



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA  
“COLINEAL CORP. CÍA. LTDA.” A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN  
DEL MÉTODO RISICAR.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**AUTORA:**

**María José Pulla Auquilla**

**DIRECTOR:**

**Ing. Santiago Jaramillo**

**CUENCA, ECUADOR**

**2016**

## **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado a mi Ángel que está en el cielo, pero presente en la tierra (*Mamita Bacha*); a mis papis que han hecho todo lo posible para que cumpla mis metas y sueños junto a ellos, mi Papi adorado Jaime quien con su ejemplo ha hecho que ame mi carrera, mi Mami hermosa Magdalena que me ha inculcad valores desde muy pequeña y siempre ha creído en mí; a mis compañeros en este largo camino mis dos más grandes motivaciones mis hijos María Paz y Jhosué David quien me levantaron día a día para conseguirlo. A mis hermanos Maya y Edú quienes dejaron de lado sus ocupaciones para brindarme una mano; mi compañero, amigo y esposo amado David quien ha sido un apoyo y quien siempre ha sido mi pedestal para poder alcanzar mis objetivos, mis abuelos Carmen y Juan que me enseñaron que la presencia no lo es todo sino el amor, mis tíos y tías, mis amigas y amigos Mónica, Uvi, Juan, Susana, Ana y Enzo por su apoyo incondicional; Sra. María y Sr. Manuel y a toda la Familia Andrade Culcay por su apoyo y cada detalle y al último pero no menos importante al Sr. Jorge Rosales desde mi niñez me enseñó que el estudio es lo primero.

## **Agradecimientos**

Mis agradecimientos primeramente a Dios por darme la oportunidad de llegar a cumplir mis metas, objetivos personales y académicos. A la Universidad del Azuay por permitirme ser parte de su alumnado y compartir aulas con excelentes maestros y profesionales, de manera muy especial a mi Director de Trabajo de Titulación el Ing. Santiago Jaramillo por su tiempo y sobretodo dedicación que se ve plasmado en la terminación de este trabajo.

Mis más gratos y especiales agradecimientos al Ing. Andrés Bernardo Morales Sánchez por el apoyo, su tiempo, al Ing. Jaime Teodoro Pulla Pesántez por brindarme su tiempo, conocimientos y colaboración para la realización y culminación de este trabajo y a la Ing. María Magdalena Pulla Auquilla por su participación metodológico y conocimientos aportados para este trabajo.

Y para finalizar a la empresa COLINEAL CORP. CÍA. LTDA. y al Eco. Paúl Vásquez Tamariz por brindarme su apoyo, aceptación y facilidades durante este período de elaboración del presente trabajo.

## Contenido

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>2</b>
PRINCIPIOS Y VALORES .....	5
<i>Valores</i> .....	5
<i>Principios</i> .....	5
<i>ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR</i> .....	42
RECURSOS .....	46
<i>Humanos</i> .....	46
<i>Financieros</i> .....	47
<i>Físicos</i> .....	48
<i>Tecnológicos</i> .....	50
<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>75</b>
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	75
<b>PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>77</b>
MISIÓN .....	77
VISIÓN.....	77
VISIÓN A LARGO PLAZO .....	77
FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	77
PRINCIPIOS Y VALORES .....	78
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	79
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	79
<b>ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>80</b>
ORGANIGRAMA .....	42
DEPARTAMENTOS.....	56
<i>Finanzas</i> .....	56
<i>Ventas y Mercadeo</i> .....	57
<i>Operaciones</i> .....	60
<i>Talento Humano</i> .....	61
<b>ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....</b>	<b>63</b>
CINCO FUERZAS DE PORTER.....	64
<i>Rivalidad entre competidores existente</i> .....	64
<i>Amenaza de nuevos competidores</i> .....	64
<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	65
<i>Amenaza de productos y servicios sustitutos</i> .....	65
<i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	66

ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO .....	66
<i>Análisis Interno</i> .....	66
<i>Análisis Externo</i> .....	67
CADENA DE VALOR DE PORTER .....	68
<i>Actividades Básicas</i> .....	68
<i>Actividades de Apoyo</i> .....	68
<b>3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS .....</b>	<b>69</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR HERRAMIENTAS .....</b>	<b>69</b>
CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS .....	69
LISTA DE CHEQUEO DE PÓLIZAS DE SEGUROS .....	71
MATRIZ DE PROCESOS Y ACTIVIDADES .....	73
<i>Proceso realizado por: María José Pulla Auquilla</i> .....	74
GRÁFICA DE FLUJO DE PROCESOS .....	79
<i>Proceso realizado por María José Pulla Auquilla</i> .....	79
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR MÉTODO RISICAR .....</b>	<b>62</b>
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO .....	62
<i>Proceso realizado por: María José Pulla Auquilla</i> .....	62
<b>CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS MÉTODO RISICAR.....</b>	<b>68</b>
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO .....	70
<i>Proceso realizado por: María José Pulla Auquilla</i> .....	70
<b>MEDIDAS DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>78</b>
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO .....	80
<i>Proceso realizado por: María José Pulla Auquilla</i> .....	80
<b>DISEÑO Y IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO .....</b>	<b>89</b>
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO .....	89
<i>Proceso realizado por: María José Pulla Auquilla</i> .....	89
DISEÑO DE CONTROLES .....	98
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO .....	99
<i>Proceso realizado por: María José Pulla Auquilla</i> .....	99
ANEXO 1 AL 3: MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE RR.HH.....	120
<i>Proceso realizado por María José Pulla Auquilla</i> .....	120
ANEXO 4: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL .....	130
.....	130

## Contenido de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 - Organigrama Colineal</i>	7
<i>Ilustración 2 Proceso Productivo Colineal</i>	42
<i>Ilustración 3 Estructura Departamental Colineal</i>	45
<i>Ilustración 4 - Ubicación Planta 1 Parque Industrial</i>	48
<i>Ilustración 5 Ubicación Planta 2 CCIM - Patamarca</i>	49
<i>Ilustración 6 -- Matriz de Macroproceso</i>	58
<i>Ilustración 7 - Etapas de la Administración de Riesgos</i>	60
<i>Ilustración 8 - Identificación de Riesgos</i>	61
<i>Ilustración 9 - Matriz de Identificación de Riesgos</i>	62
<i>Ilustración 10 - Matriz de Control</i>	63
<i>Ilustración 11 - Calificación de Frecuencia</i>	64
<i>Ilustración 12 - Calificación de Impacto</i>	64
<i>Ilustración 13 - Matriz de Evaluación de Riesgos</i>	65
<i>Ilustración 14 - Tratamiento de Riesgos</i>	66
<i>Ilustración 15 - Medidas de Tratamiento de los Riesgos</i>	67
<i>Ilustración 16 - Etapas en el diseño de controles</i>	70
<i>Ilustración 17 - Diseño de Controles</i>	71
<i>Ilustración 18 - Efectividad de los controles</i>	72
<i>Ilustración 19 - Logo</i>	75
<i>Ilustración 20 - Producto</i>	75
<i>Ilustración 21 - Organigrama de Colineal</i>	42
<i>Ilustración 22 - Análisis interno cuantitativo</i>	66
<i>Ilustración 23 - Análisis externo cuantitativo</i>	67
<i>Ilustración 24 - Cadena de Valor Colineal</i>	68
<i>Ilustración 25 - Matriz de Procesos y Actividades RR.HH Integración del Personal</i>	74
<i>Ilustración 26 - Matriz de Procesos y Actividades RR.HH Organización de Persona</i>	75

<i>Ilustración 27 – Matriz de Procesos y Actividades RR.HH Recompensas y remuneraciones</i>	76
<i>Ilustración 28 - Matriz de Procesos y Actividades RR.HH Recompensas y remuneraciones</i>	77
<i>Ilustración 29 - Matriz de Procesos y Actividades RR.HH Retención</i>	78
<i>Ilustración 30 - Flujograma de RR.HH Integración de personal</i>	56
<i>Ilustración 31 – Flujograma de RR.HH Organización de Personas</i>	57
<i>Ilustración 32 - Flujograma de RR.HH Recompensas y/o Remuneraciones</i>	58
<i>Ilustración 33 - Flujograma RR.HH Desarrollo de personas</i>	59
<i>Ilustración 34 - Flujograma de RR-HH Retención de personas</i>	60
<i>Ilustración 35 - Riesgos del Proceso de Integración de Personal</i>	62
<i>Ilustración 36 - Riesgos del Proceso de Creación de manual de funciones y perfil del cargo (Organización de Personas)</i>	63
<i>Ilustración 37 - Riesgos del Proceso de Evaluación de desempeño (Organización de Personas)</i>	63
<i>Ilustración 38 - Riesgos del Proceso de Definición del Salario (Recompensas y/o remuneraciones)</i>	64
<i>Ilustración 39 - Riesgos del Proceso de Incentivos (Recompensas y/o remuneraciones)</i>	64
<i>Ilustración 40 - Riesgos del Proceso de Planificación de capacitaciones a nuevos miembros (Desarrollo de personas)</i>	65
<i>Ilustración 41 - Riesgos del Proceso de Planificación de capacitaciones a nuevos miembros (Desarrollo de personas)</i>	65
<i>Ilustración 42 - Riesgos del Proceso de Creación y actualización del reglamento (Retención)</i>	66
<i>Ilustración 43 – Cuadro de calificación de frecuencia</i>	68
<i>Ilustración 44 - Cuadro de calificación de impacto</i>	69
<i>Ilustración 45 - Matriz de Evaluación de Riesgos</i>	70
<i>Ilustración 46 - Calificación y Evaluación de riesgos Integración de Personal</i>	71
<i>Ilustración 47 - Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Creación de manual de funciones y perfil del cargo (Organización de Personas)</i>	72

<i>Ilustración 48 - Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Evaluación de Desempeño (Organización de Personas)</i>	73
<i>Ilustración 49 – Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Definición del Salario (Recompensas y/o remuneraciones)</i>	74
<i>Ilustración 50 – Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Incentivos (Recompensas y/o remuneraciones)</i>	74
<i>Ilustración 51 - Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Planificación de capacitaciones a nuevos miembros (Desarrollo de personas)</i>	75
<i>Ilustración 52 – Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Planificación de capacitaciones y entrenamientos (Desarrollo de personas)</i>	75
<i>Ilustración 53 – Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Creación y actualización del reglamento (Retención)</i>	76
<i>Ilustración 54 - Matriz de respuesta ante riesgos</i>	79
<i>Ilustración 55 - Nomenclatura de la matriz de respuesta ante riesgos</i>	79
<i>Ilustración 56 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Integración de Personal</i>	81
<i>Ilustración 57 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Creación de Manual de funciones y perfil de cargo (Organización de Personas)</i>	82
<i>Ilustración 58 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Evaluación de Desempeño (Organización de Personas)</i>	83
<i>Ilustración 59 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Definición del Salario (Recompensas y/o remuneraciones)</i>	84
<i>Ilustración 60 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Incentivos (Recompensas y/o remuneraciones)</i>	85
<i>Ilustración 61 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Planificación de capacitaciones a nuevos miembros (Desarrollo de personas)</i>	85
<i>Ilustración 62 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Planificación de capacitaciones y entrenamientos (Desarrollo de personas)</i>	86
<i>Ilustración 63 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Creación y actualización del reglamento (Retención)</i>	87
<i>Ilustración 64 - Ponderación de proceso y riesgos de RR.HH</i>	90

<i>Ilustración 65 – Priorización de Riesgos y Procesos de Recursos Humanos</i>	92
<i>Ilustración 66 - Matriz para el análisis de políticas específicas de RR.HH</i>	93
<i>Ilustración 67 – Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Procesos de Integración de Personas</i>	100
<i>Ilustración 68 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Procesos Creación de manual de funciones y perfil de cargo (Organización de Personas)</i>	101
<i>Ilustración 69 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Evaluación de Desempeño (Organización de Personas)</i>	102
<i>Ilustración 70 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Definición del Salario (Recompensas y/o remuneraciones)</i>	103
<i>Ilustración 71 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Incentivos (Recompensas y/o remuneraciones)</i>	104
<i>Ilustración 72 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Planificación de capacitaciones a nuevos miembros (Desarrollo de personas)</i>	105
<i>Ilustración 73 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Planificación de capacitaciones y entrenamientos (Desarrollo de personas)</i>	106
<i>Ilustración 74 - - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Creación y actualización del reglamento (Retención)</i>	107
<i>Ilustración 75 - Mapa de Riesgos Departamento de Talento Humano Empresa Colineal Corp. Cía. Ltda.</i>	108
<i>Ilustración 76 -Tienda Parque Industrial Empresa Colineal Corp. Cía. Ltda.</i>	110
<i>Ilustración 77 - Imagen de la forma de alzar peso</i>	112
<i>Ilustración 78 - Forma de estar frente a un computador</i>	113
<i>Ilustración 79 - Señalización de la empresa</i>	114
<i>Ilustración 80 - Reglamentos Internos de la empresa</i>	115

## Contenido de Tablas

<i>Tabla 1 - Capital Social</i> .....	47
<i>Tabla 2- Equipos Tecnológicos</i> .....	50
<i>Tabla 3 - Cuestionario de Identificación de Riesgos</i> .....	70
<i>Tabla 4 - Lista de Chequeo de Pólizas de Seguros</i> .....	72
<i>Tabla 5 - Fórmula de puntaje para establecer políticas específicas</i> .....	90
<i>Tabla 6 - Cuadro de Efectividad de controles</i> .....	99

## **Contenido de Anexos**

<i>Anexo 1 - Matriz de Levantamiento de Información de Talento Humano .....</i>	<i>120</i>
<i>Anexo 2 - - Matriz de Levantamiento de Información de Talento Humano.....</i>	<i>121</i>
<i>Anexo 3 - - Matriz de Levantamiento de Información de Talento Humano.....</i>	<i>122</i>
<i>Anexo 4 - Evaluación de desempeño del personal.....</i>	<i>130</i>

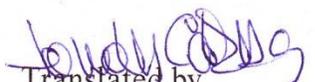
## **Resumen**

La investigación sobre la Implementación del Método Risicar en Talento Humano de la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda., en la Ciudad de Cuenca permite identificar, evaluar y administrar el riesgo para lograr el correcto funcionamiento del departamento, además de aportar con información para facilitar el cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa. Se plantea que la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda., no cuenta con un análisis para evitar los riesgos en la organización sabiendo que en el mundo empresarial estos se encuentran de manera latente, se vio la necesidad de implementar un método llamado “Risicar”, ya que de esta manera vamos a conseguir utilizar en forma eficiente y eficaz los recursos humanos de la organización, resguardándolos contra daños o pérdidas lo que ayudará a la empresa con su personal para que permanezcan capacitados y logren los objetivos y metas propuestas.

## ABSTRACT

The research carried out on the implementation of the Risicar Method in the Human Resource Department at *Colineal Corp. Cia. Ltda* Company in the city of Cuenca will enable to identify, assess, and manage risk in order to achieve the proper functioning of the department, as well as providing information to facilitate compliance with the company's mission and goals. This paper states that *Colineal Corp. Cia. Ltda*. Company does not have an analysis to avoid risks within the organization; although it is known that these are found latent in the business world. Therefore, this brought about the need for implementing a method called "Riscar" so as to use the human resources of the organization in an efficient and effective way by protecting them against damage or loss. This method will help the company and its staff to remain trained and achieve the objectives and goals set.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## Introducción

Las empresas en la actualidad buscan implementar una verdadera administración de Riesgos; ya que estos están latentes en el día a día de las actividades empresariales. Por eso que la tendencia administrativa se enfoca en identificar, administrar y evaluar los riesgos; por este motivo el siguiente trabajo pretende evaluar los riesgos del área del talento humano de Colineal Corp. Cía. Ltda.

Colineal Corporation Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles a nivel nacional e internacional, su historia inició en Cuenca en el año 1940, con Roberto Maldonado (padre), posteriormente Roberto Maldonado Álvarez (hijo) en 1976 quien con Iván Barros A. (que luego de años se separó de la empresa) transformaron la pequeña empresa de muebles en una gran compañía. Desde la fecha ha acumulado varios éxitos empresariales en el ámbito del talento humano como la implementación de un “Sistema de Gestión de Calidad” la norma internacional ISO 9001, versión 2000. A lo largo de los años se ha abierto varios locales en las ciudades de Cuenca, Loja, Machala, Quito, Ambato, Riobamba, Guayaquil, Manta, Portoviejo, e internacionalmente en Panamá, Lima y Miami.

Si bien es verdad el riesgo no es totalmente administrable, pero si pueden ser gestionados en un ciento por ciento, sin embargo, se puede tratar el grado de exposición al que se enfrenta Colineal Corporation Cía. Ltda. siempre y cuando estos riesgos se puedan identificar, medir, controlar y monitorear de una manera eficaz.

El método Risicar *“Es un método estructurado que facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo y el diseño de medidas de tratamiento de forma práctica”*. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.69), la aplicación del método en la empresa Colineal Corporation Cía. Ltda. es enfocada en el área de Talento Humano.

# CAPÍTULO 1

## **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1 Introducción**

La empresa Colineal, Heritage, Kassual y Urbana; ha tenido asociaciones estratégicas con Zero Stress, Lazboy, Simmons, Gautier, Stanley, Lane, Sierra Furniture Co., Spring Creek; logrando una producción de más de 400 diferentes tipos de muebles, una capacidad de producción mensual de cerca de 3000 muebles de madera, 1000 salas y 5000 sillas tapizadas, además de las exportaciones e importaciones que realiza de y a los Estados Unidos, Colombia, Panamá, Canadá, Perú, Nueva Zelanda, España.

La empresa posee como razón social “COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA” con RUC N°. 0190110001001, es Contribuyente Especial, su representante legal el Eco. Paúl Efraín Vásquez Tamariz, la contadora general es la Ing. Gloria Raquel Portilla Álvarez. Inició sus actividades el 29 de abril de 1988 y su inscripción fue el 15 de julio de 1988. Dentro de la actividad económica principal está inscrita la “Venta al por mayor y menor de muebles”. Su domicilio tributario es en la Provincia del Azuay, cantón Cuenca, Parroquia El Vecino, Calle Octavio Chacón 2-100, Teléfono 072805122, email: [colineal@colinealcorp.com](mailto:colineal@colinealcorp.com).

### **1.2 Reseña Histórica**

Esta empresa inició en Cuenca, en 1940, con Roberto Maldonado (padre), quien se dedicó a elaborar muebles de gran calidad; sin embargo, Roberto Maldonado Álvarez (hijo) en 1976 realiza una transformación completa al taller de su padre, dando un nuevo concepto al negocio.

Roberto Maldonado Álvarez junto con Iván Barros A. lograron transformar a una pequeña empresa de muebles en una gran compañía; adquirieron equipos y herramientas modernas, así todo su personal contaba con los instrumentos necesarios para lograr el

crecimiento continuo de la empresa logrando traspasar fronteras locales, nacionales e internacionales.

Desde la fecha han ido acumulando grandes éxitos como la adquisición de la empresa Heritage, la adquisición de la franquicia Norwalk, la implementación de un “Sistema de Gestión de Calidad” basado en la norma internacional ISO 9001, versión 2000.

A lo largo de los años esta gran empresa ha crecido local, nacional e internacionalmente, con los varios locales abiertos para el público, en Cuenca, Loja, Machala, Quito, Ambato, Riobamba, Guayaquil, Manta, Portoviejo. Posteriormente creció internacionalmente; en Panamá, Lima, Miami. Poseen alrededor de 20.000 m2 de exhibición en red comercial con más de 20 tiendas a nivel nacional.

La empresa posee cuatro marcas de muebles, Colineal, Heritage, Kassual y Urbana; asociaciones estratégicas con Zero Stress, Lazboy, Simmons, Gautier, Stanley, Lane, Sierra Furniture Co., Spring Creek.

Actualmente Colineal produce más de 400 diferentes tipos de muebles, y ha logrado una capacidad de producción mensual de cerca de 3000 muebles de madera, 1000 salas y 5000 sillas tapizadas, sin dejar de mencionar las exportaciones que realiza a los Estados Unidos, Colombia, Panamá, Canadá, Perú, Nueva Zelanda, España.

### **1.3 Misión / Visión**

#### **Misión**

*“Fabricar y comercializar muebles para el hogar y oficina con la más alta calidad y diseño, logrando satisfacer totalmente a nuestros clientes, y alcanzando rendimientos financieros acordes a la inversión, con un personal altamente motivado, capacitado y satisfecho.”*

#### **Visión**

*“Mantener el liderazgo en el negocio de fabricación y comercialización de muebles y complementos para la decoración del hogar en el mercado ecuatoriano, e incrementar nuestros mercados en el exterior, obteniendo rentabilidad y crecimiento continuo.”*

## **Visión a Largo Plazo**

“Ser una marca reconocida en Ecuador e internacionalmente por la calidad de nuestros productos y servicios”.

### **1.4 Principios y Valores**

#### **PRINCIPIOS Y VALORES**

##### **Valores**

Los valores que Colineal quiere transmitir son los siguientes:

- **Honestidad:** en todos los procesos desde que ingresa la materia prima hasta que se le entrega al cliente el producto
- **Responsabilidad:** la empresa como ciudadano corporativo tendrá una conducta profesional cumpliendo con sus tareas de forma oportuna y eficientemente
- **Respeto:** hacia las personas, sus valores, derechos y creencias.
- **Compromiso personal:** ya sea individual o grupal hacia las metas, objetivos y crecimiento.
- **Flexibilidad:** capacidad de adaptarse a los continuos cambios del entorno.
- **Innovación:** ser creativo y proactivo en el desarrollo del trabajo.

