.
3. Analizar los niveles de cada factor en el documento.
4. Establecer un nivel a cada factor.
5. Una vez establecido el nivel de cada uno de los factores, ubicamos estos valores en el documento (tablas de valoración).
6. Realizamos la suma de los valores obtenidos en cada una de las tablas.
7. El valor obtenido en el paso anterior lo ubicamos en el documento (bandas salariales) y se realiza el proceso llamado de "interpolación" el

cual consiste en aplicar la siguiente fórmula matemática para obtener los resultados:

- Realizar la sumatoria (Σ) del cargo de los diferentes factores.

$$= \frac{(\Sigma \text{Puntos} - \text{Valor M\u00ednimo Puntos}) * (\text{Valor M\u00e1ximo \$} - \text{Valor M\u00ednimo \$})}{(\text{Valor M\u00e1ximo Puntos} - \text{Valor M\u00ednimo Puntos})} + (\text{Valor M\u00ednimo \$})$$

25

8. Tabulación de los resultados.
9. Presentación de los resultados a la Gerencia y Presidencia de EASA.

Exenciones: Los valores de los factores experiencia y educación formal requerida, son los únicos que no se someterán a discusión por parte del Comité de Valoración, ya que sus resultados se obtendrán de los perfiles por competencias.

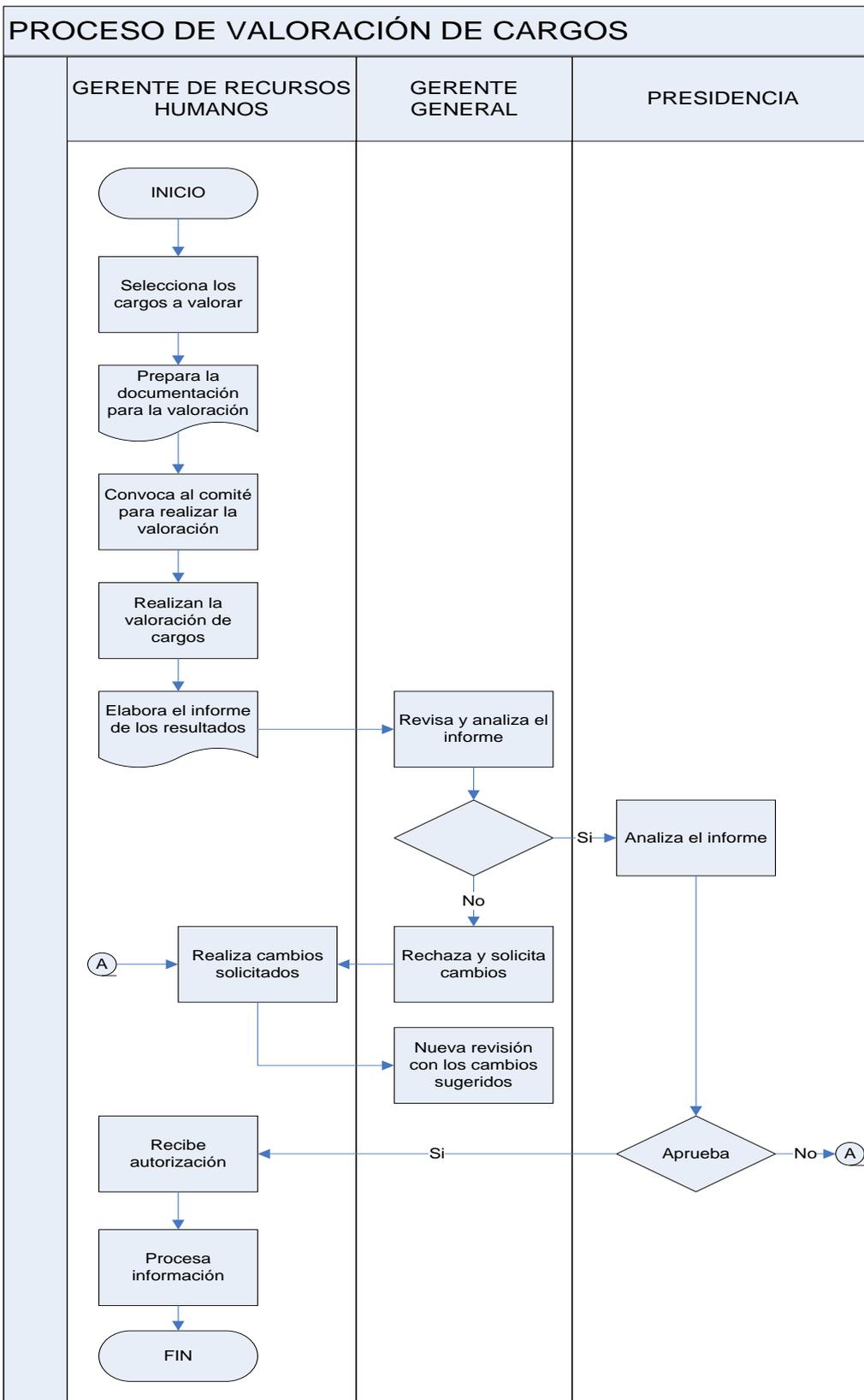
Aquellos cargos en los que el valor sugerido sea menor al mínimo del sector, necesariamente se tomará el mínimo del sector.