##### **Principios**

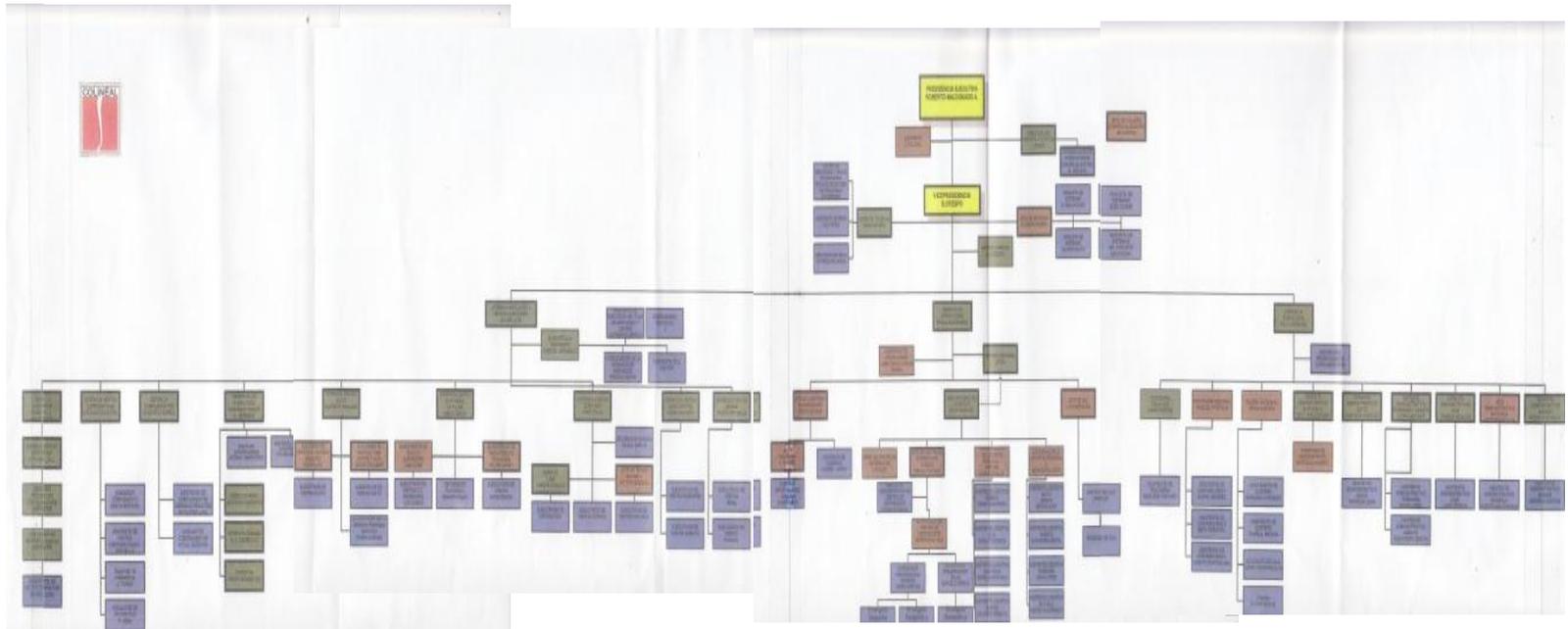
- **Excelente servicio y producto acorde a las exigencias del cliente:** satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Conducta empresarial:** Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con aceptación y respeto a clientes y empleados.
- **Conducta individual:** honesta, íntegra y transparente.
- **Excelentes relaciones con nuestros clientes,** promoviendo la confianza

- Excelentes relaciones con nuestros colaboradores en un ambiente laboral sano, seguro.

## **1.5 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de la compañía es vertical, es decir con líneas de mando y jerarquías bien definidas, así al ser compañía limitada y según lo establecido en la ley de compañías el organigrama de Colineal es el siguiente:

## Ilustración 1 - Organigrama Colineal

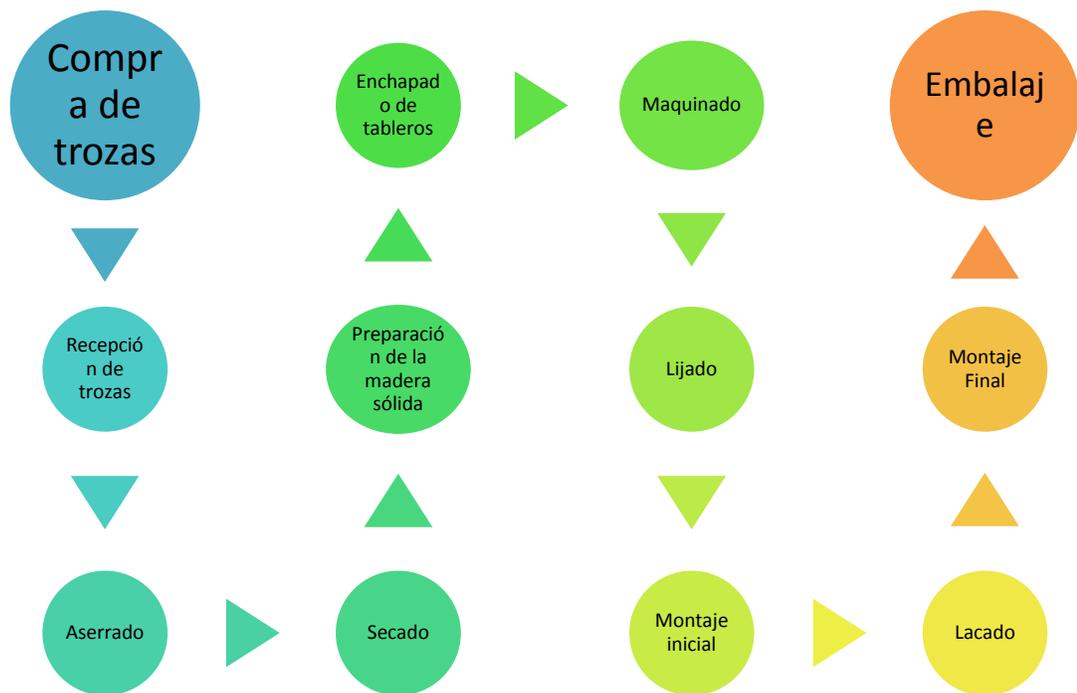


Fuente: Departamento de Talento Humano Colineal

### 1.5.1 Mapa De Procesos y Cadena De Valor

Un MAPA DE PROCESOS, muestra la secuencia de actividades a seguir para transformar los insumos en un producto, siendo en este caso un mueble, así tenemos:

**Ilustración 2 Proceso Productivo Colineal**



**Fuente:** Área Producción – Colineal

#### **ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR**

##### **Actividades Básicas**

- Producción: transformación de la madera en muebles

- Marketing: se da el conocimiento de manera permanente del producto, a más de definir innovaciones para el mismo según el cambio de preferencias de la demanda.
- Ventas: Se entrega el producto al cliente ya sea muebles o complementos.
- Servicio al cliente: servicio
- Logística: entrega del mueble en el lugar que lo solicite en cliente, de la manera más eficiente.

### **Actividades de Apoyo**

- Finanzas: analiza y evalúa la rentabilidad, liquidez, endeudamiento de la empresa, realiza pagos de obligaciones a empleados, proveedores y contabiliza cuentas que se generan en el ejercicio contable.
- Cobranzas: cobro en efectivo o a crédito a sus clientes.
- Talento Humano: recluta, selecciona al personal idóneo, organiza.
- Infraestructura de la empresa: cuenta con plantas productivas y megatiendas propias.
- Compras: abastecimiento de materia prima, suministros y materiales para la administración.
- Desarrollo tecnológico: ya sea de maquinaria o programas más eficaces y ágiles.

## **1.6 Cultura Organizacional**

El Grupo Corporativo Colineal es una empresa productora y comercializadora de muebles especialmente para el hogar, así nace para realizar el ejercicio del comercio, especialmente en lo relacionado con la distribución, representación, exhibición y venta al por mayor y menor de los productos fabricados por su propia carpintería, contando con variedad de muebles, módulos y maderas.

La organización a nivel nacional se basa en el respeto a las personas dentro y fuera de ella, además de un respeto a los valores y principios que la fundaron, una constante

comunicación formal e informal, compromiso individual o grupal para alcanzar los objetivos y metas para solucionar los conflictos, orgullo por su organización, ambiente laboral y cultura.

La cultura organizacional de la empresa también se enfoca hacia una innovación tecnológica constante no solo en el área productiva, sino comercial y administrativa.

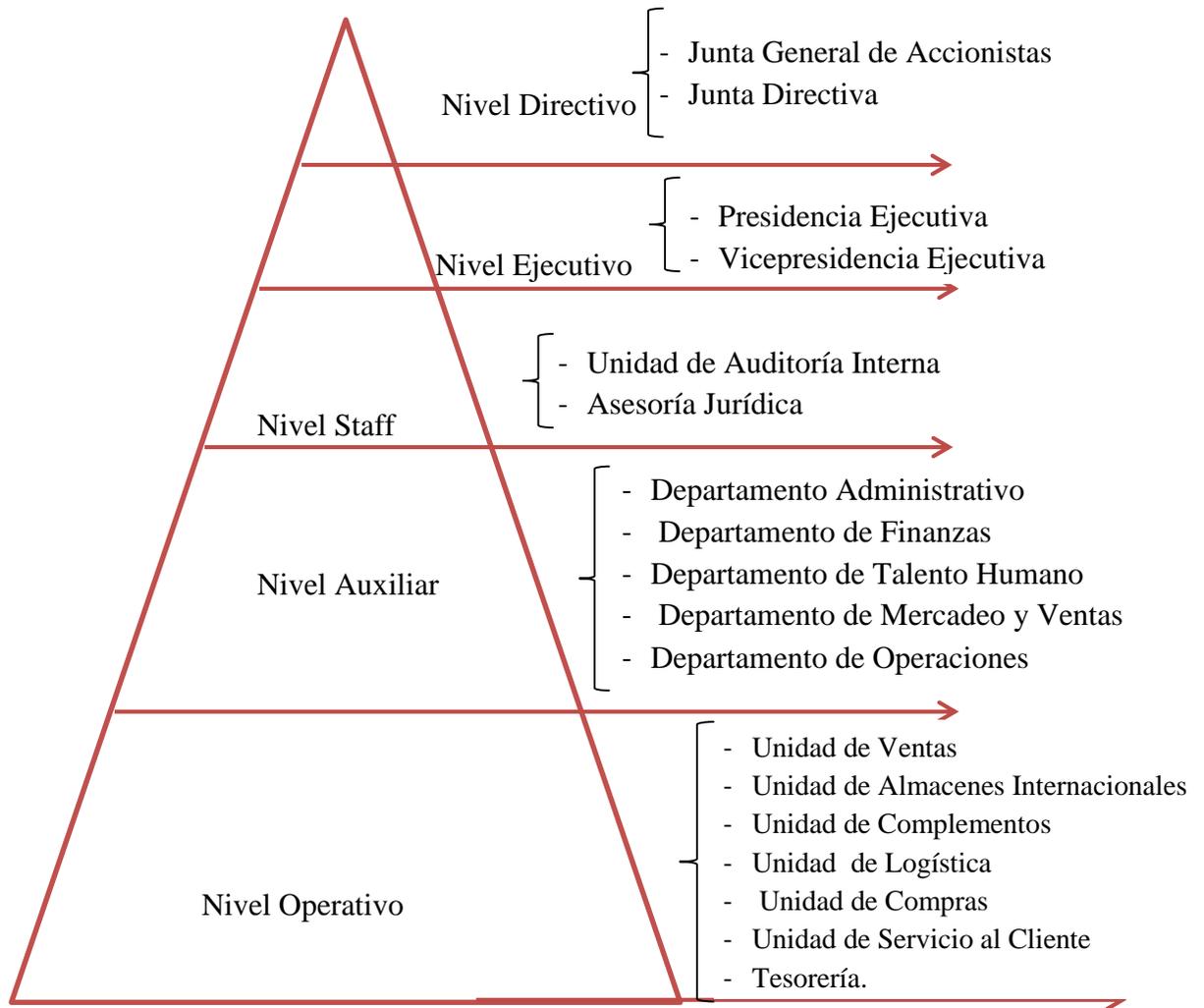
### **1.6.1 Organización**

La empresa está organizada por cinco niveles:

- Nivel Directivo: conformado por la Junta General de Accionistas y por la Junta Directiva.
- Nivel Ejecutivo: conformado por Presidencia ejecutiva, Vicepresidencia Ejecutiva y Gerencia general.
- Nivel Staff: conformado por la Unidad de Auditoría Interna y Asesoría Jurídica
- Nivel Auxiliar: Departamento Administrativo, Departamento de Finanzas, Departamento de Talento Humano, Departamento de Mercadeo y Ventas, Departamento de Operaciones y Departamento de Producción.
- Nivel Operativo: conformado por la Unidad de Ventas, Unidad de Almacenes Internacionales, Unidad de Complementos, Unidad de Logística, Unidad de Compras, Unidad de Servicio al Cliente, Tesorería.

## 1.6.2 Estructura Departamental

**Ilustración 3 Estructura Departamental Colineal**



**Fuente: Elaborado por la alumna María José Pulla Auquilla**

### **1.6.3 Recursos.- Humanos, Materiales, Financieros, Tecnológicos.**

## **RECURSOS**

### **Humanos**

El recurso humano es muy importante dentro de la empresa, es por eso que el área de RR.HH se encarga de reclutar y seleccionar a las personas que van a pasar a ser parte de esta gran organización, así en la empresa a nivel país se tiene alrededor de 1000 personas que forman parte de la mano de obra, entre planta, tiendas y oficinas, distribuidos de la siguiente forma:

- 700 personas que forman parte de puestos operativos (obreros de planta , supervisores, técnicos)
- 300 personas que forman parte de cargos comerciales (área administrativa y comercial)

Al contratar a estas personas el área de talento humano se basa en dos tipos de perfil dependiendo el cargo a ocupar, así se determina un:

- Perfil duro: dependiendo del cargo se busca como mínimo tener formación académica, formación en idiomas o cursos realizados, experiencia laboral y actualmente manejar programas informáticos.
- Perfil blando: dependiendo del cargo, especialmente para el área comercial se busca una facilidad numérica, facilidad de comunicación, escucha activa entre otros.

Además todos los empleados, operativos y comerciales tienen capacitaciones obligatorias durante todo el año sobre varios temas de interés productivo, laboral, seguridad, primeros auxilios.

## Financieros

Al ser una compañía limitada está constituida por socios, personas que pertenecen enteramente a la familia en la actualidad, y aunque inició con dos socios, el Ing. Roberto Maldonado y Sr. Iván Barros, al pasar los años solo quedó el Ing. Maldonado y sus hijos. De esta manera en su mayoría el capital de la empresa es propio, generado a partir del socio principal y de los demás socios (hijos), aunque se pide financiamiento a bancos para la adquisición o construcción de una nueva tienda y todos los gastos que conlleva. A continuación se muestra una tabla de los socios de la empresa:

**Tabla 1 - Capital Social**

Nombre	Capital	Tipo de Inversión
Roberto xxx xxx	4.480.000,00	Nacional
Catalina xxx xxx	280.000,00	Nacional
Sofía xxx xxx	280.000,00	Nacional
Paola xxx xxx	280.000,00	Nacional
Roberto xxx xxx	280.000,00	Nacional
TOTAL	5.600.000,00	

**Fuente: Superintendencia de Compañías**

El capital social de la compañía representa USD \$ 5.600.000,00; datos validados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador

## Físicos

La empresa cuenta con dos plantas de producción ubicadas en la ciudad de Cuenca; una planta de producción se encuentra en el sector del Parque Industrial en la Avenida Cornelio Vintimilla con un área de 10.000 m<sup>2</sup> aproximadamente, en donde se realizan todo el proceso de transformación de la madera en muebles; la otra planta se encuentra vía Patamarca llamada CCIM (Carpintería Colineal), en donde se realiza la preparación de la materia prima que va a pasarse a la planta del Parque Industrial, se realiza el stock de materia prima, clasificación de la madera sin procesar, secado forzado, trozado, cortado en piezas estándar, stock de las piezas, la planta tiene un área aproximada de 9043 m<sup>2</sup>.

**Ilustración 4 - Ubicación Planta 1 Parque Industrial**



**Fuente: Google Maps**

## Ilustración 5 Ubicación Planta 2 CCIM - Patamarca

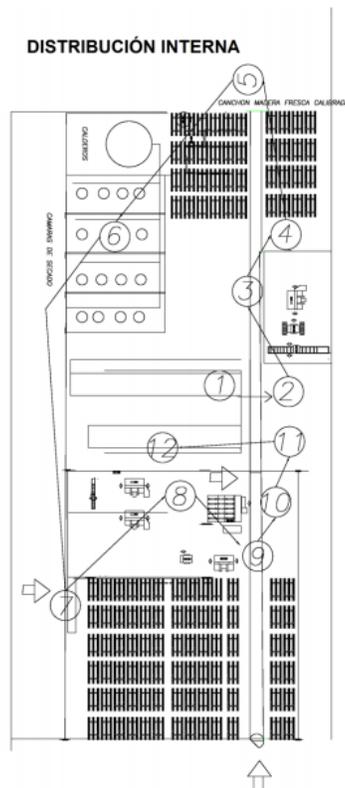


Ilustración 2. Distribución interna de Colineal-Patamarca.

### Fuente: Colineal

Por otro lado cuenta con tiendas de exhibición en su mayoría propias, así entre las que se encuentran bajo su nombre son:

- Megatienda del Parque Industrial- Cuenca
- Megatienda de Turi – Cuenca
- Megatienda Loja - Manuel Agustín Aguirre y Chile (Esq.)
- Megatienda Manta - Avenida 24 y Flavio Reyes, Barrio Santa Mónica
- Megatienda Riobamba - Av. Daniel León Borja y Diego de Ibarra (Junto a la Plaza de Toros)
- Megatienda Ambato - Av. Atahualpa s/n y Víctor Hugo (Diagonal al Mall de los Andes)

- Megatienda Guayaquil - Francisco de Orellana y Nahím Isaías(Frente al Hilton Colón)

- Megatienda Quito - Alonso de Torres y Av. al Parque, frente al Centro Comercial El Bosque

Avenida Shyris 1841 y El Comercio  
12 de Octubre 17-77 y Cordero

### Tecnológicos

Dentro de este recursos se encuentran los instrumentos de medición y validación que poseen costos altos y las maquinarias de las dos plantas, así tenemos:

**Tabla 2 Equipos Tecnológicos**

Cantidad	Denominación
4	Cámaras de Secado
1	Caldero
1	Ciclofiltro
1	Trozadora
2	Sierras al Hilo
1	Prensa de Tablas y Tablones
1	Prensa Taylor de Básic
5	Cortadora
10	Lijadora

**Fuente: Estudio Tecnológico Sudamericano**

## **DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

### **Objetivo General**

“Promover la gestión del Talento Humano orientado al desarrollo de los empleados de la empresa y al mejoramiento del servicio al cliente en cumplimiento de las políticas institucionales”.

### **Misión**

“Somos un Departamento que propone, fomenta y ejecuta políticas, directrices y procesos para el desarrollo integral de los empleados, el mejoramiento de la empresa y el servicio excelente al cliente, en cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa”.

### **Visión**

“Seremos un Departamento que promueva el desarrollo integral de los empleados, por medio de su realización personal, profesional y laboral para brindar servicios de calidad en beneficio de la gestión empresarial”.

### **Principales valores**

- Respeto a las personas
- Actuación con honestidad
- Innovación constantemente

### **Objetivo Empresarial**

- Ser una marca reconocida en Ecuador e internacionalmente por la calidad de nuestros productos y servicios.

## **1.7 Reseña Histórica acerca de los riesgos en la empresa**

La base importante de crecimiento o fracaso de una empresa se basa en su recurso humano que labora y hace de los procedimientos una herramienta dinámica para llegar a cumplir con los objetivos estratégicos y velar por los valores declarados de la empresa y cumplir con la misión y visión.

Sabemos que los riesgos están presentes sin embargo lo que prioriza la empresa es minimizarlos y para ellos durante la vida institucional lo ha manejado con mucho acierto, para ellos se tiene claro los perfiles de cada uno de los cargos que hay que llenar, siendo una empresa certificada con normas ISO ha sido mucho más riguroso ciertos filtros y dependiendo del funcionario las exigencias en el momento de contratar son estrictas.

Cuando la empresa empieza sus labores lo hace de una manera familiar Padres e hijos, relación que se mantiene sin embargo ha habido momentos que no han sido buenos por la relación y lo difícil de manejar empresarialmente las decisiones que pueden ayudar a la mejora de la empresa, pero pueden afectar la relación de familia, que muchas veces acaban en rupturas.

Pensando en esto la Presidencia de la empresa ha considerado en mantener en los cargos ejecutivos y de decisión a personal independiente de la familia y con estudios de especialidad, esto ha hecho que se minimice el riesgo de funcionamiento y filtro de información hacia terceras personas, trabajando bajo el principio de fidelidad y lealtad al empleador.

A nivel de administración ha sido una experiencia de mucha permanencia del personal, lo que sin duda garantiza el funcionamiento normal de la empresa desde la matriz, el riesgo mayor está en las sucursales tanto nacionales como fuera de ello, ha sido difícil tener personal con alto sentido de pertenencia y lealtad, la rotación alta es una constante, para minimizarlos se tiene métodos de selección más asertivas, capaz de

detectar a tiempo y en las entrevistas pistas a saber que esa persona tienen otras intenciones y no precisamente hacer carrera en la empresa.

Para el personal de planta y operaciones a parte de la rotación el riesgo está en el estado de salud que se encuentran, se ha tenido experiencias muy desagradables de personal que ha ingresado con problemas de salud y ante el esfuerzo de las actividades han terminado más enfermos y han sido cesados de sus funciones o despedidos, para ello hoy se exige examen pre ocupacional, ocupacional y pos ocupacional, para que se tenga seguridad a quien se contrata y el estado en el cual se desvincula de sus labores. Un tema fuerte ha sido tratar con adicciones y por el riesgo laboral que implica trabajar en altura por las propias funciones que tiene que desempeñar el trabajador algunas veces ha habido accidentes, se ha logrado minimizar con charlas de formación mismas que a veces no tienen el eco deseado, con programas de formación y calentamiento diario, por eso es importante tener programas más sostenibles y de cumplimiento por los actores de los procedimientos.

El equipo comercial es el más exigido en el cumplimiento de los requisitos, exige mucho las pruebas sicométricas y de perfil, sin embargo hay prospectos que cumpliendo las mismas fallan en otras variables como actitud frente a un hecho, toma de decisiones al instante y reacción ante provocación; para poder mejorar estos aspectos la selección se ha extendido a otras herramientas como pruebas de manejo de estrés, entre otras, procurando minimizar los riesgos de desvinculación de la empresa, porque el costo de capacitación y entrenamiento es muy alto.

En el caso de personal tercerizado como guardias, transporte y proveedores varios se hace un concurso y selección para ver quien se alinea y cumple los requisitos exigidos por la administración de la empresa y hay una evaluación periódica de acuerdo a las normas de la empresa, pero siempre existe el riesgo de fuga de información para ellos se está buscando mecanismos que ayuden a minimizar el riesgo.

En general la empresa es consciente que a lo largo de su vida institucional ha pasado por una serie de experiencias que muchas de ellas han llevado a establecer políticas y procedimientos que llevar a ser más efectivos, asertivos en la selección del personal,

como variable muy importante la empresa maneja la confianza a todo nivel, elemento que da la oportunidad de hacer que en trabajador o empleado tome en cuenta al momento de poder tomar una decisión que afecte el normal funcionamiento de la empresa.

# Capítulo 2

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Generalidades de los riesgos**

Se debe cumplir los propósitos de la empresa de una manera eficiente, además se debe tener precaución en cuanto a los riesgos que se pueden presentar, las diferentes empresas tienen formas de manejar los riesgos con programas o proyectos diseñados estratégicamente en base a la misión; visión; objetivos estratégicos u operacionales; a la estructura organizacional, entre otras.

Al aplicar la Administración de Riesgos empleamos metodologías que nos permitirán manejar los recursos de la organización eficientemente, a sabiendas que los riesgos empresariales se pueden presentar de manera espontánea u ocurrir repentinamente, lo que puede repercutir en la organización al materializarse el riesgo ocasionando grandes pérdidas.

Las organizaciones pueden lograr un buen manejo de sus riesgos, alcanzando el éxito a través de medidas de tratamiento y monitoreo de los mismos; así la empresa estará preparada para reaccionar de manera oportuna.

### **2.2. Concepto de Administración de Riesgos**

“ Es el conjunto de acciones llevadas a cabo de forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos”.(Mejía Q. Rubí, 2006, p.41)

Cuando al personal de una empresa se lo compromete con la Administración de Riesgos, éstos llegan a conocer los procesos, es decir las actividades o tareas que se realiza cada empleado o trabajador formando una verdadera sinergia; lo que ocasiona un aporte a formar una verdadera cultura de Administración de Riesgos en la empresa.

### **2.2.1. Concepto**

Antes de conocer la conceptualización del método a aplicar en el presente trabajo, se debe determinar el concepto de Riesgo, que es “Un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre, tiene un efecto negativo en al menos uno de los hitos o productos del proyecto” (Morales S. Andrés, 2015, p.3)

Se lo considera como una amenaza que puede estar presente en el futuro siendo derivada de varias causas, como resultado pueden presentar impactos negativos, perjudiciales en el logro de los objetivos empresariales, llegando a circunstancias extremas como el cierre de la empresa.

El Método Risicar “Es un método estructurado que facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo y el diseño de medidas de tratamiento de forma práctica”. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.69)

Este método permite identificar los riesgos presentes en una empresa pública, privada o mixta; realizando análisis internos y externos de la organización brindándonos información desde los aspectos institucionales hasta la relación que tiene la empresa con grupos de interés y su entorno. Todo esto es necesario para conocer el nivel en el cuál se realizará la identificación de los diferentes riesgos, los mismos que pueden ser operativos “Identifican riesgos que pueden presentarse en las actividades de los procesos y puedan afectar al logro de sus objetivos”(Mejía Q. Rubí, 2006, p.70) y estratégicos “Identifican los riesgos que pueden afectar el logro de la misión de la empresa y sus objetivos estratégicos”(Mejía Q. Rubí, 2006, p.70), estableciendo esto se podrán

determinar los macroprocesos, procesos y las actividades con el fin de administrar correctamente los riesgos y lograr con éxito la aplicación del método.

### Ilustración 6 -- Matriz de Macroproceso

METODO RISICAR		
Macroproceso: DEPARTAMENTO DE BODEGA MOVIL CNT		
Objetivo: Controlar la entrega y recepción de pedidos		
PROCESOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
Control de inventario de Bodegas Nacionales	Logistica Movil Quito	Control de Inventario a través del inventario Smartflex Emisión pedidos de equipos y sim cards Enviar requerimiento a Brighestar
Despacho	Brighestar	Recepción de pedido Organización de pedidos Regionales Despacho de pedido hacia cada bodega
Recepción de Pedido	Bodeguera	Verificación de los items del pedido Constatación con la guía de remisión Firma del documento de constancia
Ingreso de Items a los sistemas	Bodeguera	Entrada de mercancía en el sistema SAP Aceptación de los items en transito en el sistema Smartflex Almacenamiento de la mercancía en la Bodega

**Fuente: Realizado por la Alumna María José Pulla Auquilla**

#### 2.2.2. Beneficios

- Solo los riesgos identificados pueden ser administrados.
- Permite anticiparse a los riesgos y tomar ventaja de las oportunidades.
- Permite tomar decisiones fundamentadas en el equilibrio entre la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a tomar y el crecimiento que desea obtener, de acuerdo con sus estrategias.
- Ayuda en la toma de decisiones debido a que estas afectan a cada uno de los recursos de la organización.

#### 2.2.3. Objetivos

- Identificar los diferentes riesgos.
- Utilizar en forma efectiva y eficiente los recursos de la organización, resguardándolos contra daños o pérdidas. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.43)

- Evitar o mitigar cualquier tipo de pérdida económica ocasionada por la materialización de un riesgo aumentando el control sobre los costos y minimizando pérdidas operacionales.
- Proteger al personal de accidentes laborales y ayudar a su prevención.
- Mantener la buena imagen y las buenas relaciones de la organización con sus grupos de interés.(Morales S. Andrés, 2015, p.47)
- Permitir cumplir con el reglamento interno de la empresa ya que se rige en políticas generales y particulares.

### **2.3. Etapas**

El Método Risicar según Mejía Quijano propone seis etapas las mismas que deben adaptarse a los procesos de la organización con la finalidad de que todos los riesgos sean identificados y puedan ser administrados. Cada una de las etapas son indispensables ya que cada una de ellas tiene un papel fundamental y van de forma enlazada una tras la otra; estas etapas son cíclicas y deben aplicarse periódicamente debido a los cambios que se generan, tanto los originados en el entorno como los internos de la organización, que pueden propiciar la evolución de riesgos diferentes a los identificados y controlados en las etapas iniciales de la Administración de Riesgos. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.46)

### Ilustración 7 - Etapas de la Administración de Riesgos



**Fuente: Elaborado por la Alumna María José Pulla Auquilla**

#### 2.3.1. Identificación de los riesgos

Para poder identificar los riesgos primeramente se debe estar al tanto de los procesos de la organización, se conoce esta como la etapa más importante debido a que en esta, la empresa determinará los riesgos que posteriormente serán tratados y administrados.

Al identificar los riesgos que pueden afectar a una empresa, el personal debe estar al tanto de las diferentes situaciones y tener conocimiento de los posibles peligros o circunstancias que se puedan enfrentar al materializarse.

Para poder identificar el riesgo se necesita de herramientas que “son instrumentos que permiten la identificación de riesgos y pueden ser utilizadas de forma individual o combinada” (Aguilar E. Diego, 2016, p.2) o métodos “son procedimientos que se siguen

para identificar riesgos, normalmente solo se adopta uno, el cual debe ser aplicado siempre, el método puede incluir la utilización de una o más herramientas” (Aguilar E. Diego, 2016, p.2) que ayuden a su fácil determinación.

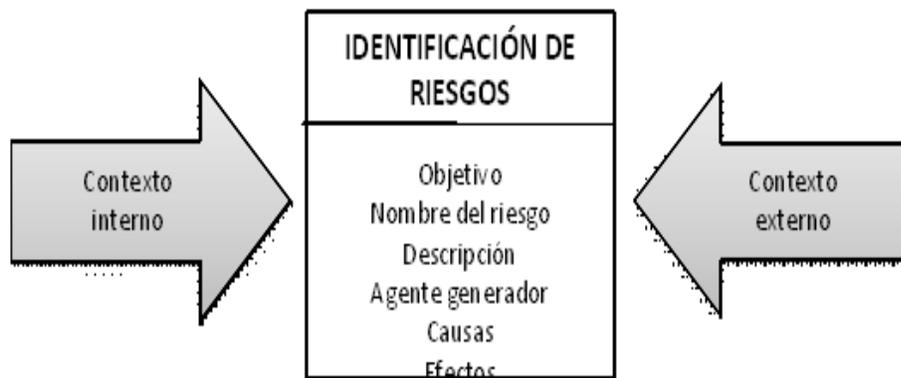
Entre las herramientas más usuales se conocen: Lista de chequeo de las pólizas de seguros, cuestionario de análisis de riesgos, gráfica de flujos de procesos, análisis de estados financieros y las inspecciones de las operaciones de la empresa. (Morales S. Andrés, 2015, p.34)

Entre los métodos más comunes se puede encontrar: Matriz de Control, Análisis de Vulnerabilidad y el Método Risicar. (Morales S. Andrés, 2015, p.35)

En esta etapa de identificación de riesgos es necesario realizar el análisis de contexto interno y externo puesto que ayudará a determinar el entorno y varios aspectos principales de la organización.

### Ilustración 8 - Identificación de Riesgos

#### IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS, MÉTODO RISICAR



**Fuente: Rubí Mejía Quijano**

Al realizar la identificación del riesgo se deben cumplir varios aspectos que están relacionados como son:

- Nombre del riesgo,
- Significado,
- Descripción,

- Agente generador,
- Causas y efectos;

Para realizar el estudio de los riesgos es necesario determinar el objetivo del macroproceso, proceso y actividad como lo mencioné en el punto 1.2.1.1. señalado anteriormente, además se puede utilizar un glosario de riesgos que permitan su identificación, significado y asignación. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.71)

A continuación se presenta una matriz realizada para la identificación de los riesgos y se describe cada aspecto de la misma:

**Ilustración 9 - Matriz de Identificación de Riesgos**

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				
<b>MACROPROCESO</b>	DEPARTAMENTO DE BODEGA MOVIL CNT			
<b>PROCESO</b>	Control de inventario de Bodegas Nacionales			
<b>OBJETIVO</b>	Controlar la existencia de ítems disponibles para la venta.			
NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTES	CAUSAS	EFFECTO
Incumplimiento	Demora en dar de baja ítems, y no mantener un control diario de inventario por parte del bodeguero.	Asesores	* Sim cards vendidos en reposición.	*Inexistencia de productos. *Inventario desactualizado.
		Asesores	*No realizar la venta directa de equipos en el sistema	
Falencias en el sistema	El sistema al ser nacional se colapsa, y en ocasiones existen apagones y como resultado no permite el ingreso al sistema.	ServiceDesk	*Apagones del sistema *Mal manejo de los sistemas *Recetado de	*Clientes desatendidos *Quejas de clientes *Atraso en Ventas *Desactualización de la bodega

**Fuente: Elaborado por la Alumna María José Pulla Auquilla**

- **Descripción del riesgo.-** Se realiza la descripción a medida que se vaya presentando cada riesgo, de esa manera se pueden conocer las debilidades que tenga la empresa y las futuras correcciones que se puedan realizar.
- **Identificación de agentes generadores.-** Un agente generador “Son todas aquellas personas, cosas, eventos, acciones o circunstancias que tienen la

capacidad de originar un riesgo” (Mejía Q. Rubí, 2006, p.47), estos son muy importantes ya que generan información y pueden ser causantes de los riesgos.

- **Identificación de causas.**-Estas deben ser asociadas con los agentes generadores al momento de su identificación ya que pueden presentarse como un motivo que ocasione un riesgo.
  
- **Identificación de efectos.**- Se los conoce como pérdidas que puede llegar a incurrir una empresa debido a la frecuencia que se presente el riesgo; también puede generar el incumplimiento de objetivos empresariales.

### 2.3.2. Calificación de los riesgos

En la segunda etapa de este método conocido como calificación de los riesgos “se determina la gravedad de los riesgos identificados, es decir, que tan representativos son para la empresa, por lo que se requiere de dos análisis: probabilidad de ocurrencia del riesgo (frecuencia) y la pérdida que éste puede ocasionar a la organización (impacto). La calificación del riesgo se obtiene multiplicando el valor de cada una de estas dos variables”. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.76)

Al realizar esta etapa se necesita estructurar varias matrices que se utilizan para su mejor interpretación, en donde primeramente se debe conocer los componentes y amenazas según su orden de importancia.

**Ilustración 10 - Matriz de Control**

Amenazas Componentes	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3	Amenaza 4	Amenaza 5	Amenaza 6
Componente 1						
Componente 2						
Componente 3						
Componente 4						
Componente 5						
Componente 6						

**Fuente: Aguilar E. Diego**

Otra forma es mediante el análisis de vulnerabilidad “Medida o grado de debilidad o sensibilidad de ser afectado por amenazas o riesgos, en función de la frecuencia y severidad de los mismos, previo a cualquier toma de decisiones en materia de emergencias, se requiere aplicar el análisis de la vulnerabilidad de la empresa, mediante la identificación de las amenazas presentes o potenciales, el levantamiento del inventario de recursos físicos, técnicos y humanos existentes para hacerles frente, la determinación de los posibles efectos y de la manera fiable de dar respuesta con el mínimo o la eliminación de pérdidas o daños” (Cardona D. Omar, 2016, p.2), en el cual se utiliza una matriz que debe ser de cuatro niveles e incrementa de forma lineal o geométrica respectivamente; esto depende mucho del tamaño y tipo de empresa, por ejemplo si son Pymes o medianas se utilizan macroprocesos integrales o en grandes empresas se utilizarían macroprocesos departamentales. Además se debe realizar una descripción de las variables evaluadas mediante la frecuencia o impacto.

### Ilustración 11 - Calificación de Frecuencia

Calificación de Frecuencia		
Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	1 vez al año
2	Media	Entre 1 y 3 veces al año
3	Alta	Entre 4 y 8 veces al año
4	Muy Alta	9 veces a más

Fuente: Rubí Mejía Quijano

### Ilustración 12 - Calificación de Impacto

Calificación de Impacto				
Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos operacionales	Descripción en término de imagen
5	Leve	Pérdidas hasta 800 dólares	Se interrumpe menos de 24 horas	Se afecta la credibilidad de la empresa en menos del 25%
10	Moderado	Pérdidas entre 810 y 2400 dólares	Se interrumpe entre 25 horas y 48 horas	Se afecta la credibilidad de la empresa entre 25% y 39%
20	Severo	Pérdidas entre 2400 hasta 5000 dólares	Se interrumpe entre 49 horas y 72 horas	Se afecta la credibilidad de la empresa entre 40% y 60%
40	Catastrófico	Pérdidas de 5000 a más	Se interrumpe 72 horas a más	Se afecta la credibilidad de la empresa en más del 60%

Fuente: Rubí Mejía Quijano

Para poder obtener la calificación de los riesgos debemos contar con las tablas de frecuencia e impacto, posteriormente se establece cuáles son los aspectos que afectarán más a la organización según su nivel de ocurrencia.

### 2.3.3. Evaluación de los riesgos

Para comenzar esta etapa necesitamos las calificaciones anteriormente asignadas, y se realiza la evaluación según los criterios determinados por Rubí Mejía en el libro Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial de acuerdo al nivel de tolerancia del riesgo. En cuanto al Método Risicar los riesgos se clasifican en cuatro tipos:

1. Aceptable
2. Tolerable
3. Grave
4. Inaceptable

Posteriormente se realiza una matriz de riesgos en donde se considera dos tipos de variables; Frecuencia e impacto, efectuando una multiplicación entre estas se ubica en la zona correspondiente marcada con las letras A, B, C, D, que tienen como significado A: aceptable, B: tolerable, C: grave, D: inaceptable.

#### Ilustración 13 - Matriz de Evaluación de Riesgos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO MÉTODO RISICAR

FRECUENCIA									
4	Muy alta	20	B	40	C	80	D	160	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	40	C
		Leve		Moderado		Severo		Catastrófico	
		5		10		20		40	
		IMPACTO							

Fuente: Rubí Mejía Quijano

Al obtener la matriz de riesgos, se puede proceder a efectuar la matriz de vulnerabilidad que para mejor interpretación se colocar un valor relativo como porcentaje de un riesgo; al dividir cada uno de los valores de la calificación de los riesgos obtenidos en la matriz de riesgos, por el máximo valor de riesgos del sistema y multiplicado por 100, como resultado se obtiene el porcentaje correspondiente a la medición de vulnerabilidad. (Duque César & Asociados, 1999, p.55)

Por lo tanto, a medida que aumenta el porcentaje de vulnerabilidad se incrementa el riesgo para la empresa.

### Ilustración 14 - Tratamiento de Riesgos

#### PROPUESTA DE TRATAMIENTO DE RIESGOS

Frecuencia	Valor				
Muy alta	4	16 Zona de riesgo tolerable Pv, R	32 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	64 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	128 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	12 Zona de riesgo tolerable Pv, R	24 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	48 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	96 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	8 Zona de riesgo tolerable Pv, R	16 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	32 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	64 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	4 Zona de aceptabilidad A	8 Zona de riesgo tolerable Pt, R	16 Zona de riesgo tolerable Pt, T	32 Zona de riesgo grave Pt, T
	Impacto	Insignificante	Moderado	Grave	Catastrófico
	Valor	4	8	16	32

A= Aceptar el riesgo  
Pt= Proteger la empresa

E= Eliminar la actividad  
Pv= Prevenir el riesgo

T= Transferir el riesgo  
R= Retener las pérdidas

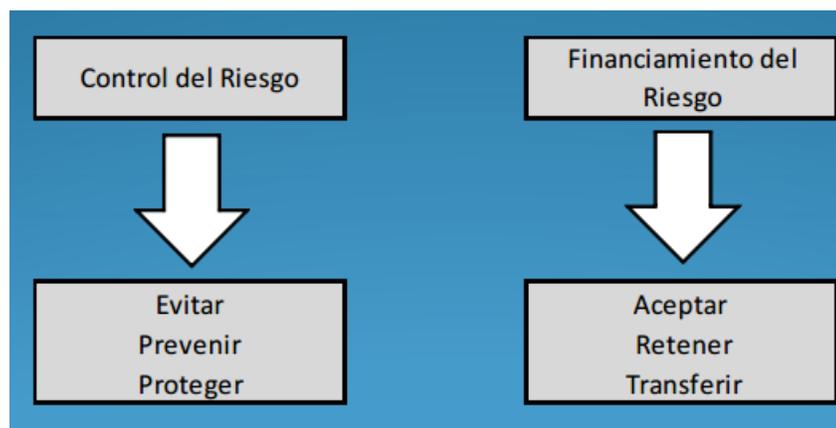
**Fuente: Rubí Mejía Quijano**

### 2.3.4. Medidas de tratamiento de los riesgos

Ya identificados y evaluados los riesgos, se puede conocer las medidas de tratamiento a utilizar las mismas que se clasifican en dos grupos: las medidas de control de los riesgos y las de financiación de las pérdidas generadas por la materialización del riesgo.

Las seis medidas de tratamiento señaladas en el libro Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial son: evitar, prevenir, proteger, aceptar, retener, transferir, estas son clasificadas en los dos grupos: las medidas de control de los riesgos y las de financiación de las pérdidas generadas por ellos; estas se muestran en el cuadro a continuación.

**Ilustración 15 - Medidas de Tratamiento de los Riesgos**



**Fuente: Aguilar E. Diego, 2016, p.18**

#### **Control de riesgo**

✓ **Evitar.**-Se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.99). Para evitar el riesgo se puede hacer desde dos puntos de vista: No emprender un

proyecto que ha sido evaluado como no viable o eliminar la actividad que genera el riesgo.(Aguilar E. Diego, 2016, p.21)

✓ **Prevenir.-** Hay que visualizar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles y procedimientos conducentes a que el evento ocurra o disminuya su probabilidad. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.98)

✓ **Proteger.-** Acción en el momento del peligro o la presencia del riesgo. Se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos conducentes a disminuir la intensidad o el impacto negativo sobre los recursos amenazados, que generan los riesgos en caso de ocurrencia. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.101)

✓ **Aceptar.-** Cuando se determina que la medida más adecuada para tratar un cierto riesgo es aceptarlo, significa que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizado.

Además los riesgos son aceptables cuando su frecuencia es baja y su impacto leve y no ponen en peligro la estabilidad de la operación. (Aguilar E. Diego, 2016, p.25)

✓ **Retener.-**Se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada, previo el diseño de alternativas que faciliten responder ante ellos. Una gran diferencia entre retener y aceptar es que cuando se acepta un riesgo no se dispone de medidas para afrontar las pérdidas que la ocurrencia del riesgo implica; y en el caso de retener el riesgo se establece diferentes formas de afronta mediante: retención a través de la creación de un fondo, presupuestación del gasto, creación de una provisión contable, línea de crédito preestablecida, estructurada en

contrato de seguros y empresas de seguros cautivas. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.107)

✓ **Transferir.**-Consiste en involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por su ocurrencia e incluso responsabilizarse de la aplicación de las medidas de control para reducirlo. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.109)

### **2.3.5. Implementación de las medidas de tratamiento**

Es necesario definir las políticas generales de la Administración de Riesgos y posteriormente establecer las políticas particulares.