Periodicidad: El análisis de Valoración de Cargos se realizará anualmente.

Responsabilidades

Actividad	Responsable
Formación del Comité de Valoración	Gerente de Recursos Humanos Gerente General Jefe departamental
Proceso de Valoración de Cargos	Comité de Valoración

²⁵ INTERNET: <http://es.wikipedia.org/wiki/Interpolacion>. INTERPOLACIÓN



Elaborado por: Pamela Jerves
Flujo grama 4.7

4.1.4 Fase cuatro: Identificación de condiciones actuales

En esta fase identificaremos lo que influye desde el entorno es decir: tecnología, económico, político y social.

CONTEXTO	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con los equipos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de los requerimientos de toda la Empresa • La Empresa cuenta con tecnología de punta para la elaboración y producción del licor que comercializa 	<ul style="list-style-type: none"> • En lo referente a equipos de computación (hardware) no se cuenta con una tecnología actualizada debido al costo de inversión que representa
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas como los reglamentos están basados en las necesidades de la empresa para el cumplimiento de todos los empleados • Existe una política de control de gastos definida y conocida por todo el personal con el objetivo de controlar los gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones se siente que las políticas de los directivos dejan a un lado al departamento de Recursos Humanos • Existe mucha burocracia dentro de la empresa lo cual no permite que las actividades fluyan con rapidez

	generados	
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Con los recursos disponibles se han cubierto de manera aceptable las necesidades de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto que dispone la empresa es insuficiente para cubrir la demanda de todos los departamentos
Social	<ul style="list-style-type: none"> • En este aspecto tanto la Empresa como su departamento de Recursos humanos a tratado de cumplir con su rol y sus relaciones con las demás unidades • La Empresa cuenta con un edificio propio que destina a la realización de su labor en el mismo esta ubicada la parte de producción como la parte administrativa y comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Las limitaciones provocan un ambiente empresarial a veces negativo y de incomprensión ante las situaciones que se presentan

4.1.5 Fase cinco: Identificación de estrategias

Para identificar las estrategias se debe tener en cuenta la misión, visión y objetivos de la empresa.

Visión de futuro

“Seguir manteniéndose como empresa reconocida por su compromiso de calidad en la producción de bebidas alcohólicas, capaz de satisfacer los requerimientos de sus clientes ofreciéndoles variedad de productos, manteniendo el mejoramiento continuo de sus procesos y la actividad creativa, profesional y ética de sus miembros, a través de una cultura de innovación y trabajo.”

Misión Institucional

“Todos los que conforman Embotelladora Azuaya S.A. nos esforzaremos permanentemente en realizar nuestras actividades de manera planificada, coordinada, oportuna y eficiente, para lograr productos y servicios que satisfagan o excedan las expectativas de nuestros clientes.”

Objetivo

El Objetivo general de Embotelladora Azuaya S.A. es alcanzar y mantener una reputación de calidad en el mercado nacional y de exportación.