Las políticas generales trazan los lineamientos para el diseño de las políticas particulares, mientras que las políticas particulares facilitan la aplicación de las políticas generales en todos los procesos de la organización, a la vez que definen las pautas para que las medidas de tratamiento sean aplicadas.

Una vez definidas las políticas generales y particulares, se deben establecer los controles, a través de los cuales se concretan las medidas de tratamiento prevenir y proteger que permiten reducir los riesgos en las actividades de los procesos.

Las políticas de administración de riesgos se establecen en dos sentidos:

1. Para guiar el proceso de administración de riesgos.
2. Para administrar los riesgos particulares identificados y evaluados por la institución.

La aprobación de estas políticas le corresponde a la Dirección de la empresa, en razón de que este nivel es el responsable del uso de los recursos y de llevar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos.

Éstas y todas las demás políticas deben ser ampliamente divulgadas para asegurar su conocimiento y su cumplimiento debe ser evaluado periódicamente.

En cuanto al diseño de controles se define al control como “toda medida diseñada para detectar y reducir un riesgo, utilizando esta definición en base a tres conceptos control como medida, necesidad de detectar el riesgo y la necesidad de reducirlo”. (Mejía Q. Rubí, 2006, p.120)

Los controles corresponden a las medidas de tratamiento de los riesgos llamadas a proteger y prevenir, estas nos permiten reducir los riesgos que actúan sobre la frecuencia e impacto. Además estos nos permiten realizar correcciones de las desviaciones respecto de lo planeado, lo que contribuye al mejoramiento de los procesos ya que suministran información útil para replantear los planes o estrategias diseñadas.

El método Risicar establece varios pasos para el diseño de controles, necesarios para garantizar su efectividad, los que se muestran a continuación.

### Ilustración 16 - Etapas en el diseño de controles

FIGURA 19. Etapas en el diseño de controles

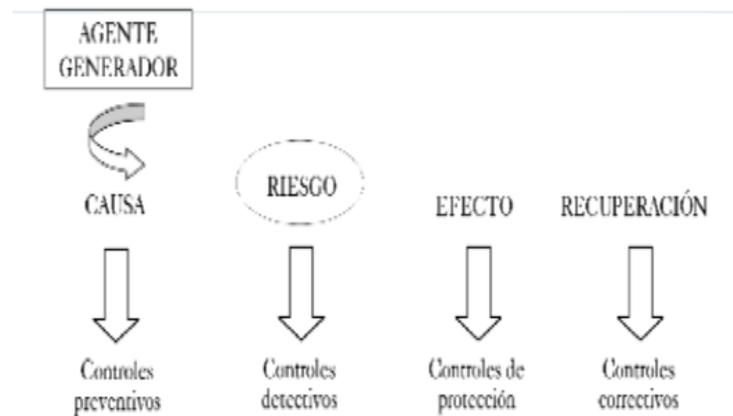


**Fuente: Rubí Mejía Quijano**

Una vez determinada la necesidad de diseñar nuevos controles que permitan reducir los riesgos al nivel deseado se debe analizar el tipo de control necesario. En la gráfica que sigue se muestra el momento en el que actúan cada uno de los controles, en relación con la materialización del riesgo.

### Ilustración 17 - Diseño de Controles

FIGURA 20. Diseño de controles, método Risicar



**Fuente: Rubí Mejía Quijano**

Luego de definidos los controles a implementar es necesario calcular la efectividad de los mismos, es decir evaluamos su eficiencia y eficacia.

Para evaluar la eficacia de los controles propuestos se proyecta su utilidad calculando el efecto en la disminución de la calificación del riesgo al implantarlos y para evaluar la eficiencia de los controles propuestos se analiza los recursos a invertir en su aplicación y se compara su costo con los beneficios que se obtienen con su funcionamiento.

Una vez analizada la eficacia y eficiencia de los controles se debe evaluar su efectividad para lo cual se propone la matriz que se muestra a continuación:

## Ilustración 18 - Efectividad de los controles

CUADRO 33. Efectividad de los controles

EFICACIA			
ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA

EFICIENCIA

**Fuente: Rubí Mejía Quijano**

Las acciones que se proponen para la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos sean adecuadas a las necesidades de la compañía, son las siguientes:

- Establecer prioridades en la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos.
- Diseñar un plan de implementación que contemple dichas prioridades.
- Obtener la aprobación del plan por parte de la alta dirección.
- Designar las personas responsables de la implementación del plan.
- Destinar los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Definir las fechas límite para su ejecución.
- Establecer los resultados esperados del plan de implementación y la forma como se van a medir.

El liderazgo que ejerza el comité de riesgos, el área o la persona responsable de la administración de riesgos, es la garantía del éxito de este proceso.

### 2.3.6. Monitoreo de los riesgos

Una vez implementadas las medidas de tratamiento de los riesgos es necesario mantener un monitoreo permanente de su comportamiento, progreso de los planes de las acciones así como el avance de la efectividad del proceso de la Administración de Riesgos en toda la organización. (Aguilar E. Diego, 2016, p.30)

Para poder monitorear los riesgos es necesario contar con indicadores siendo estos variables cuantitativas o cualitativas que muestran el comportamiento de los riesgos relevantes y de algunos hechos relacionados con los éstos.

Al utilizar los indicadores se establece que los riesgos fueron previamente identificados y evaluados; además que las medidas de tratamiento funcionan, lo que permitirá realizar los correctivos debidos para mejorar el proceso, así a través del monitoreo se podrá realizar una autoevaluación.

La autoevaluación busca establecer el cumplimiento de la misión y objetivos empresariales, además de sus políticas, planes y la efectividad de los sistemas de control.

El monitoreo constante de los riesgos se realiza en todos los niveles de la empresa sobre la base de información relacionada con la frecuencia de ocurrencia de los riesgos, pérdidas que han ocasionado a la organización y el comportamiento de los indicadores diseñados para su monitoreo.

# Capítulo 3

## Aplicación de Método Risicar en la empresa Colineal de Talento Humano

### COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA

Ilustración 19 - Logo



Fuente: Página Web Colineal

### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

#### Constitución de la empresa

Ilustración 20 - Producto



Fuente: Página Web Colineal

Por información obtenida del SRI y en la empresa los datos de constitución de la empresa son los siguientes:

Registro Único de Contribuyentes (RUC): 0190110001001

Razón Social: COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA

Clase contribuyente: Especial

Representante legal: Paúl Efraín Vásquez Tamariz

Contador: Gloria Raquel Portilla Álvarez

Fecha de inicio de actividades: 29/04/1988

Fecha de Constitución: 29/04/1988

Fecha de inscripción: 15/07/1988

Actividad económica principal: Venta al por mayor y menor de muebles

Domicilio tributario:

Provincia: Azuay Cantón: Cuenca Parroquia: El Vecino

Calle: Av. Octavio Chacón 2-110 Referencia: Junto a Coca-Cola

Teléfono trabajo: 072866191

Email: [colineal@colinealcorp.com](mailto:colineal@colinealcorp.com)

## **PLAN ESTRATÉGICO**

### **Misión**

“Fabricar y comercializar muebles para el hogar y oficina con la más alta calidad y diseño, logrando satisfacer totalmente a nuestros clientes, y alcanzando rendimientos financieros acordes a la inversión, con un personal altamente motivado, capacitado y satisfecho.”

### **Visión**

“Mantener el liderazgo en el negocio de fabricación y comercialización de muebles y complementos para la decoración del hogar en el mercado ecuatoriano, e incrementar nuestros mercados en el exterior, obteniendo rentabilidad y crecimiento continuo.”

### **Visión a Largo Plazo**

“Ser una marca reconocida en Ecuador e internacionalmente por la calidad de nuestros productos y servicios”

### **Filosofía Corporativa**

El Grupo Corporativo Colineal es una empresa productora y comercializadora de muebles especialmente para el hogar, realiza la distribución, representación, exhibición y venta al por mayor y menor de los productos fabricados por su propia carpintería, contando con variedad de muebles, módulos y maderas.

La organización se basa en el respeto a las personas dentro y fuera de ella, además de un respeto a los valores y principios que la fundaron, consideran importante una

comunicación formal e informal, el compromiso individual y grupal para alcanzar los objetivos, metas y solución de los conflictos, un orgullo por su organización, buscan el equilibrio en el ambiente laboral.

La cultura organizacional de la empresa también se enfoca hacia una innovación tecnológica constante no solo en el área productiva, sino comercial y administrativa.

## **Principios y Valores**

### **Valores**

Los valores que Colineal quiere transmitir de la empresa son los siguientes:

- Honestidad: en todos los procesos desde que ingresa la materia prima hasta que se le entrega al cliente el producto
- Responsabilidad: la empresa como ciudadano corporativo tendrá una conducta profesional cumpliendo con sus tareas de forma oportuna y eficientemente
- Respeto: hacia las personas, sus valores, derechos y creencias.
- Compromiso personal: ya sea individual o grupal hacia las metas, objetivos y crecimiento.
- Flexibilidad: capacidad de adaptarse a los continuos cambios del entorno.
- Innovación: ser creativo y proactivo en el desarrollo del trabajo.

### **Principios**

- Excelente servicio y producto acorde a las exigencias del cliente: satisfacer las necesidades de los clientes.
- Conducta empresarial: Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con aceptación y respeto a clientes y empleados.
- Conducta individual: honesta, íntegra y transparente.
- Excelentes relaciones con nuestros clientes, promoviendo la confianza.

- Excelentes relaciones con nuestros colaboradores en un ambiente laboral sano, seguro.

### **Objetivos Estratégicos**

- Mejorar la eficiencia del personal de comercialización en su respectivo puesto de trabajo cumpliendo casi en la totalidad sus funciones.
- Resolver los problemas que se generen con los muebles dentro del plazo de la garantía en un 90%.

### **Formulación de la Estrategia**

Al definir los objetivos y realizando el análisis a la empresa hemos definido las siguientes estrategias a corto, mediano y largo plazo.

#### **Estrategia 1**

Establecer programas de capacitación mensuales al personal de la comercializadora sobre las funciones del cargo que realizan.

#### **Estrategia 2**

Realizar una evaluación de desempeño semestral mediante el método de 360°.

#### **Estrategia 3**

Establecer una agenda de los reclamos receptados por el SAC con los técnicos de mantenimiento del mueble.

#### **Estrategia 4**

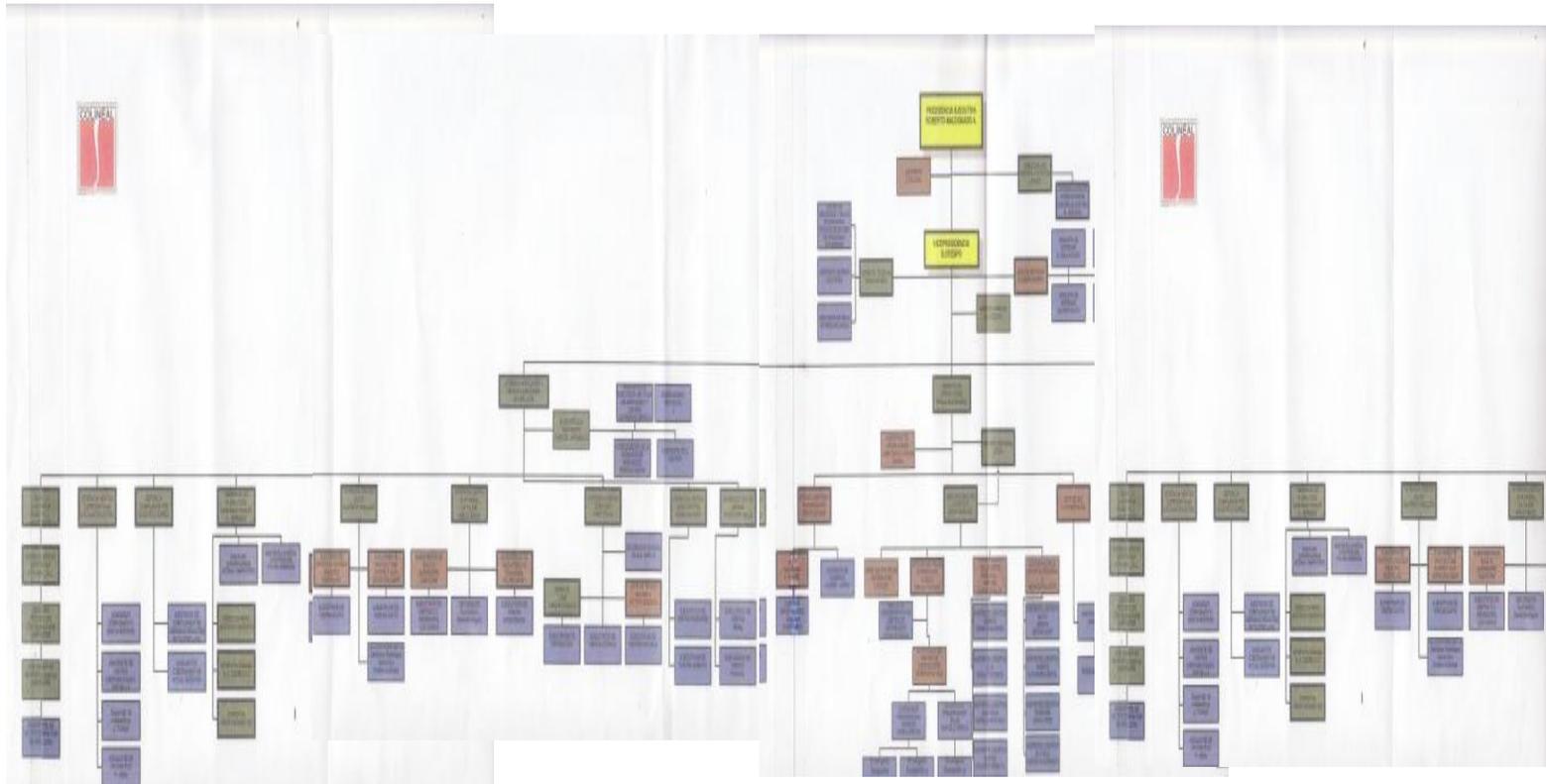
Asignar tiempos para la visita y posterior arreglo del mueble en caso de reclamo para cubrir la garantía: creación o asignación de personal que se encargue de la visita para la valoración del mueble para determinar la aplicación de la garantía y su inmediato arreglo o coordinación para llevarlo a la fábrica.

## **ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA**

La estructura organizacional de la empresa es vertical, es decir se establecen las líneas de mando, así al ser compañía limitada y según lo establecido en la ley de compañías el organigrama de Colineal se presenta a continuación:

## Organigrama

Ilustración 21 - Organigrama de Colineal



Fuente: Departamento de Talento Humano – Colineal

## **Departamentos**

La empresa dentro del área comercial posee cuatro departamentos principales, teniendo en cuenta que la carpintería posee el departamento de producción, la comercializadora abarca las principales operaciones de la empresa, es decir se subdividen en varios sub-departamentos que cumplen con varias actividades y procesos.

## **Finanzas**

El departamento financiero ocupa dentro de la empresa un eje fundamental pues aquí está el área de “Tesorería”, “Contabilidad”, “Caja” y “Gerencias Administrativas de distintas ciudades”, cada una con diversas actividades.

## **Actividades**

### Tesorería:

- Preparación de los cheques de las personas que se citaron para recibir dicho día el mismo.
- Registro en el sistema de la salida de dinero mediante cheque (registro de los datos del cheque).
- Pago por cheques a los proveedores locales, especialmente pymes.
- Firma de la persona que recibe el cheque para llevar un registro.
- Informe de los cheques pagados

Contabilidad: esta área se encuentra dividida en diferentes cargos, los mismos que realizan:

- Una persona se encarga de ingresar al sistema las facturas de las ventas realizadas el día anterior.

- Una persona se encarga de ingresar al sistema las facturas de las compras realizadas a los proveedores.
- Una persona se encarga de tener al día los documentos e información que pide el SRI.
- Los asistentes ayudan a la recolección de documentos en el archivo.
- Los contadores realizan los respectivos roles de pago del personal teniendo en cuenta las comisiones correspondientes.
- La contadora general realiza los estados financieros obligatorios y para uso exclusivo de la empresa.
- El gerente financiero controla todas las actividades financieras de su área.

#### Caja:

- Recibe las solicitudes de crédito de los clientes.
- Aprueba o niega la solicitud
- Comprueba datos y situación de crédito con las respectivas empresas financieras.
- Se encarga de llevar las cuentas por cobrar
- Ingresa el valor y detalle de la factura según la forma de pago de los clientes.

#### Gerencias Administrativas:

- Se encargan de la parte contable, de caja y otras actividades similares realizadas en la matriz (Cuenca) de las tiendas ubicadas en otras ciudades del Ecuador, mediante el mismo sistema que conecta a toda la empresa.

### **Ventas y Mercadeo**

El departamento de ventas y mercadeo juega un rol importante para el éxito de la empresa, así aunque en el organigrama sea uno solo físicamente en la empresa matriz se dividen manejando cada uno sus funciones establecidos en el manual de funciones; así

se encarga de planear, ejecutar, controlar y dirigir las distintas actividades que se hacen permanentemente de manera conjunta con sus colaboradores como son la subgerencia de mercadeo, la gerencia comercial, gerencia de ventas corporativas, gerencia de complementos, gerencia de almacenes internacionales, gerencia de ventas nacionales. Para evitar desviaciones que puedan interrumpir el desarrollo de las distintas actividades hacen un control continuo, ponen en práctica sus destrezas y promueven el trabajo en equipo de manera que se logre cumplir con los objetivos.

Este departamento se encarga de realizar investigaciones de mercado obteniendo información importante sobre los clientes, los productos que ofrecen, el precio, las promociones, la publicidad, los proveedores y los competidores; además plantean las diferentes estrategias para llegar de mejor manera al mercado, aumentar las ventas; por otro lado, dentro de sus cargos cuenta con la persona encargada de diseñar la publicidad a ser expuesta en distintos medios de comunicación, la misma que es solicitada por gerente, teniendo en cuenta la planificación de temporadas establecida a inicios de cada año, posteriormente este la aprobará.

Dentro de este departamento una de las secciones importantes, definida por la gerencia de ventas, la misma que se encarga mes a mes de definir la política de ventas a usarse y la misma que es aprobada por el gerente de ventas y los gerentes de ventas regionales, este también elabora las planificaciones de ventas para cada tienda, por vendedor y para la temporada según la planificación dada al inicio de cada año, organizar, dirigir y controlar a los equipos de ventas de cada zona por sus sub-gerencias, coordina las ventas nacionales e internacionales, se realiza un control y análisis de las ventas efectuadas de manera semanal y mensual, el mismo que es colocado mediante informe por cada gerente regional para ser entregado al gerente general .

Por su parte los ejecutivos de ventas de cada tienda en cada ciudad deben seguir un proceso para la venta de los muebles previa llegada del cliente, así tenemos:

- Recibimiento del cliente en el almacén.
- Consulta de necesidades.
- Demostración del mueble requerido físicamente o en catálogos

- Presentación de paleta de colores, tapices. En esta etapa el cliente acepta o rechaza el producto, así si lo rechaza se le muestra otras opciones y se le indica de cobros adicionales; pero si lo acepta se sigue el proceso.
- Verificación del producto para ver si está en stock.
- Se le informa al cliente el tiempo de entrega del mueble (30 días calendario máximo) después de colocar el pedido.
- El cliente acepta y se indica el precio final y formas de pago. Se registra los datos del cliente en el sistema y se comenta si desea crédito, así en caso de ser necesario se procede a llenar la solicitud de crédito que va a ser entregado a la auxiliar de caja quien hablará con la empresa responsable para negar o aprobarla.
- Ya aprobado el pago se consulta el cuadro de disponibilidades y se procesa a comunicarse con logística local para confirmar fecha y hora
- Se coloca los datos finales en el sistema, se imprime y el cliente firma la nota de pedido.
- Se registra la solicitud de entrega y se entrega el manual de cuidado del mueble y la garantía respectiva con el número de pedido.
- Finalmente, se pregunta si desea el cliente la asesoría de decoración con un cargo adicional.

Por otra parte, el vendedor al final del día envía un informe de caja a la cajera local.

En cambio Call Center se encarga de la gestión de ventas mediante llamadas a los clientes, los mismos que se realizan por un sistema que cuenta con una base de datos en Linux, así en la llamada se realiza:

- Saludo y pedido de un poco de tiempo al cliente.
- Realización de preguntas, las mismas que solamente se señalan en el sistema.
- Comentarios finales del cliente
- Agradecimiento

Al final del día la persona que realiza las llamadas realiza un informe que contiene el nombre del cliente, cédula, lugar de compra, y las observaciones respectivas; así este se entrega al sub-gerente de mercadeo y a los respectivos gerentes regionales.

## **Operaciones**

El departamento de operaciones de la empresa Colineal está compuesta por un grupo de soporte de negocios en las cuales son: Gerente y sub gerente de Operaciones, Jefe nacional de logística, Jefe de servicio de atención al cliente, Jefe de distribución, jefe de compras y planificación. Estas personas se encargan de la distribución de muebles a nivel nacional y con excepciones a nivel internacional.

### **Actividades del departamento**

- Prepara agendas de distribución hacia tiendas y hacia clientes
- Supervisa a los empleados encargados de distribuir los muebles, es decir camiones y asistentes de entrega.
- Dirigir al personal de manera que se hagan los despachos de productos en la cantidad, calidad y lugar solicitado por los clientes.
- Autorizaciones a cambios de entrega de lugar o fecha de los muebles.
- Revisión y confirmaciones de lugar y fecha de entrega del mueble al cliente previa llamada.
- Comunicación directa con las bodegas de las ciudades para establecer fecha de llegada de muebles.
- Comunicación directa con las bodegas de las ciudades para establecer fecha de preparación del mueble en los respectivos empaques para colocarlos en los camiones y entregarlos.
- Responsabilidad de la mercadería hasta el destino final.
- Garantía de los muebles de Colineal hasta la llegada.

- Controlar los gastos de logística

## **Talento Humano**

El departamento cumple diversos procesos y actividades indicados a continuación.

### **Proceso de Integración de personas**

La empresa cumple con un proceso establecido con el fin de integrar a la empresa el personal idóneo que esta requiera, así tenemos:

- Reclutamiento: previa determinación del cargo a ocuparse y su análisis se busca a personas interesadas en este, así hay diferentes formas ya sea avisos en periódicos, recepción de carpetas o revisión de carpetas archivadas, contactos con universidades, recomendaciones, e incluso reclutamiento interno; así analizan cada carpeta seleccionando las mejores y llamándolos para la siguiente parte del proceso.
- Selección: ya al tener los seleccionados se procede a realizar la entrevista a cada persona estableciendo una cita previa, en donde una persona de talento humano y el jefe del cargo a ocuparse preguntan sobre el interés de trabajar en la empresa, funciones que realizaba en la anterior empresa, pruebas de capacidades o conocimientos específicos. Finalizadas las entrevistas mediante reunión se define la persona más apta para el puesto, se la cita para definir detalles de sueldo, horarios, funciones y un examen médico para determinar las condiciones en que ingresaría la persona.
- Contratación: se firma el contrato correspondiente, se llenan formas.
- Inducción: se integra a la persona a su respectivo puesto de trabajo, se le entrega el reglamento de la empresa, indicaciones adicionales de beneficios, presentación a sus compañeros, especialmente a su respectivo departamento.

### **Proceso de Organización de personas**

El departamento se encarga de:

- Creación de manual de funciones y perfil de cargo: el mismo que fue efectuado hace varios años y actualizándolo cada vez que sea necesario; así en

caso de crearse un nuevo cargo este se lo analiza, se establece un día de reunión con el encargado de talento humano en realizar este y el superior del cargo a crearse.

- Evaluación de desempeño: la empresa usa el método de 360° *“Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, buscando una evaluación eficaz que evalúe los logros e iniciativas de planes de desarrollo, metas y objetivos”*, a nivel nacional. Esta evaluación se realiza a través de internet en un tiempo estimado de seis meses y es distinta para cada cargo, así se realiza una auto-evaluación, una evaluación a sus superiores y ciertos clientes en el momento de la compra evalúan a la persona que los atiende, es decir los cuatro ejes de la empresa (subordinados, jefes, clientes y pares).

En la evaluación realizada por internet se cuenta con dos matrices, una de competencias generales y otra de competencias corporativas, además de habilidades y destrezas, así el personal la realizará escogiendo las opciones expresadas de manera cuantitativa. Finalmente, ya realizada la evaluación se guardan los datos y los resultados se presentan mediante indicadores de gestión con copia al personal evaluado individualmente y a los superiores. En el anexo 4 se puede visualizar la evaluación que realiza la empresa, la misma que es dirigida para los cuatro ejes con una ponderación equivalente al 100% estructurada así:

- Jefe	60%
- Sublimados	15%
- Par	10%
- Cliente	10%
- Autoevaluación	5%

### **Proceso de recompensas y/o remuneraciones**

- Definición del salario que va a ganar una persona que va a ingresar a la empresa, teniendo en cuenta el salario básico (el mismo que se cubre), el salario que va a ganar y en caso dependiendo el cargo las comisiones a ganarse.

- Los Incentivos a más de ser económicos, los mismos que son definidos entre la gerencia de mercadeo y ventas y finanzas, serán por menciones de empleados del mes en los afiches mensuales distribuidos dependiendo de la ciudad.
- Creación de beneficios adicionales brindados al personal de la empresa.

### **Proceso de desarrollo de personas**

- Planificación de la capacitación sobre el cargo y funciones a realizar para un nuevo miembro de la empresa.
- Planificación, organización, control y seguimiento de capacitaciones al personal de toda la empresa sobre temas adicionales.
- Preparación del entrenamiento a vendedores.

### **Proceso de retención**

- Creación y actualización del reglamento de la empresa.

### **Proceso de supervisión y auditoría**

- Mejoramiento del sistema de comunicación.
- Supervisión del ambiente laboral y trato a los empleados.
- Verificación del cumplimiento de las funciones asignadas a cada cargo.

### **Estrategias Empresariales**

Dentro del Grupo Corporativo Colineal se destacará tres estrategias desarrolladas a continuación, siendo la “Estrategia Corporativa”, “Estrategia de Negocios” y “Estrategia Funcional”.

## **Cinco Fuerzas de Porter**

### **- Rivalidad entre competidores existente**

#### **Vitefama:**

La empresa se ha expandido, vendiendo sus productos y ampliando su mercado en las principales ciudades del Ecuador, cuenta con tecnología de punta, mano de obra calificada; la empresa se ha expandido, vendiendo sus productos y ampliando su mercado en las principales ciudades del Ecuador. Producir muebles de madera con diseños que se ajusten a las tendencias del mercado, ofreciendo productos enfocados a las necesidades los clientes y garantizar la excelente calidad de los mismos. Tiene tres puntos de venta en Cuenca y Guayaquil

#### **Madeform:**

Más de 20 años de experiencia e innovación en la industria del mueble, cuenta con un equipo de trabajo calificado y comprometido. Para la elaboración de los productos cuentan con la ayuda de la Asociación Santo Domingo de Maestros Carpinteros de Muebles de Pichincha. Tiene puntos de ventas en Quito.

### **- Amenaza de nuevos competidores**

- Diferenciación del producto: las empresas existentes ya tienen posicionado de imagen en el consumidor por lo que las nuevas empresas tendrían que invertir en publicidad, investigación de mercados e innovación del producto
- Accesos a los canales de distribución: Las empresas posicionadas cuentan con varias tiendas y bodegas en diferentes ciudades del Ecuador, por lo que para las nuevas empresas no será fácil llegar a sus consumidores esto involucra costos altos.
- Desventaja en costos: las empresas existentes tienen poder de negociación ante los proveedores, mientras que las nuevas empresas pierden competitividad por los costos de sus materias primas.

- Inversiones de capital: para los nuevos competidores implican nuevas inversiones para implementar recursos tecnológicos, financieros, tangibles e intangibles para lograr ser competitivos en el mercado.
- Políticas gubernamentales: pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores formulando nuevas leyes, normas y requisitos que provocan que los costos incrementen.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Colineal cuenta con los siguientes proveedores:

- ROVALI: Provee madera del bosque, madera semi-procesada.
- REGAIL: Provee tapices.
- GULP: Provee tapices.
- QUAKER: Provee tela de muebles
- FERRETODO: Provee herramientas, mecanismos
- KIWI: Provee mecanismos.

Esta empresa tiene una cartera de proveedores por lo que no tiene poder de negociación que afecte a los costos de la empresa.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

**PICCA Plásticos Industriales C.A**

Es una empresa dedica a la fabricación de productos basados en plástico desde hace más de 70 años, innovando en la línea de calzado, juguetería y tubería PVC. Es reconocida a nivel nacional como la empresa líder de plásticos.

**MegaHierro**

Es una empresa de comercialización de productos para el hogar ofrecen a sus clientes una garantía y excelente calidad en el servicio, importa muebles y los exhibe en su centro comercial MegaHierro. Está ubicado en cinco provincias a nivel nacional: Cañar, Azuay, El Oro, Loja y Tungurahua.

- **Poder de negociación de los clientes**

Uno de los clientes importantes de Colineal actualmente es el IESS ya que ha comprado los productos en grandes cantidades. Está dirigido a clase media alta y alta. Tienen poder de negociación debido a que la empresa busca satisfacer las necesidades específicas de sus clientes.

**Análisis FODA Cuantitativo**

**Análisis Interno**

**Ilustración 22 - Análisis interno cuantitativo**

Matriz de Análisis Interno				
Elementos	Factore Interno	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Personal calificado por las capacitaciones constantes	Fortaleza	30%	4	1,2
Innovación tecnología constante	Fortaleza	3%	3	0,09
Cuenta con megatiendas propias en varias ciudades del Ecuador.	Fortaleza	2%	3	0,06
Posee sus propias hectáreas de árboles para proveerse de madera, reforestado enseguida.	Fortaleza	3%	4	0,12
Altos costos de inventario de bodega en ciudades nacionales e internacionales	Debilidad	11%	1	0,11
Deficiente atención al cliente en la atención a reclamos	Debilidad	30%	2	0,6
Región Costa con constante incumplimiento de presupuesto	Debilidad	13%	2	0,26
Deficiente organización en la agenda de entrega por parte de logística	Debilidad	8%	2	0,16
Total		100%		2,60
Calificación	Valor			
Debilidad menor	1			
Debilidad crítica	2			
Fortaleza menor	3			
Fortaleza mayor	4			
	10			
MMS	2,5			

**Fuente: Realizado por la Alumna María José Pulla Auquilla**

## Análisis Externo

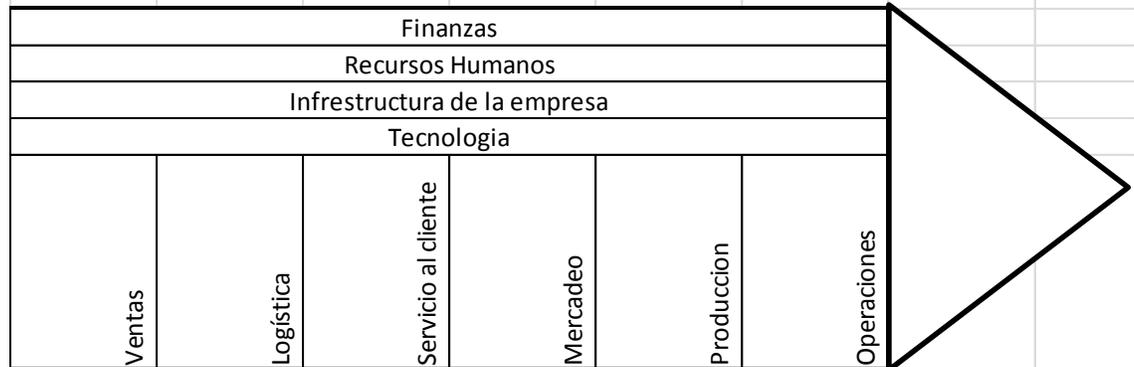
**Ilustración 23 - Análisis externo cuantitativo**

Matriz de Análisis Externo				
Elementos	Factore Interno	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Existencia de demandas insatisfechas en la región Oriente.	Oportunidades	10%	3	0,3
Exigencias de los clientes acerca de muebles adaptables a espacios pequeños	Oportunidades	8%	4	0,32
Aprovechamiento de todos los servicios convenidos con los proveedores (tiempo de gracias, transporte y seguros)	Oportunidades	23%	4	0,92
Convenios con el gobierno en planes de vivienda	Oportunidades	12%	4	0,48
Competencia agresiva referente al precio y productos similares.	Amenazas	5,00%	1	0,05
Aumento de los aranceles de importación	Amenazas	20%	2	0,4
Creación de leyes para la protección al medio ambiente	Amenazas	15%	2	0,3
Aumento anual de costos de remuneraciones de la mano de obra directa e indirecta	Amenazas	7%	1	0,07
Total		100%		2,84
Calificación	Valor			
Amenaza menor	1			
Amenaza crítica	2			
Oportunidad menor	3			
Oportunidad mayor	4			
	10			
MMS	2,5			

**Fuente: Realizado por la Alumna María José Pulla Auquilla**

## Cadena de valor de Porter

**Ilustración 24 - Cadena de Valor Colineal**



**Fuente: Realizado por la Alumna María José Pulla Auquilla**

### Actividades Básicas

- Ventas: Se entrega el producto al cliente ya sea muebles o complementos.
- Logística: entrega del mueble en el lugar que lo solicite en cliente, de la manera más eficiente.
- Servicio al cliente: servicio
- Marketing: se da el conocimiento de manera permanente del producto, a más de definir innovaciones para el mismo según el cambio de preferencias de la demanda.
- Producción: transformación de la madera en muebles
- Operaciones: se encarga de las compras de materia prima, insumos, SAC, coordinación nacional e internacional.

### Actividades de Apoyo

- Finanzas: analiza y evalúa la rentabilidad, liquidez, endeudamiento de la empresa, realiza pagos de obligaciones a empleados, proveedores y contabiliza cuentas que se generan en el ejercicio contable.
- Talento Humano: recluta, selecciona al personal idóneo, organiza.

- Infraestructura de la empresa: cuenta con plantas productivas y megatiendas.
- Desarrollo tecnológico: ya sea de maquinaria o programas más eficaces y ágiles.

## **IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR HERRAMIENTAS**

### **3.1 Identificación de los riesgos**

#### **Identificación de Riesgos por Herramientas**

Se parte de varias herramientas como el cuestionario, lista de chequeos y los flujogramas.

## Cuestionario de Identificación de Riesgos

Tabla 3 - Cuestionario de Identificación de Riesgos

N°		SI	NO
1	¿Las instalaciones del área comercial están en buen estado?	:	
2	¿Existen tiendas que se encuentran situados sobre terreno inestable?	:	
3	¿Las megatiendas están expuestas a inundaciones por lluvias?	:	
4	¿Tiene vecinos con alto índice de riesgo que pueda afectarle?	:	
5	¿Existe un asesoramiento directo al cliente?	:	
6	¿Los desembolsos de efectivo que realiza la empresa requieren de autorización previa por parte de los directivos cuando son montos altos?		X
7	¿Existen un gran número de facturas anuladas?		X
8	¿Da garantía escrita de la calidad de sus productos?	:	
9	¿Existe un sistema de control de entrada y salida de trabajadores?	:	
10	¿Existe un índice alto de rotación de personal?		X
11	¿Ha sufrido alguna huelga legal o ilegal en su tiempo de duración?		X
12	¿Existen empleados víctimas de riesgos laborales?	:	
13	¿Posee camionetas propias para el traslado de los muebles hacia el cliente final?	:	
14	¿Posee automóviles propios para el uso de los empleados?		X

- 15      ¿Puede su operación contaminar el medio ambiente?      ;
- 16      ¿Viajan juntos los gerentes hacia las tiendas a nivel nacional  
frecuentemente?      X

**Fuente: Realizado por la Alumna María José Pulla Auquilla**

## Lista de Chequeo de Pólizas de Seguros

Tabla 4 - Lista de Chequeo de Pólizas de Seguros

<b>Grupo</b>	<b>Riesgo</b>
Riesgos de la naturaleza	Terremoto, lluvia torrencial, granizo, caída de rayos, roedores, moho, hongos.
Riesgos tecnológicos	Incendio, explosión, humo, polvo, corte súbito de energía.
Riesgos de transporte	Avería de medio de transporte terrestre, colisión de automóvil matriculado, pérdida o deterioro de mercancía, error de conducción de automóvil.
Riesgos políticos-sociales	Huelga legal, asonada
Riesgos antisociales	Huelga ilegal, piromanía, robo, hurto, Falsificación, infidelidad de empleados, espionaje industrial.
Riesgos consecuenciales	Gastos financieros extraordinarios
Responsabilidad civil empresarial	Daño de edificios o local arrendamiento, daño a bien de terceros: depósito, proceso de transformación, incumplimiento de contrato.

Responsabilidad civil patronal	Incumplimiento de las normas de higiene, de seguridad, de convenio colectivo, contrato individual, daños a bienes de empleados.
Responsabilidad automóviles	Daños materiales a ocupantes o a terceros y daños corporales.
Responsabilidad civil profesional	Error administrativo, error médico, abandono de funciones profesionales.
Responsabilidad civil ecológica	Contaminación del medio ambiente, contaminación accidental, delito ecológico.
Riesgos personales	Muerte por accidente laboral, invalidez permanente, incapacidad profesional, capacidad laboral transitoria, desempleo.
Riesgos financieros	Riesgo de crédito, riesgo de inversión en el exterior, riesgo de cambio

**Fuente: Realizado por la Alumna María José Pulla Auquilla**

## Matriz de Procesos y actividades

Proceso realizado por: María José Pulla Auquilla

### Ilustración 25 - Matriz de Procesos y Actividades RR.HH Integración del Personal

MATRIZ DE PROCESOS Y ACTIVIDADES			
EMPRESA	Grupo Corporativo Colineal		Llega el candidato a la cita
MACROPROCESO	Recursos Humanos - Integración de personal		
OBJETIVO	Lograr el 100% del rendimiento del personal nuevo y actual del Grupo Corporativo Colineal a través de procesos que lo motiven, permitan su desarrollo y crecimiento beneficiando a este y a la empresa.		Se lleva al candidato a la oficina del futuro jefe para ultimar detalles Se le informa del horario definitivo, sueldo final más comisiones, establecimiento de la fecha de examen médico, día de inicio de labores y demás condiciones de trabajo.
PROCESOS	ACTIVIDADES	Contratación	
Reclutamiento	Búsqueda de personas interesadas a ocupar el cargo		Se llenan formas con datos adicionales y se las revisa
	Recepción de carpetas		Se le entrega el contrato a la persona para que la revise
			Si la persona está de acuerdo las partes proceden a firmar el contrato
	Análisis de carpeta		Se le da la bienvenida a la familia Colineal al nuevo miembro
	Selección de las carpetas que cuenten con las características establecidas previamente (manual de funciones y perfil de cargo)		
	Establecimiento de una cita con los seleccionados		Inducción
Selección			Se lo lleva a su puesto de trabajo designado
	Creación de las preguntas para la entrevista		Se lo presenta a sus compañeros, especialmente de su respectivo departamento.
	Anotación de las preguntas en una matriz		
	Llamada individual a cada candidato para la entrevista según la cita		
	Realización de las preguntas al entrevistado		
	Llenado de la matriz por parte del entrevistador de la calificación de la pregunta respondida por el candidato		
	Finalización de la entrevista		
	Revisión de los datos obtenidos en las matrices de cada candidato		
	Calificación de cada candidato		
	Selección de los candidatos que son más aptos para el cargo		
	Aplicación de pruebas de capacidades o conocimientos a los candidatos seleccionados		
	Calificación de las pruebas de cada candidato		
	Selección de candidatos con el más alto puntaje que cumplan el puntaje mínimo		
	Reunión final entre las personas encargadas para escoger entre los dos candidatos		
	Si se escoge a la persona más apta para el puesto		
El jefe de RR.HH llama al candidato escogido			
El jefe de RR.HH cita al candidato para definir detalles			

## Ilustración 26 - Matriz de Procesos y Actividades RR.HH Organización de

### Personas

MATRIZ DE PROCESOS Y ACTIVIDADES	
<b>EMPRESA</b>	<b>Grupo Corporativo Colineal</b>
<b>MACROPROCESO</b>	<b>Recursos Humanos - Organización de personas</b>
<b>OBJETIVO</b>	Lograr el 100% del rendimiento del personal nuevo y actual del Grupo Corporativo Colineal a través de procesos que lo motiven, permitan su desarrollo y crecimiento beneficienado a este y a la empresa.
PROCESOS	ACTIVIDADES
<b>Creación de manual de funciones y perfil del cargo (actualización)</b>	El Jefe de RR.HH analiza si el manual y el perfil de cargo necesita una actualización
	Si es necesario actualizar se procede a citar a una reunión en conjunto con el superior del cargo a actualizarse y un par del mismo
	Llegado el día de la reunión siendo en la misma empresa se procede a instalar el quorum
	Se da lectura del cargo a actualizarse y su descripción
	Se establecen los temas a tratarse
	En un pizarrón de la oficina de reunión se procede pegar postis (notas adhesivas) que indiquen responsabilidades, funciones y los canales de comunicación del cargo
	Se selecciona los postis principales de cada tema y se separar los secundarios.
	Los seleccionados se los pasa a la hoja transcribe en una hoja dentro de los documentos de los otros perfiles
	Se agrega los cambios al documento general del manual.
	Se vuelven a revisar lo actualizado
	Si todo esta correcto se lo aprueban
Se entrega el documento al Jefe de RR.HH con copia a los demás asistentes y a la persona a ocupar el cargo.	
<b>Evaluación de desempeño (Método 360°)</b>	El departamento de RR.HH notifica mediante emails y avisos escritos sobre las fechas de la evaluación.
	RR.HH avisa al dept. de sistemas para que le entregue la dirección para ingresar a la evaluación
	El departamento de RR.HH recibe la dirección habilitada para que las personas de la empresa ingresen y realicen la evaluación.
	Se envia la dirección web mediante email al personal
	El empleado o jefe ingresa a la página para realizar la evaluación en donde encuentra varias matrices
	Competencias generales
	Competencias corporativas
	Cuadro de Habilidades y destrezas
	La personas escogerá las opciones expresadas de manera cuantitativa (1 al 5)
	Ya escogidos todos las opciones de la evaluación al final de la página se pulsa la opción "Guardar"
	Si no faltó nada de contestar aparece una nueva página en donde se generan dos informes con indicadores de gestión de la persona
	El primer informe se lo imprime y se entrega una copia al jefe.
El segundo informe se lo imprime y es personal del empleado.	