Teniendo definido la visión, misión y objetivos empresariales realizaremos un análisis FODA del departamento de Recursos Humanos.

Fortalezas

- Capacidad de respuesta rápida ante eventualidades.
- Conocimiento y experiencia en los sistemas de recursos humanos.
- Personal motivado y comprometido dentro del departamento.
- Maneja un sistema de gestión de calidad.

Oportunidades

- Desarrollo de proyectos
- Crecimiento continuo

Debilidades

- No cuenta con un sistema (hardware) que permita realizar una gestión de recursos humanos mas rápida y eficiente.
- No cuenta con suficientes recursos económicos.
- No cuenta con políticas establecidas y conocidas por el personal de la empresa.
- No cuenta con procedimientos establecidos para una gestión mas ágil y eficiente.
- No contar con una buena base de datos propia para cubrir puestos vacantes.
- Falta de integración entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Falta de coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Falta de Capacitación.
- Se manejan sueldos de manera subjetiva, ya que no existe un análisis profundo para determinar la remuneración de un cargo.

Amenazas

- Crisis política en el tema de licores.
- Tener que solicitar aprobaciones externas para realizar una gestión por mínima que esta sea. (Mucha burocracia).

Procesos

Se determina la ausencia de una administración basada en procesos, que permitan la realización y coordinación entre el departamento de Recursos Humanos y los otros departamentos de la Empresa.

Recursos Económicos

El departamento de recursos humanos no cuenta con un presupuesto económico destinado a invertir en proyectos beneficiosos tanto para el departamento como para la empresa.

Se maneja con mucha burocracia para aprobaciones de inversión.

Recursos Humanos

El departamento cuenta con personal con la experiencia y conocimientos necesarios para el desarrollo del trabajo. Se puede decir que su personal está motivado y generando un trabajo eficiente a raíz de las posibilidades que la empresa le otorga.

Tecnología

Cuenta con los equipos de computación necesarios para realizar su gestión pero no así lo referente a hardware ya que no cuenta con una tecnología actualizada y acorde a las necesidades que se generan.

No cuenta con una comunicación en red que concatenen los procesos entre los diferentes departamentos.

4.1.6 Fase seis: Definir estrategias para el cambio

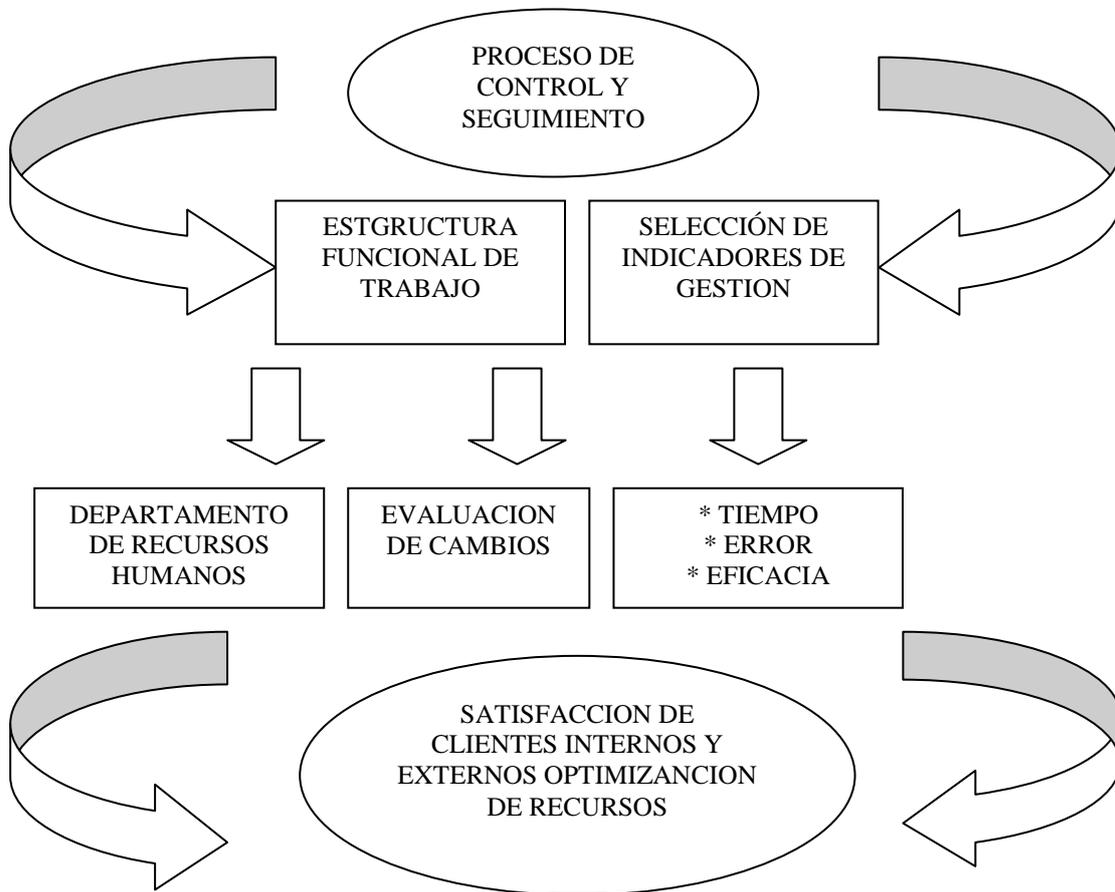
Haremos referencia a buscar estrategias de involucramiento mediante procesos participativos y trabajo en equipo.