**Ilustración 27 – Matriz de Procesos y Actividades RR.HH Recompensas y remuneraciones**

<b>MATRIZ DE PROCESOS Y ACTIVIDADES</b>	
<b>EMPRESA</b>	Grupo Corporativo Colineal
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones
<b>OBJETIVO</b>	Lograr el 100% del rendimiento del personal nuevo y actual del Grupo Corporativo Colineal a través de procesos que lo motiven, permitan su desarrollo y crecimiento beneficiado a este y a la empresa.
<b>PROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Definición de Salario</b>	El jefe de RR.HH el momento de contratar a un empleado en la reunión del análisis del candidato se procede a fijar su sueldo
	Los asistentes consideran
	Salario básico establecido por el gobierno.
	El perfil de cargo
	Competencias
	Experiencia
	Capacitaciones que ha tenido
	Los asistentes establece el sueldo
	Se crea una tabla de sueldo para futuros cargos similares.
	Se aprueba la tabla de sueldo
<b>Incentivos</b>	El departamento de RR.HH establece un plan de incentivos
	Defino las políticas del plan
	Aplico las políticas
	Establezco parámetros de cumplimiento para entrega de incentivos
	Resultados excelentes en la evaluación de desempeño
	Vendedores que hayan superado su presupuesto.
	Empleados de la planta que han mejorado sus desempeños.
	Empleados y Jefes que lleven laborando en la empresa 10 años, 20 años, 30 años.
	Determino el estado de las personas que han ganado los incentivos
	Empieza la planificación del evento
	Determino aspectos operativos
	Si no son incentivos económicos se da una mención por el buen trabajo realizado
	Si son incentivos económicos se organiza una ceremonia de entrega de incentivos al final del año en el Centro de Exposiciones Cuenca
	Contrata una empresa de catering para la ceremonia
	Genera un listado de las categorías a premiar
	Prepara los incentivos a entregar
	Comisiones
	Bonos
	Menciones
	Dettalla los puntos a realizarse en la ceremonia
Ultima detalles de la misma	
Se aprueba la ceremonia	

**Ilustración 28 - Matriz de Procesos y Actividades RR.HH Recompensas y remuneraciones**

<b>MATRIZ DE PROCESOS Y ACTIVIDADES</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>Grupo Corporativo Colineal</b>
<b>MACROPROCESO</b>	<b>Recursos Humanos - Desarrollo de personas</b>
<b>OBJETIVO</b>	Lograr el 100% del rendimiento del personal nuevo y actual del Grupo Corporativo Colineal a través de procesos que lo motiven, permitan su desarrollo y crecimiento beneficiado a este y a la empresa.
<b>PROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Planificación de capacitaciones a nuevos miembros</b>	El departamento considera aspectos operativos para la planificación
	Definir el número de asistentes
	Se establece los temas a tratar en una agenda
	Se nombra al encargado de impartir la capacitación
	Se planifica los materiales a entregarse y usarse
	Se definen los días de capacitación y el horario respectivo
	Se elabora la agenda final para ser entregada
	Se entrega agenda a los que van a asistir
	Si finaliza la capacitación se espera el día de llegada de la misma, caso contrario se vuelve al inicio
	El día de las capacitaciones se entrega los materiales a la persona/personas
	Al realizarse las capacitaciones el jefe de RR.HH controla que se cumpla la agenda
	Finalizada la capacitación se dan un control y seguimiento.
	<b>Planificación de capacitaciones y entrenamientos</b>
Definir el número de asistentes	
Se planifica las capacitaciones y entrenamientos definiendo:	
Objetivos de la capacitación	
Capacitador	
Temas	
Recursos	
Lugar a realizarse	
Cronogramas	
Finaliza la organización de las capacitaciones y entrenamientos	
Se prepara una agenda a ser distribuida a las personas que asistirán a las capacitaciones.	
El día de las capacitaciones se entrega los materiales a las personas que concurren	
Se pasa una hoja de firma de asistencia preparada por el departamento	
Al realizarse las capacitaciones se controla	
Finalizada se da un control y seguimiento de la misma	

## Ilustración 29 - Matriz de Procesos y Actividades RR.HH Retención

<b>MATRIZ DE PROCESOS Y ACTIVIDADES</b>	
<b>EMPRESA</b>	Grupo Corporativo Colineal
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Retención
<b>OBJETIVO</b>	Lograr el 100% del rendimiento del personal nuevo y actual del Grupo Corporativo Colineal a través de procesos que lo motiven, permitan su desarrollo y crecimiento beneficiado a este y a la empresa.
<b>PROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Creación y actualización del reglamento</b>	Análisis de si es necesario actualizar el reglamento
	Se establece el día de la reunión y temas a tratar
	Si es necesario actualizarlo el departamento de RR.HH cita a sus directivos, gerentes, y ciertos empleados e informa sobre los temas a tratar
	Llegado el día de la reunión siendo en la misma empresa se procede a instalar el quorum
	Apertura del dialogo sobre temas definidos:
	Misión, visión, valores y política de calidad
	Generalidades de la empresa
	Reglas sobre horario y jornadas de trabajo
	Obligaciones, prohibiciones y derechos de los trabajadores
	Indisciplinas y sanciones
	Disposiciones sobre cajeros, pagadores y bodegueros
	Disposiciones generales
	Creación de un documento sobre lo dialogado
	Se da lectura de lo realizado
	Se aprueba el reglamento con las firmas de los directivos
	Se incluyen los documentos de aprobación de la empresa
	Obtención del reglamento final aprobado
	Se manda el reglamento aprobado a una imprenta contratada con el número de copias a realizar
	Se recibe los reglamentos
	Se distribuye al personal el reglamento

## **Gráfica de flujo de procesos**

### **Proceso realizado por María José Pulla Auquilla**

El Grupo Corporativo Colineal posee varios macroprocesos; sin embargo, uno de gran importancia es el “Departamento de Talento Humano” el mismo que provee a la empresa del personal idóneo, además se encarga de su capacitación, entrenamiento, definición de remuneraciones, incentivos entre otros, además este se encarga de determinar las condiciones adecuadas para generar un ambiente laboral apropiado.

**Ilustración 30 - Flujograma de RR.HH Integración de personal**

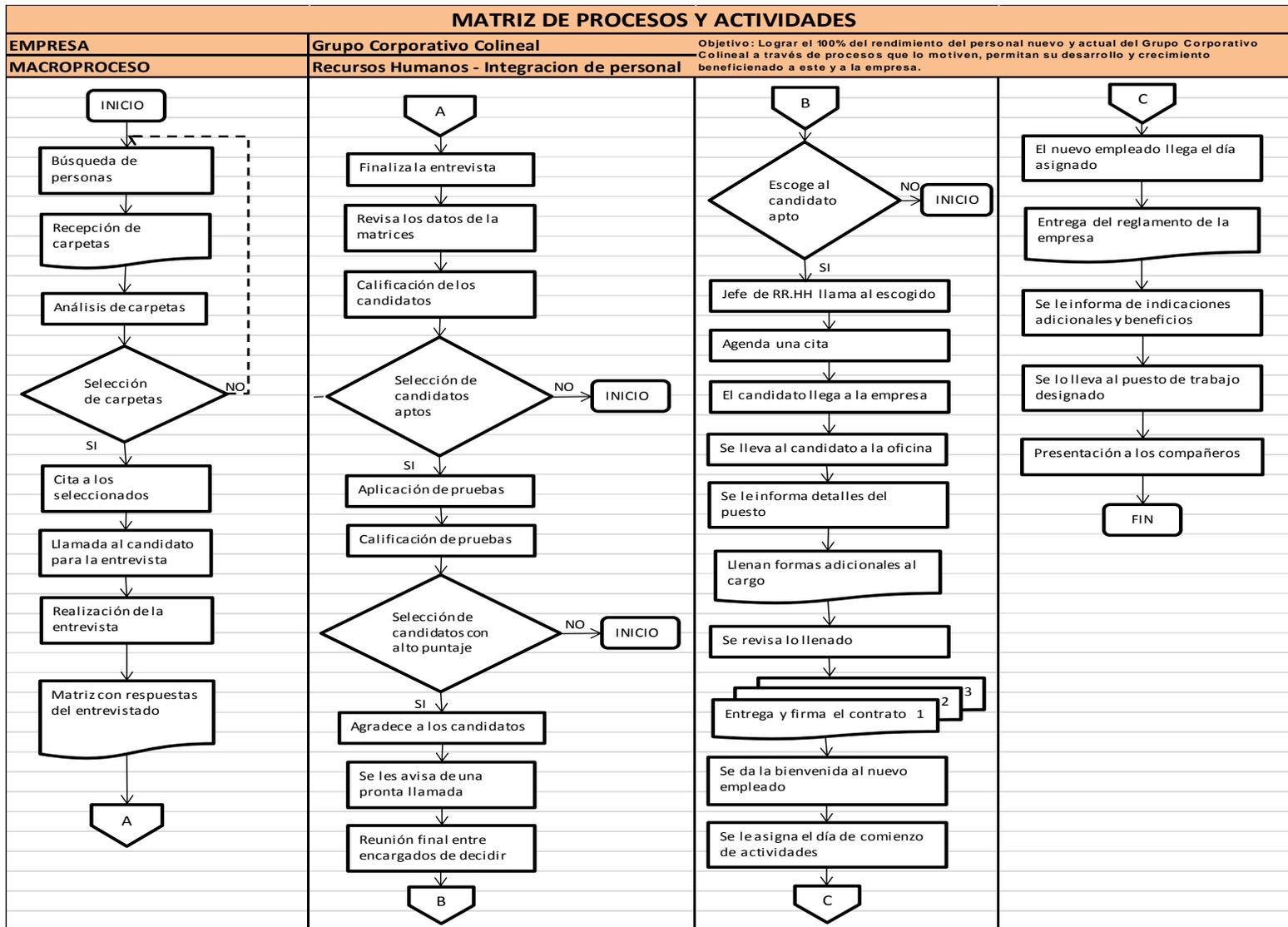
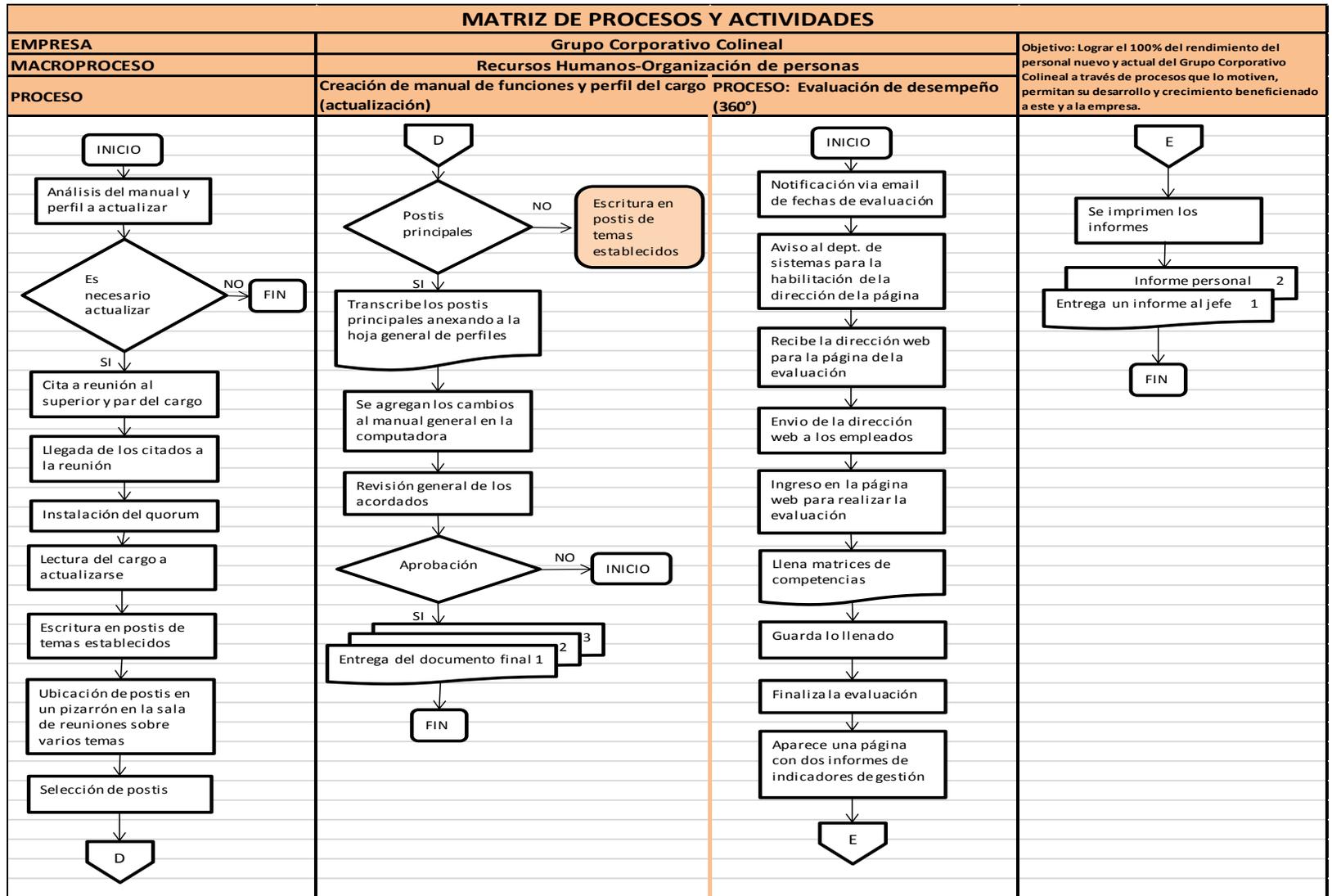


Ilustración 31 – Flujoograma de RR.HH Organización de Personas



**Ilustración 32 - Flujoograma de RR.HH Recompensas y/o Remuneraciones**

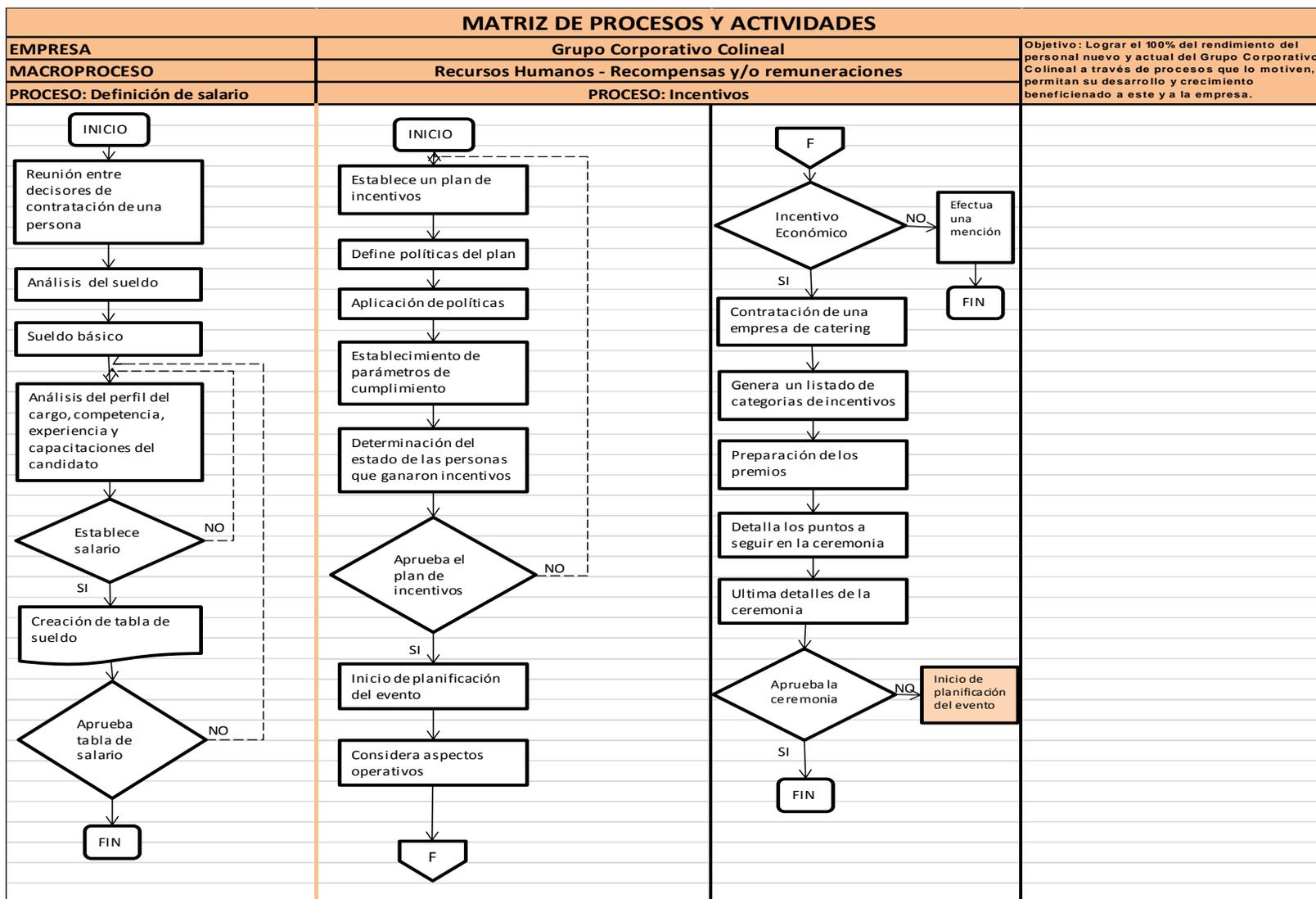


Ilustración 33 - Flujograma RR.HH Desarrollo de personas

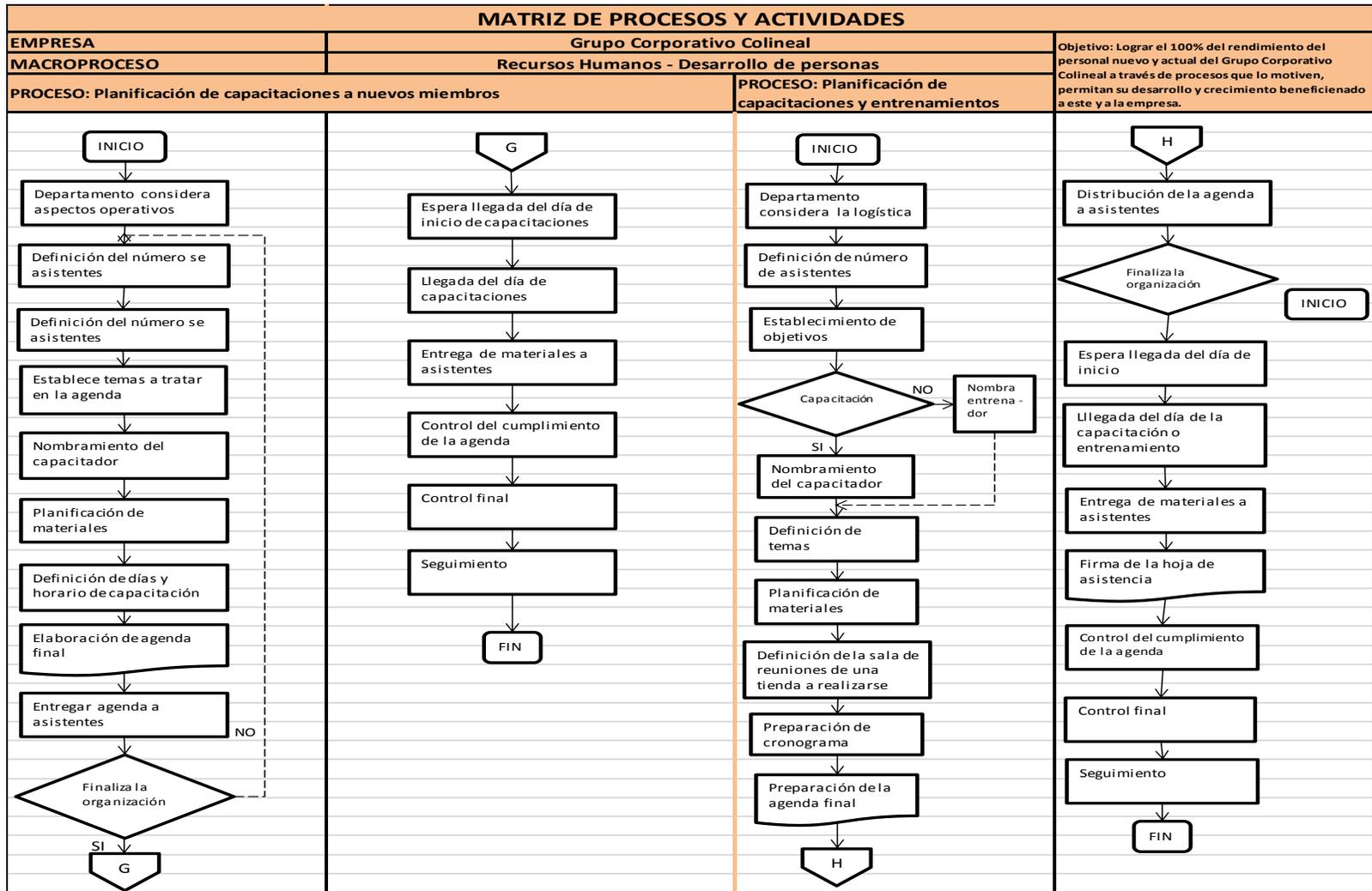
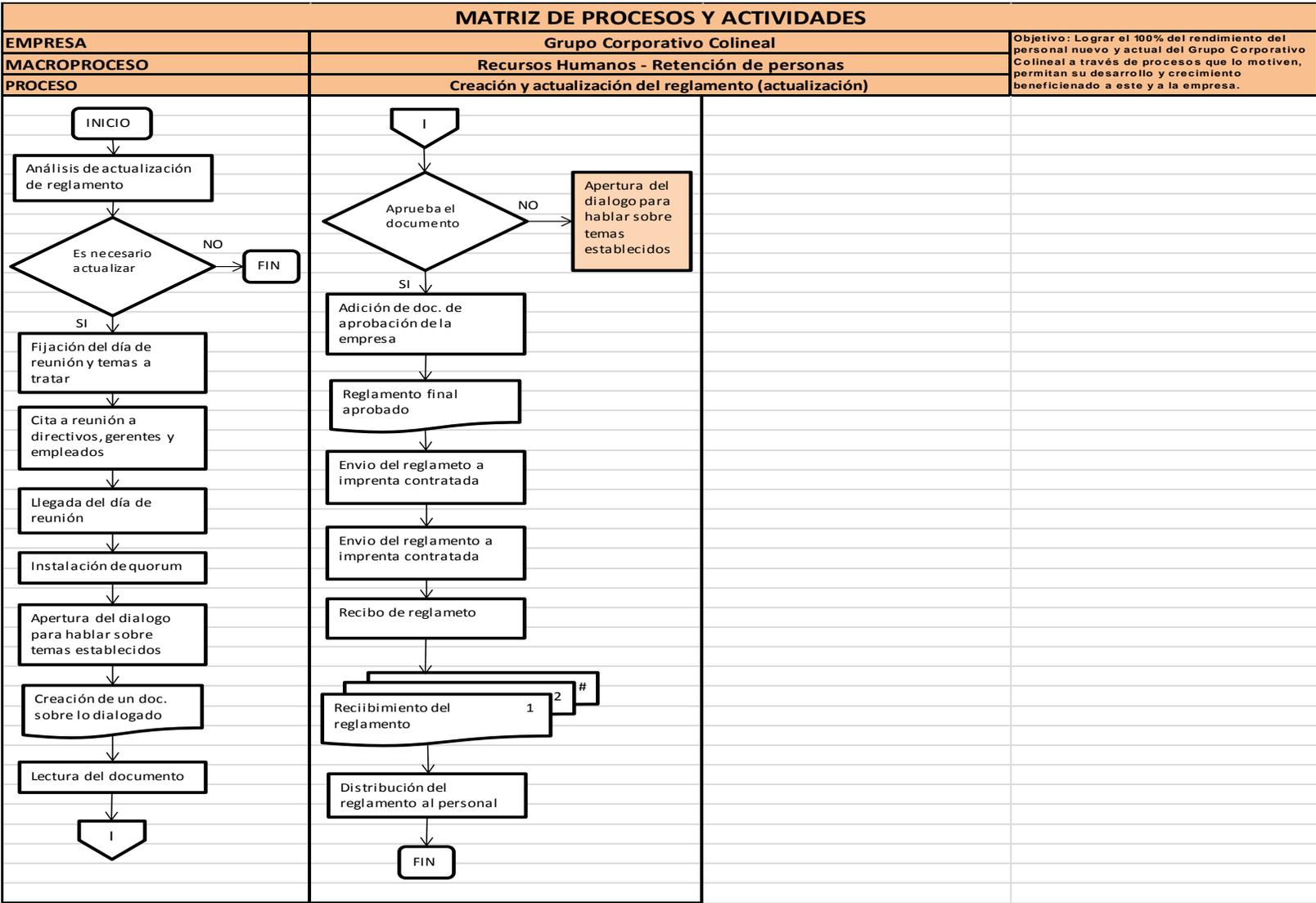


Ilustración 34 - Flujoograma de RR-HH Retención de personas



**ETAPA 1**

**IDENTIFICACIÓN DE  
RIESGOS POR  
MÉTODO RISICAR**

## Identificación de Riesgos por MÉTODO RISICAR

**Departamento: Talento Humano**

**Proceso realizado por: María José Pulla Auquilla**

Dentro de los macroprocesos y sus procesos en si se han identificado riesgos basándonos en el análisis de las matrices de actividades y procesos, en los flujogramas y demás herramientas usadas anteriormente.

**Ilustración 35 - Riesgos del Proceso de Integración de Personal**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL				
MACROPROCESO		Recursos Humanos		
PROCESO		Integración de Personal		
OBJETIVO DEL PROCESO		Establecer un correcto reclutamiento de personas, su selección en base a las características del cargo, su contratación e su inducción a la empresa.		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen a elegir al candidato final para un puesto	*Jefe de RR.HH	*Falta de conocimiento del cargo a elegirse dentro del manual de funciones	* Interrupción de actividades
		*Jefe de cargo a ocuparse	*Falta de conocimiento del perfil de cargo	
		*Par del cargo	*Nuevo cargo con pocas similitudes del cargo del par	
Demora	Posibilidad de retraso en el cumplimiento del tiempo estimado para la elección de un candidato	*Grupo que elige al candidato	*Falta de conocimiento sobre el proceso de integración de personas *Falta de concordancia sobre la elección de un candidato final	* Interrupción de actividades
Desacuerdo	Equivocación o error al elegir el candidato final para el cargo	*Jefe de RR.HH	*Desconocimiento sobre aspectos relevantes que posee el cargo	* Pérdida de eficiencia y eficacia
		*Jefe de cargo a ocuparse	*Preferencias establecidas sobre un candidato en específico que no necesariamente cumpla con los requisitos importantes	
		*Par del cargo	* Preferencia sobre un candidato	
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de calificar las pruebas de los candidatos elegidos	*Jefe de RR.HH *Jefe de cargo a ocuparse *Par del cargo	*Falta de capacitación sobre la metodología usada en la calificación de pruebas *Metodología muy compleja	* Pérdida de eficiencia y eficacia
Falsificación de documentos	Imitar, copiar o reproducir un escrito o documento que sirva para comprobar información sobre la carpeta del candidato, haciéndolo auténtico o verdadero	*Candidato al cargo	*Presentación de documentos como títulos, cursos, certificados de recomendaciones, etc., que no son legales	* Deterioro de la imagen
			*Presentación de documentos que con copia de otros no propios del candidato	

### Ilustración 36 - Riesgos del Proceso de Creación de manual de funciones y perfil del cargo (Organización de Personas)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL				
<b>MACROPROCESO</b>		Recursos Humanos - Organización de personas		
<b>PROCESO</b>		Creación de manual de funciones y perfil del cargo (actualización)		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Establecer un documento en donde se pueda encontrar con facilidad las funciones y perfil de cargo que debe cumplir una persona a ocupar un puesto de trabajo en la empresa		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para actualizar un cargo dentro del manual de funciones y el perfil respectivo.	*Jefe de RR.HH	*Falta de conocimiento del manual y perfil de cargo existente	* Interrupción de actividades
		*Jefe de cargo a actualizarse	*Falta de conocimiento las nuevas necesidades del cargo	
		* Par del cargo	* Falta de conocimiento sobre el método de postis	
Desacuerdo	Equivocación o error al actualizar el manual de funciones y perfil de cargo con aspectos irrelevantes al mismo.	*Jefe de RR.HH	* Falta de conocimiento sobre aspectos primarios del cargo	* Deterioro de la imagen * Pérdida de eficiencia y eficacia en la ejecución de los operaciones
		*Jefe de cargo a actualizarse	* Ausencia de prioridades sobre las funciones principales que debe realizar el empleado	
		*Par del cargo	* Falta de visión sobre el cargo a actualizarse asemejándole totalmente al suyo	
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de seleccionar los postis con los aspectos primarios de una cargo	*Jefe de RR.HH	* Ausencia de establecimiento de prioridades del cargo	* Pérdida de la información relevante sobre el cargo * Pérdida de eficiencia y eficacia
		*Jefe de cargo a ocuparse	*Metodología confusa para los integrantes	
		*Par del cargo		

### Ilustración 37 - Riesgos del Proceso de Evaluación de desempeño (Organización de Personas)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL				
<b>MACROPROCESO</b>		Recursos Humanos - Organización de personas		
<b>PROCESO</b>		Evaluación de desempeño (360°)		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Planificar y organizar de manera correcta la evaluación de desempeño para obtener información que sea beneficiosa tanto para la empresa como para el empleado, y así pueda mejorar su eficiencia en la empresa.		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de llenar las matrices de competencias dando información equivocada	* Empleado * Superior * Par del cargo	* Ausencia de concentración de la persona el momento de llenar las matrices	* Pérdida de la información relevante sobre el desempeño real de la persona
			*Metodología de evaluación confusa	
Falla de Software	Defecto que puede presentarse en el programa que controla la evaluación de desempeño	* Software de evaluación	* Falta en su ejecución	* Interrupción de actividades
		* Jefe de sistemas	* Falta de mantenimiento del programa	* Pérdida de la información relevante * Pérdida de eficiencia y eficacia
Virus Informático	Programa elaborado accidental o intencionalmente que se introduce y se transmite en la plataforma de la evaluación causando diversos tipos de daños al sistema establecido para la evaluación de desempeño	* Jefe de sistemas	* Falta de seguridad y protección contra los distintos virus informáticos	* Pérdida y/o daño de información
			* Falta tecnológica	

### Ilustración 38 - Riesgos del Proceso de Definición del Salario (Recompensas y/o remuneraciones)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL				
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones		
PROCESO		Definición del Salario		
OBJETIVO DEL PROCESO		Establecer de la manera más justa y adecuada el salario de un empleado de la empresa dependiendo de sus capacidades y competencias		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para establecer el sueldo de un cargo	*Jefe de RR.HH	*Falta de conocimiento sobre las actualizaciones sobre los sueldos en Ecuador	* Pérdidas económicas
		* Jefe de Finanzas	* Ausencia de información sobre aspectos profesionales y extraprofesionales del cargo	
Desacuerdo	Equivocación o error al establecer el salario final y acotarlo a las tablas de salario en vigencia	*Jefe de RR.HH	* Falta de conocimiento sobre la persona que va a ganar el salario	* Pérdida económica
		*Jefe de Finanzas	* Fallas en el análisis de sueldos que paga la empresa	* Pérdida de información relevante sobre sueldos de futuros empleados
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de establecer el sueldo	*Jefe de RR.HH *Jefe de Finanzas	* Falta de conocimiento sobre la metodología a usarse	* Pérdida económica
Influencia	Actuar sobre la manera de obrar de la otra persona que toma la decisión de establecer el sueldo	* Jefe de RR.HH	* Preferencia sobre la persona que ocupa el cargo incentivando un sueldo más alto de lo que merece	* Pérdida económica

### Ilustración 39 - Riesgos del Proceso de Incentivos (Recompensas y/o remuneraciones)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL				
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones		
PROCESO		Incentivos		
OBJETIVO DEL PROCESO		Establecer y planificar de la manera más adecuada los incentivos que se entregarán a los empleados que realicen su trabajo con mayor eficiencia y eficacia superando las expectativas puestas en ellos.		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
Desacuerdo	Equivocación o error al establecer los parámetros de cumplimiento para entregar los incentivos económicos	*Jefe de RR.HH	* Falta de conocimiento sobre los aspectos que deben cumplirse respecto a la evaluación, presupuesto, desempeño y años de labor	* Pérdida económica
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir el plan de incentivos	*Jefe de RR.HH	* Falta de conocimiento sobre parámetros a cumplirse. * Ausencia de información para generar las políticas de incentivos	* Pérdida económica
Incumplimiento	No realizar lo convenido mediante contrato de un evento	* Empresa de catering	* Falta de experiencia * Deficiencias en su planificación	* Pérdida económica * Sanciones

### Ilustración 40 - Riesgos del Proceso de Planificación de capacitaciones a nuevos miembros (Desarrollo de personas)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL				
<b>MACROPROCESO</b>		Recursos Humanos - Desarrollo de personas		
<b>PROCESO</b>		Planificación de capacitaciones a nuevos miembros		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Planificar de una manera adecuada las capacitaciones necesarias para que un nuevo empleado al integrarse a la empresa pueda realizar sus labores de la mejor manera cumpliendo con sus funciones y actividades.		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la capacitación no lleguen a recibirla y no posean justificación	* Nuevo empleado de un cargo	* Falta de comunicación con los nuevos miembros	* Pérdida económica * Sanciones * Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo
Incumplimiento del capacitador	Posibilidad de que el capacitador/entrenador no llegue a impartir la capacitación según lo convenido	* Capacitador	* Deficiencia en su planificación de agenda	* Pérdida económica * Sanciones
Infracción	Quebrantamiento de una norma establecido en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las capacitaciones a nuevos miembros de la empresa	* Nuevo empleado de un cargo	* Deficiente comunicación entre RR.HH y el nuevo miembro * Falla en la explicación del contenido del reglamento	* Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo * Sanciones

### Ilustración 41 - Riesgos del Proceso de Planificación de capacitaciones a nuevos miembros (Desarrollo de personas)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL				
<b>MACROPROCESO</b>		Recursos Humanos - Desarrollo de personas		
<b>PROCESO</b>		Planificación de capacitaciones y entrenamientos		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Planificar de la mejor manera las capacitaciones o entrenamientos a impartirse a los empleados para poder aprovechar los nuevos conocimientos en las diferentes áreas.		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la capacitación/entrenamiento no lleguen a recibirla y no posean justificación	* Empleado	* Falta de comunicación entre RR.HH y los empleados * Fallas en el sistema de información de eventos a realizarse	* Pérdida económica * Sanciones * Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo
Demora	Posibilidad de retraso en el control y seguimiento de la capacitación/entrenamiento	* Jefe de RR.HH	* Fallas en la planificación del cronograma * Fallas en la delegación de responsabilidades * Fallas en la priorización de trabajos	* Pérdida económica * Interrupción de actividades
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir la persona adecuada para impartir ya sea una capacitación o un entrenamiento	* Jefe de RR.HH	* Falta de conocimiento sobre parámetros a cumplirse. * Fallas en el establecimiento de los objetivos	* Pérdida económica
Incumplimiento del capacitador	Posibilidad de que el capacitador/entrenador no llegue a impartir la capacitación según lo convenido	* Capacitador	* Deficiencia en su planificación de agenda	* Pérdida económica * Sanciones
Infracción	Quebrantamiento de una norma establecido en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las capacitaciones/entrenamientos a los empleados de la empresa	* Empleado	* Deficiente comunicación entre RR.HH y los empleados * Falla en los sistemas de información	* Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo * Sanciones

## Ilustración 42 - Riesgos del Proceso de Creación y actualización del reglamento (Retención)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL				
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Retención		
PROCESO		Creación y actualización del reglamento (actualización)		
OBJETIVO DEL PROCESO		Crear un documento en el cual contengan los derechos y obligaciones al cual están sujetos todos los empleados de la empresa de tal manera armonizar el ambiente laboral.		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la reunión no lleguen a recibirla y no posean justificación	* Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Falta de comunicación entre RR.HH y los demás asistentes * Fallas en la planificación del día de reunión	* Sanciones
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para actualizar el reglamento de la empresa	* Jefe de RR.HH * Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Falta de conocimiento sobre el reglamento actual de la empresa * Falta de conocimiento sobre las nuevas obligaciones y derechos de los empleados según el gobierno * Supremacía de Intereses personales	* Interrupción de actividades * Pérdida de información relevante
Demora	Posibilidad de retraso en la actualización del reglamento	* Jefe de RR.HH * Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Fallas en la planificación del cronograma y agenda a cumplirse * Fallas en la priorización de temas a tratarse	* Interrupción de actividades
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir el reglamento final por parte del quorum	* Jefe de RR.HH * Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Falta de conocimiento sobre temas principales a considerarse * Falta de información sobre temas laborales	* Pérdida económica * Pérdida de eficiencia y eficacia
Incumplimiento	Posibilidad de que la imprenta contratada no cumpla con el contrato convenido	* Imprenta (empresa contratada)	* Deficiencia en su planificación	* Pérdida económica * Sanciones
Infracción	Quebrantamiento de una norma establecida en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las reuniones	* Jefe de RR.HH * Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Deficiente comunicación entre RR.HH y los demás asistentes * Falla en los sistemas de información	* Sanciones

**ETAPA 2**

**CALIFICACIÓN Y  
EVALUACIÓN DE  
RIESGOS POR  
MÉTODO RISICAR**

### 3.2 Calificación de los riesgos

#### Calificación Y EVALUACIÓN de Riesgos Método RISICAR

La calificación de los riesgos mediante este método ha sido basada en dos cuadros aplicados para los riesgos de toda la empresa, pero centrándonos en el departamento analizado.

El primero se refiere al cuadro de calificación de frecuencia, este posee cuatro niveles siendo bajo, medio, alto y muy alto que parten con un valor de 5 hasta 8 respectivamente aumentando de manera lineal y según el número de veces que se genere el riesgo al año.

Por otro lado el cuadro de calificación de impacto que posee cuatro niveles que parten de una valoración de 5 hasta 135 aumentando de manera geométrica con una razón de 3, así en este cuadro se considera descripción en términos económicos, interrupción de actividades, pérdida de eficiencia y eficacia, pérdida y/o daño de la información, sanciones, humanos, deterioro de la imagen.

Posterior a establecer los cuadros de calificación se ha realizado una “matriz de levantamiento de información” para cada macroproceso (Anexo 1 al 3) y para cada riesgo en donde cuantifica los mismos según su frecuencia e impacto (sumatoria de cada uno) y se lo compara con los cuadros de calificación determinados anteriormente.

A continuación se presenta los cuadros de frecuencia e impacto:

Ilustración 43 – Cuadro de calificación de frecuencia

Calificación de Frecuencia		
VALOR	FRECUENCIA	Descripción
5	Baja	1 vez al año
6	Media	2 a 5 vez al año
7	Alta	6 a 10 veces al año
8	Muy alta	Más de 10 veces al año

## Ilustración 44 - Cuadro de calificación de impacto

Calificación de Impacto								
VALOR	IMPACTO	Descripción en términos económicos	Descripción en términos de interrupción de actividades	Descripción en términos de pérdida de eficiencia y eficacia	Descripción en términos de pérdida y/o daño de la información	Descripción en términos de sanciones	Descripción en términos humanos	Descripción en términos de deterioro de la imagen
5	Leve	Pérdidas de hasta \$3000	Se interrumpe las actividades en menos de 5 horas	Se afecta el cumplimiento de las funciones y objetivos en menos del 5%	Pérdida en menos del 5% de la información total	Se sanciona en menos de 2 veces al año	No hay lesionados	Solo de conocimiento interno
15	Moderado	Pérdidas desde \$3001 hasta \$8000	Se interrumpe las actividades entre 5 horas a 1 día	Se afecta el cumplimiento de las funciones y objetivos entre 5% y 10%	Pérdida entre el 5% al 10% de la información total	Se sanciona entre 2 a 3 veces al año	Lesiones leves con y sin incapacidad	Solo de conocimiento de un cliente
45	Severo	Pérdidas desde \$8001 hasta \$20000	Se interrumpe las actividades entre 2 días a 5 días	Se afecta el cumplimiento de las funciones y objetivos entre 10% y 20%	Pérdida entre el 10% al 30% de la información total	Se sanciona entre 4 a 5 veces al año	Lesiones graves con incapacidad	De conocimiento externo a nivel Cuenca
135	Catastrófico	Más de \$20000	Más de 5 días	Se afecta el cumplimiento de las funciones y objetivos en más de 20%	Pérdida más del 30% de la información	Se sanciona a más de 5 veces al año	Muerte	De conocimiento externo a nivel nacional e internacional

Una vez definida la calificación para cada riesgo de cada proceso se procede a realizar su evaluación mediante la aplicación de la matriz de evaluación del riesgo del método RISICAR en donde se ha procedido a colocar en las filas la frecuencia (valor y nombre) de mayor a menor y en las columnas el impacto de menor a mayor partiendo desde su eje (valor y nombre), luego se procedió a multiplicar cada frecuencia por cada impacto según su intersección.

Para colocar las letras que definen las zonas de riesgo, es decir A, B, C y D en un cuadro se multiplicó las frecuencias con los impactos, se ordenó los resultados de menor a mayor y al tener 16 valores se los dividió de cuatro en cuatro para establecer las letras mencionadas anteriormente partiendo desde los cuatro primeros menores valor con A y los últimos cuatro mayores valores con D. Ya con esta denominación a la matriz de evaluación solo se coloca las letras dependiendo del valor obtenido en la multiplicación.