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar procesos de reclutamiento y selección profesionalizados, respetando los perfiles y competencias vigentes por cada puesto de trabajo, minimizando los tiempos de gestión y respuesta ante las necesidades.
- Fortalecer la autoridad de todos los niveles de dirección, la confianza del empleado de la organización y la integración del personal.
- Diseñar e implementar de manera exitosa programas de capacitación y entrenamiento que se alineen a las reales necesidades de la empresa y que permitan la evaluación y análisis de resultados.
- Establecer una estructura organizativa, dinámica, acorde con la estrategia general de la organización, que contribuya a reducir costos a partir de un aumento de la eficiencia y la calidad.
- Preocuparse por las productividad de las personas, revisar cual es su aporte real a la Empresa, basado en resultados.
- Trabajar en equipo con la gerencia General y demás gerencias de la empresa.
- Dejar de ver a la capacitación como un gasto, para pasar a considerar la misma como una inversión.

4.1.7 Fase siete: Implantación y concreción del modelo

Mediante un seguimiento y control, que permita realizar permanentemente el proceso de cambio.

Para esto se ha tomado como referencia el siguiente gráfico que señala un modelo de seguimiento y control.



Fuente: INTERNET, <http://books.google.com.ec/books> "Cómo hacer Reingeniería"

Grafico 4.2

4.2 Factores claves para un rediseño exitoso

1. Establecer una meta agresiva de desempeño que abarque todas las dependencias para asegurar suficiente ánimo.²⁶

Luego de aplicar este método a la unidad de Recursos Humanos de EASA se podría aplicar a todos los demás departamentos de la empresa, con el objetivo de elevar la eficiencia y eficacia de todas las áreas.

2. Definir reuniones permanentes para verificar el avance²⁷

Es importante hacer conocer, sobre todo a los directivos, el avance y progreso con el objetivo de lograr el apoyo necesario, de lo contrario pueda presentarse malas interpretaciones o malos entendidos.

3. Realizar un análisis de las necesidades de los usuarios, de las características económicas y de las expectativas del ambiente²⁸

Para esto se sugiere tener un acercamiento con los usuarios para conocer sus necesidades más importantes y además buscar conocer más de la competencia para tomarla como ejemplo en diversas situaciones de ser el caso.

²⁶ INTERNET, <http://books.google.com.ec/books>, Como hacer Reingeniería

²⁷ INTERNET, <http://books.google.com.ec/books>, Como hacer Reingeniería

²⁸ INTERNET, <http://books.google.com.ec/books>, Como hacer Reingeniería

4. Asignar un ejecutivo de alto nivel, especialmente durante la etapa de implementación²⁹

Cumplir con este paso es importante puesto que va a ser quien se encargará de vigilar y asesorar la implementación de los procesos, así como procurar que se cumpla con lo proyectado.

5. Realizar una prueba piloto del nuevo diseño propuesto³⁰

Al realizar una prueba piloto podemos corregir, y estar preparados para afrontar detalles que no se han previsto y que suelen presentarse en cualquier momento.

²⁹ INTERNET, <http://books.google.com.ec/books>, Como hacer Reingeniería

³⁰ INTERNET, <http://books.google.com.ec/books>, Como hacer Reingeniería

CONCLUSIONES

Los objetivos planteados en esta tesis se fueron cumpliendo durante el desarrollo de cada capítulo llegando a las siguientes conclusiones:

Capítulo 1

- ❖ Mediante el análisis FODA se determina que EASA cuenta con una estructura bien establecida para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado.

Capítulo 2

- ❖ Los principales beneficios de realizar una reingeniería de procesos son la reducción de costos, la satisfacción de los clientes externos por una mejora de la calidad del producto/servicio, y una mayor satisfacción del personal interno ya que tienen definidos los procesos y tareas.

Capítulo 3

- ❖ Actualmente EASA cuenta con procesos descritos para realizar selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño, pero estos no son claros para el personal.
- ❖ La empresa no cuenta con un proceso de compensaciones y beneficios, generando desmotivación en su personal el cual considera que su trabajo no es remunerado de manera clara.
- ❖ No se ejecutan proyectos o propuestas de mejora en el departamento de Recursos Humanos, este se mantiene en un estatus quo lo cual ocasionaría problemas a corto plazo.

- ❖ Se considera a Recursos Humanos como parte clave de la organización y de igual manera se considera que pueda generar mejores resultados.
- ❖ El crecimiento de la organización demanda que el nivel de respuesta de Recursos Humanos sea más rápido y sobre todo eficiente. Un 80% indica que los servicios solicitados al departamento los ha recibido en mediano plazo.
- ❖ El 100% del personal de EASA considera importante y valiosa la gestión de Recursos Humanos como agente diferenciador sobre la competencia.
- ❖ El 80% de su personal indica que es necesario se realice una reingeniería a los procesos del departamento.

Capítulo 4

- ❖ Se determina la ausencia de una administración basada en procesos, que permitan la realización y coordinación entre el departamento de Recursos Humanos y los otros departamentos de la Empresa.
- ❖ Se identificaron los procesos que agregan valor al departamento de Recursos Humanos.
- ❖ El departamento de recursos humanos no cuenta con un presupuesto económico destinado a invertir en proyectos beneficiosos tanto para el departamento como para la empresa.
- ❖ Se maneja con mucha burocracia para aprobaciones de inversión, lo cual al momento no es posible generar un cambio por ser una política interna establecida por el directorio de la empresa.

- ❖ El departamento cuenta con personal con la experiencia y conocimientos necesarios para el desarrollo del trabajo. Se puede decir que su personal está motivado y generando un trabajo eficiente a raíz de las posibilidades que la empresa le otorga.
- ❖ Cuenta con los equipos de computación necesarios para realizar su gestión pero no así lo referente a hardware ya que no cuenta con una tecnología actualizada y acorde a las necesidades que se generan.
- ❖ Se presenta una propuesta de reingeniería de los procesos de selección de personal, Inducción, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño.
- ❖ Se realiza una propuesta de valoración de cargos, en la cual se levanta el procedimiento.
- ❖ Se cuenta con el compromiso de Presidencia y Gerencia para el desarrollo e implementación de los procesos planteados.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomendaría eliminar trámites innecesarios que solo toman tiempo y no agregan valor.
- ❖ La lenta aprobación para ciertas gestiones en Recursos Humanos no ayudan a brindar una respuesta eficiente por lo que es recomendable crear un fondo para gastos inmediatos.
- ❖ Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- ❖ Fortalecer la autoridad de todos los niveles de dirección, la confianza del empleado de la organización y la integración del personal, mediante programas de motivación, aplicación de Empowerment, trabajo en equipo, entre otros.
- ❖ Establecer una estructura organizativa, dinámica, acorde con la estrategia general de la organización, que contribuya a reducir costos a partir de un aumento de la eficiencia y la calidad.
- ❖ Preocuparse por la productividad de las personas, revisar cual es su aporte real a la Empresa, basado en resultados que se pueden medir mediante indicadores de gestión, cualitativa y cuantitativa (financieros y del proceso administrativo).
- ❖ El Departamento de Recursos Humanos debe trabajar en equipo con la Presidencia y Gerencia y los demás jefes departamentales.

- ❖ El Departamento de Recursos Humanos, conjuntamente con la Gerencia, deberá dar seguimiento y control, que permita realizar permanentemente el proceso de cambio.
- ❖ El Departamento de Recursos Humanos debe presentar nuevos proyectos en los cuales este involucrado todo su personal.
- ❖ Dar a conocer y difundir a todo el personal de EASA mediante el departamento de Recursos Humanos la misión, visión, objetivos, del departamento para lograr una conciencia de equipo y alcanzar las metas propuestas, trabajando todos en una misma dirección.
- ❖ Una vez implementados los procesos de Recursos Humanos difundir los mismos conjuntamente con las políticas a todo el personal de EASA.
- ❖ Que el personal se familiarice con los flujos de trabajo que se están proponiendo.

Es importante y necesario indicar que se obtuvo completa apertura y disposición tanto de los directivos de la empresa como del personal de otros departamentos para la elaboración de esta tesis, logrando un compromiso para la implementación de los nuevos procesos del departamento de Recursos Humanos, la cual está previsto presentar en reunión de gerencias para el nuevo plan de trabajo del siguiente año.

BIBLIOGRAFIA

- R. WAYNE Mondy, ROBERT M. Noe. Administración de Recursos Humanos. Mexico. Editorial Pearson Prentice. 2005. Novena Edición.
- HYPERLINK. Administración de Recursos Humanos por procesos. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/index.html> [consulta 27 de julio de 2011].
- HYPERLINK. Análisis de los factores FODA. <http://adartestudio.com/component/content/article/15-mercadeo/38-analisis-de-los-factores-foda.html> [consulta el 16 de agosto de 2011].
- HYPERLINK. Calidad Total en la gestión de Recursos Humanos. <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WlqCS6UQgM4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=Reingenieria+y+mejora+de+procesos+de+Recursos+Humanos&ots=0W3nzff0fA&sig=hP0UaEmf-gg68-S1CaGisU45Bes#v=onepage&q&f=false> [consulta el 28 de julio de 2011].
- HYPERLINK. Como hacer Reingeniería. <http://books.google.com.ec/books>. [consulta 28 de julio de 2011].
- HYPERLINK. Dirección estratégica de Recursos Humanos. <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7VmcBRMacWQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Gesti%C3%B3n+por+procesos+de+Recursos+Humanos&ots=EpxqlldxCR&sig=Ne5VdUm4gPz5RmXEjvYv4kP3f8#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20de%20Recursos%20Humanos&f=false> [consulta 28 de julio de 2011]
- HYPERLINK. Las competencias clave para una gestión integrada de Recursos Humanos. <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bAlpj53lU7sC&oi=fnd&pg=PA4&dq=gestion+de+recursos+humanos+por+procesos&ots=LJMFZvk7iA&sig=01UhBSpPVAdqUGMaNfttEIZQL2U#v=onepage&q&f=false> [consulta el 27 de julio de 2011].

- HYPERLINK. Planificación de Recursos Humanos. http://liderazgo_y_mercadeo.com [consulta 06 de mayo de 2011]

- HYPERLINK. Recursos Humanos Champions. http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Cl6p045Zpr0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=Reingenieria+y+mejora+de+procesos+de+Recursos+Humanos&ots=Xu2obeV86E&sig=zKpGxOtG418vdEoAPXN_xa5Hvsl#v=onepage&q&f=false [consulta el 28 de julio de 2011].

- HYPERLINK. Reingeniería aplicada a Recursos Humanos. http://www.articulosinformativos.com.mx/Reingenieria_Aplicada_A_Los_Recursos_Humanos_Veracruz-r1127009-Veracruz.htm [consulta el 27 de julio de 2011].

- HYPERLINK. Guía para una gestión basada en procesos. <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf> [consulta 13 de agosto de 2011].