## Ilustración 46 - Calificación y Evaluación de riesgos Integración de Personal

		GRUPO CORPORATIVO COLINEAL										
		MACROPROCESO	Recursos Humanos									
		PROCESO	Integración de Personal									
		OBJETIVO DEL PROCESO	Establecer una correcto reclutamiento de personas, su selección en base a las características del cargo, su contratación e su inducción a la empresa.									
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACIÓN	EVALUACION		
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen a elegir al candidato final para un puesto	*Jefe de RR.HH	*Falta de conocimiento del cargo a elegirse dentro del manual de funciones	*Interrupción de actividades	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B	
		*Jefe de cargo a ocuparse	*Falta de conocimiento del perfil de cargo									
		*Par del cargo	*Nuevo cargo con pocas similitudes del cargo del par									
Demora	Posibilidad de retraso en el cumplimiento del tiempo estimado para la elección de un candidato	*Grupo que elige al candidato	*Falta de conocimiento sobre el proceso de integración de personas *Falta de concordancia sobre la elección de un candidato final	*Interrupción de actividades	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B	
Desacuerdo	Equivocación o error al elegir el candidato final para el cargo	*Jefe de RR.HH	*Desconocimiento sobre aspectos relevantes que posee el cargo	*Pérdida de eficiencia y eficacia	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A	
		*Jefe de cargo a ocuparse	*Preferencias establecidas sobre un candidato en específico que no necesariamente cumpla con los requisitos importantes									
		*Par del cargo	* Preferencias sobre un candidato									
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de calificar las pruebas de los candidatos elegidos	*Jefe de RR.HH	*Falta de capacitación sobre la metodología usada en la calificación de pruebas	*Pérdida de eficiencia y eficacia	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A	
		*Jefe de cargo a ocuparse	*Metodología muy compleja									
		*Par del cargo										
Falsificación de documentos	Imitar, copiar o reproducir un escrito o documento que sirva para comprobar información sobre la carpeta del candidato, haciéndolo auténtico o verdadero	*Candidato al cargo	*Presentación de documentos como títulos, cursos, certificados de recomendaciones, etc., que no son legales *Presentación de documentos que con copia de otros no propios del candidato	*Deterioro de la imagen	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A	

**Ilustración 47 - Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Creación de manual de funciones y perfil del cargo (Organización de Personas)**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL											
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Organización de personas									
PROCESO		Creación de manual de funciones y perfil del cargo (actualización)									
OBJETIVO DEL PROCESO		ocupar un puesto de trabajo en la empresa									
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION	
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para actualizar un cargo dentro del manual de funciones y el perfil respectivo.	*Jefe de RR.HH	*Falta de conocimiento del manual y perfil de cargo existente	*Interrupción de actividades	Baja	5	Moderado	15	75	Tolerable	B
		*Jefe de cargo a actualizarse	*Falta de conocimiento las nuevas necesidades del cargo								
		*Par del cargo	*Falta de conocimiento sobre el método de posts								
Desacuerdo	Equivocación o error al actualizar el manual de funciones y perfil de cargo con aspectos irrelevantes al mismo.	*Jefe de RR.HH	*Falta de conocimiento sobre aspectos primarios del cargo	*Deterioro de la imagen *Pérdida de eficiencia y eficacia en la ejecución de los operaciones	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A
		*Jefe de cargo a actualizarse	*Ausencia de prioridades sobre las funciones principales que debe realizar el empleado								
		*Par del cargo	*Falta de visión sobre el cargo a actualizarse asemejándole totalmente al suyo								
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de seleccionar los posts con los aspectos primarios de una cargo	*Jefe de RR.HH *Jefe de cargo a ocuparse *Par del cargo	*Ausencia de establecimiento de prioridades del cargo *Metodología confusa para los integrantes	*Pérdida de la información relevante sobre el cargo *Pérdida de eficiencia y eficacia	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A

### Ilustración 48 - Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Evaluación de Desempeño (Organización de Personas)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL											
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Organización de personas									
PROCESO		Evaluación de desempeño (360°)									
OBJETIVO DEL PROCESO		beneficiosa tanto para la empresa como para el empleado, y así pueda mejorar su eficiencia en la empresa.									
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION	
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de llenar las matrices de competencias dando información equivocada	* Empleado * Superior * Par del cargo	* Ausencia de concentración de la persona el momento de llenar las matrices  * Metodología de evaluación confusa	* Pérdida de la información relevante sobre el desempeño real de la persona	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A
Falla de Software	Defecto que puede presentarse en el programa que controla la evaluación de desempeño	* Software de evaluación * Jefe de sistemas	* Falla en su ejecución * Falta de mantenimiento del programa	* Interrupción de actividades * Pérdida de la información relevante * Pérdida de eficiencia y eficacia	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A
Virus Informático	Programa elaborado accidental o intencionalmente que se introduce y se transmite en la plataforma de la evaluación causando diversos tipos de daños al sistema establecido para la evaluación de desempeño	* Jefe de sistemas	* Falta de seguridad y protección contra los distintos virus informáticos  * Falta tecnológica	* Pérdida y/o daño de información	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A

### Ilustración 49 – Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Definición del Salario (Recompensas y/o remuneraciones)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL											
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones									
PROCESO		Definición del Salario									
OBJETIVO DEL PROCESO		Establecer de la manera más justa y adecuada el salario de una empleado de la empresa dependiendo de sus capacidades y competencias									
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION	
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para establecer el sueldo de un cargo	*Jefe de RR.HH	*Falta de conocimiento sobre las actualizaciones sobre los sueldos en Ecuador	* Pérdidas económicas	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A
		* Jefe de Finanzas	* Ausencia de información sobre aspectos profesionales y extraprofesionales del cargo								
Desacuerdo	Equivocación o error al establecer el salario final y acotarlo a las tablas de salario en vigencia	*Jefe de RR.HH	* Falta de conocimiento sobre la persona que va a ganar el salario	* Pérdida económica	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A
		*Jefe de Finanzas	* Fallas en el análisis de sueldos que paga la empresa	* Pérdida de información relevante sobre sueldos de futuros empleados							
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas al momento de establecer el sueldo	*Jefe de RR.HH *Jefe de Finanzas	* Falta de conocimiento sobre la metodología a usarse	* Pérdida económica	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A
Influencia	Actuar sobre la manera de obrar de la otra persona que toma la decisión de establecer el sueldo	* Jefe de RR.HH	* Preferencia sobre la persona que ocupa el cargo incentivando un sueldo más alto de lo que merece	* Pérdida económica	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A

### Ilustración 50 – Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Incentivos (Recompensas y/o remuneraciones)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL											
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones									
PROCESO		Incentivos									
OBJETIVO DEL PROCESO		Establecer y planificar de la manera más adecuada los incentivos que se entregarán a los empleados que realicen su trabajo con mayor eficiencia y eficacia superando las expectativas puestas en ellos.									
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION	
Desacuerdo	Equivocación o error al establecer los parámetros de cumplimiento para entregar los incentivos económicos	*Jefe de RR.HH	* Falta de conocimiento sobre los aspectos que deben cumplirse respecto a la evaluación, presupuesto, desempeño y años de labor	* Pérdida económica	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas al momento de definir el plan de incentivos	*Jefe de RR.HH	* Falta de conocimiento sobre parámetros a cumplirse. * Ausencia de información para generar las políticas de incentivos	* Pérdida económica	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A
Incumplimiento	No realizar lo convenido mediante contrato de un evento	* Empresa de catering	* Falta de experiencia * Deficiencias en su planificación	* Pérdida económica * Sanciones	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A

### Ilustración 51 - Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Planificación de capacitaciones a nuevos miembros (Desarrollo de personas)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL											
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Desarrollo de personas									
PROCESO		Planificación de capacitaciones a nuevos miembros									
OBJETIVO DEL PROCESO		la empresa pueda realizar sus labores de la mejor manera cumpliendo con sus funciones y actividades.									
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION	
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la capacitación no lleguen a recibirla y no posean justificación	* Nuevo empleado de un cargo	* Falta de comunicación con los nuevos miembros	* Pérdida económica * Sanciones * Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo	Media	6	Catastrófico	135	810	Inaceptable	D
Incumplimiento del capacitador	Posibilidad de que el capacitador/entrenador no llegue a impartir la capacitación según lo convenido	* Capacitador	* Deficiencia en su planificación de agenda	* Pérdida económica * Sanciones	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A
Infraacción	Quebrantamiento de una norma establecido en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las capacitaciones a nuevos miembros de la empresa	* Nuevo empleado de un cargo	* Deficiente comunicación entre RR.HH y el nuevo miembro * Falla en la explicación del contenido del reglamento	* Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo * Sanciones	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B

### Ilustración 52 – Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Planificación de capacitaciones y entrenamientos (Desarrollo de personas)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL											
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Desarrollo de personas									
PROCESO		Planificación de capacitaciones y entrenamientos									
OBJETIVO DEL PROCESO		aprovechar los nuevos conocimientos en las diferentes áreas.									
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION	
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la capacitación/entrenamiento no lleguen a recibirla y no posean justificación	* Empleado	* Falta de comunicación entre RR.HH y los empleados * Fallas en el sistema de información de eventos a realizarse	* Pérdida económica * Sanciones * Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B
Demora	Posibilidad de retraso en el control y seguimiento de la capacitación/entrenamiento	* Jefe de RR.HH	* Fallas en la planificación del cronograma * Fallas en la delegación de responsabilidades * Fallas en la priorización de trabajos	* Pérdida económica * Interrupción de actividades	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir la persona adecuada para impartir ya sea una capacitación o un entrenamiento	* Jefe de RR.HH	* Falta de conocimiento sobre parámetros a cumplirse. * Fallas en el establecimiento de los objetivos	* Pérdida económica	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A
Incumplimiento del capacitador	Posibilidad de que el capacitador/entrenador no llegue a impartir la capacitación según lo convenido	* Capacitador	* Deficiencia en su planificación de agenda	* Pérdida económica * Sanciones	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A
Infraacción	Quebrantamiento de una norma establecido en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las capacitaciones/entrenamientos a los empleados de la empresa	* Empleado	* Deficiente comunicación entre RR.HH y los empleados * Falla en los sistemas de información	* Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo * Sanciones	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A

### Ilustración 53 – Calificación y Evaluación de riesgos del Proceso de Creación y actualización del reglamento (Retención)

		GRUPO CORPORATIVO COLINEAL											
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Retención											
PROCESO		Creación y actualización del reglamento (actualización)											
OBJETIVO DEL PROCESO		Crear un documento en el cual contengan los derechos y obligaciones al cual están sujetos todos los empleados de la empresa de tal manera armonizar el ambiente laboral.											
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION			
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la reunión no lleguen a recibirla y no posean justificación	* Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Falta de comunicación entre RR.HH y los demás asistentes * Fallas en la planificación del día de reunión	* Sanciones	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A		
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para actualizar el reglamento de la empresa	* Jefe de RR.HH * Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Falta de conocimiento sobre el reglamento actual de la empresa * Falta de conocimiento sobre las nuevas obligaciones y derechos de los empleados según el gobierno * Supremacía de Interés personales	* Interrupción de actividades * Pérdida de información relevante	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B		
Demora	Posibilidad de retraso en la actualización del reglamento	* Jefe de RR.HH * Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Fallas en la planificación del cronograma y agenda a cumplirse * Fallas en la priorización de temas a tratarse	* Interrupción de actividades	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B		
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir el reglamento final por parte del quorum	* Jefe de RR.HH * Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Falta de conocimiento sobre temas principales a considerarse * Falta de información sobre temas laborales	* Pérdida económica * Pérdida de eficiencia y eficacia	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A		
Incumplimiento	Posibilidad de que la imprenta contratada no cumpla con el contrato convenido	* Imprenta (empresa contratada)	* Deficiencia en su planificación	* Pérdida económica * Sanciones	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A		
Infracción	Quebrantamiento de una norma establecida en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las reuniones	* Jefe de RR.HH * Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Deficiente comunicación entre RR.HH y los demás asistentes * Falta en los sistemas de información	* Sanciones	Baja	5	Moderado	15	75	Tolerable	B		

**ETAPA 3**

**MEDIDAS DE  
TRATAMIENTO,  
SEGÚN MÉTODO  
RISICAR**

### 3.4 Medidas de tratamiento de los riesgos

#### MEDIDAS DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez establecida la evaluación perteneciente a cada riesgo encontrado según la calificación obtenida se procede a establecer la medida de implementación necesaria; sin embargo, el establecer la medida dependerá mucho del nivel de ocurrencia del riesgo y su impacto en la empresa, y según esto podrá contener una o varias medidas entre el asumir/aceptar, prevenir, proteger o mitigar, evitar, retener y transferir.

A continuación se procedió a crear la “Matriz de respuesta a los riesgos” obtenido de la anterior matriz que solo contenía la evaluación de un riesgo, así para poder realizar esta se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- En la zona de aceptabilidad se puede asumir el riesgo
- En la zona de inaceptabilidad, con impacto catastrófico y frecuencia alta o muy alta, se puede eliminar la actividad que lo genera.
- Si tenemos frecuencia media, alta o muy alta se puede prevenir un riesgo
- Si tenemos un impacto moderado, severo o catastrófico se puede proteger de un riesgo.
- Para transferir se da en últimos casos si se tiene un impacto moderado, severo o catastrófico pero no se incluye la medida si se tiene frecuencia baja o media.
- Para retener se da en caso de no poder transferir teniendo en cuenta una frecuencia baja o media y un impacto leve o moderado.

**Ilustración 54 - Matriz de respuesta ante riesgos**

MATRIZ DE RESPUESTA ANTE RIESGOS					
FRECUENCIA					
8	Muy alta	40 Zona de riesgo aceptable Pv. T.	120 Zona de riesgo tolerable Pv. Pt. T.	360 Zona de riesgo grave Pv. Pt. T.	1080 Zona de riesgo inaceptable Pv. Pt. E.
7	Alta	35 Zona de riesgo aceptable Pv. T.	105 Zona de riesgo tolerable Pv. Pt. T.	315 Zona de riesgo grave Pv. Pt. T.	945 Zona de riesgo inaceptable Pv. Pt. E.
6	Media	30 Zona de riesgo aceptable Pv. R.	90 Zona de riesgo tolerable Pv. Pt. R.	270 Zona de riesgo grave Pv. Pt. T.	810 Zona de riesgo inaceptable Pv. Pt. T.
5	Baja	25 Zona de riesgo aceptable A	75 Zona de riesgo tolerable Pt. R.	225 Zona de riesgo grave Pt. T.	675 Zona de riesgo inaceptable Pt. T.
		Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
		5	15	45	135
		<b>IMPACTO</b>			

**Ilustración 55 - Nomenclatura de la matriz de respuesta ante riesgos**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>EVALUACION</b>			A =	Asumir
25-30-35-40	Aceptable	A		Pv =	Prevenir
75-90-105-120	Tolerable	B		Pt =	Proteger
225-270-315-360	Grave	C		T =	Transferir
675-810-945-1080	Inaceptable	D		R =	Retener
				E =	Evitar

A partir de esto se procede a realizar en el departamento la Matriz de Medidas de Tratamiento; sin embargo, al final de la matriz solo se colocó el título de controles sin ser llenado como un aviso de que posteriormente va a ser desarrollado.

**Departamento: Talento Humano**

**Proceso realizado por: María José Pulla Auquilla**

En el departamento de Talento Humano luego la creación de la matriz de calificación y evaluación de cada proceso que lo conforma y basándonos en la matriz de respuesta ante riesgos se procede a crear la “Matriz de Medidas de Tratamiento”.

### Ilustración 56 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Integración de Personal

MACROPROCESO PROCESO OBJETIVO DEL PROCESO		GRUPO CORPORATIVO COLINEAL									
		Recursos Humanos									
		Integración de Personal									
		Establecer un correcto reclutamiento de personas, su selección en base a las características del cargo, su contratación e su inducción a la empresa.									
RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACIÓN	EVALUACION		MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES	
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen a elegir al candidato final para un puesto	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B	* Prevenir * Proteger * Retener		
Demora	Posibilidad de retraso en el cumplimiento del tiempo estimado para la elección de un candidato	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B	* Prevenir * Proteger * Retener		
Desacierto	Equivocación o error al elegir el candidato final para el cargo	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A	* Prevenir * Retener		
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de calificar las pruebas de los candidatos elegidos	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A	* Prevenir * Retener		
Falsificación de documentos	Imitar, copiar o reproducir un escrito o documento que sirva para comprobar información sobre la carpeta del candidato, haciéndolo auténtico o verdadero	Media	6	Leve	5	30	Aceptable	A	* Prevenir * Retener		

**Ilustración 57 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Creación de Manual de funciones y perfil de cargo (Organización de Personas)**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL									
<b>MACROPROCESO</b> <b>PROCESO</b> <b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Recursos Humanos - Organización de personas							
		Creación de manual de funciones y perfil del cargo (actualización)							
		Establecer un documento en donde se pueda encontrar con facilidad las funciones y perfil de cargo que debe cumplir una persona a ocupar un puesto de trabajo en la empresa							
RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para actualizar un cargo dentro del manual de funciones y el perfil respectivo.	Baja	5	Moderado	15	75	Tolerable	B	* Proteger * Retener
Desacuerdo	Equivocación o error al actualizar el manual de funciones y perfil de cargo con aspectos irrelevantes al mismo.	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de seleccionar los posts con los aspectos primarios de un cargo	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir

**Ilustración 58 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Evaluación de Desempeño (Organización de Personas)**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL									
MACROPROCESO PROCESO		Recursos Humanos - Organización de personas							
OBJETIVO DEL PROCESO		Evaluación de desempeño (360°)							
		Planificar y organizar de manera correcta la evaluación de desempeño para obtener información que sea beneficiosa tanto para la empresa como para el empleado, y así pueda mejorar su eficiencia en la empresa.							
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de llenar las matrices de competencias dando información equivocada	Media	6	Leve	5	30	Acceptable	A	* Prevenir * Retener
Falla de Software	Defecto que puede presentarse en el programa que controla la evaluación de desempeño	Media	6	Leve	5	30	Acceptable	A	* Prevenir * Retener
Virus Informático	Programa elaborado accidental o intencionalmente que se introduce y se transmite en la plataforma de la evaluación causando diversos tipos de daños al sistema establecido para la evaluación de desempeño	Media	6	Leve	5	30	Acceptable	A	* Prevenir * Retener

**Ilustración 59 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Definición del Salario (Recompensas)**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL										
MACROPROCESO PROCESO OBJETIVO DEL PROCESO		Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones								
		Definición del Salario								
		Establecer de la manera más justa y adecuada el salario de una empleado de la empresa dependiendo de sus capacidades y competencias								
RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES	
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para establecer el sueldo de un cargo	Media	6	Leve	5	30	Acceptable	A * Prevenir * Retener		
Desacierto	Equivocación o error al establecer el salario final y acotarlo a las tablas de salario en vigencia	Media	6	Leve	5	30	Acceptable	A * Prevenir * Retener		
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de establecer el sueldo	Media	6	Leve	5	30	Acceptable	A * Prevenir * Retener		
Influencia	Actuar sobre la manera de obrar de la otra persona que toma la decisión de establecer el sueldo	Media	6	Leve	5	30	Acceptable	A * Prevenir * Retener		

### Ilustración 60 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Incentivos (Recompensas y/o

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL										
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones								
PROCESO		Incentivos								
OBJETIVO DEL PROCESO		Establecer y planificar de la manera más adecuada los incentivos que se entregarán a los empleados que realicen su trabajo con mayor eficiencia y eficacia superando las expectativas puestas en ellos.								
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES
Desacierto	Equivocación o error al establecer los parámetros de cumplimiento para entregar los incentivos económicos	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir	
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir el plan de incentivos	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir	
Incumplimiento de contrato	No realizar lo convenido mediante contrato de un evento	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir	

### Ilustración 61 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Planificación de capacitaciones a nuevos miembros (Desarrollo de personas)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL										
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Desarrollo de personas								
PROCESO		Planificación de capacitaciones a nuevos miembros								
OBJETIVO DEL PROCESO		Planificar de una manera adecuada las capacitaciones necesarias para que un nuevo empleado al integrarse a la empresa pueda realizar sus labores de la mejor manera cumpliendo con sus funciones y actividades.								
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la capacitación no lleguen a recibirla y no posean justificación	Media	6	Catastrófico	135	810	Inaceptable	D	* Prevenir * Proteger * Transferir	
Incumplimiento del capacitador	Posibilidad de que el capacitador/entrenador no llegue a impartir la capacitación según lo convenido	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir	
Infracción	Quebrantamiento de una norma establecido en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las capacitaciones a nuevos miembros de la empresa	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B	* Prevenir * Proteger * Retener	

**Ilustración 62 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Planificación de capacitaciones y entrenamientos (Desarrollo de personas)**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL									
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Desarrollo de personas							
PROCESO		Planificación de capacitaciones y entrenamientos							
OBJETIVO DEL PROCESO		Planificar de la mejor manera las capacitaciones o entrenamientos a impartirse a los empleados para poder aprovechar los nuevos conocimientos en las diferentes áreas.							
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la capacitación/entrenamiento no lleguen a recibirla y no posean justificación	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B	* Prevenir * Proteger * Retener
Demora	Posibilidad de retraso en el control y seguimiento de la capacitación/entrenamiento	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B	* Prevenir * Proteger * Retener
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir la persona adecuada para impartir ya sea una capacitación o un entrenamiento	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir
Incumplimiento del capacitador	Posibilidad de que el capacitador/entrenador no llegue a impartir la capacitación según lo convenido	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir
Infracción	Quebrantamiento de una norma establecido en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las capacitaciones/entrenamientos a los empleados de la empresa	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir

**Ilustración 63 - Matriz de Medidas de Tratamiento del Proceso de Creación y actualización del reglamento**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL										
<b>MACROPROCESO</b> <b>PROCESO</b> <b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Recursos Humanos - Retención								
		Creación y actualización del reglamento (actualización)								
		Crear un documento en el cual contengan los derechos y obligaciones al cual están sujetos todos los empleados de la empresa de tal manera armonizar el ambiente laboral.								
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		IMPACTO		CALIFICACION	EVALUACION		MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la reunión no lleguen a recibirla y no posean justificación	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir	
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para actualizar el reglamento de la empresa	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B	* Prevenir * Proteger * Retener	
Demora	Posibilidad de retraso en la actualización del reglamento	Media	6	Moderado	15	90	Tolerable	B	* Prevenir * Proteger * Retener	
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir el reglamento final por parte del quorum	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir	
Incumplimiento de contrato	Posibilidad de que la imprenta contratada no cumpla con el contrato convenido	Baja	5	Leve	5	25	Aceptable	A	* Asumir	
Infracción	Quebrantamiento de una norma establecida en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las reuniones	Baja	5	Moderado	15	75	Tolerable	B	* Prevenir * Retener	

**ETAPA 4**

**DISEÑO E  
IMPLEMENTACIÓN  
DE MEDIDAS DE  
TRATAMIENTO  
SEGÚN MÉTODO  
RISICAR**

## **DISEÑO Y IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO**

En esta etapa se tiene en cuenta las políticas generales de administración de riesgos (aplicadas a toda la empresa) y las políticas particulares (exclusivas de un departamento, área o macroproceso) que se entenderán como las directrices o lineamientos que orientarán al personal en la toma de decisiones con respecto a los riesgos.

Por ello se parte de estos conocimientos para establecer las políticas específicas de los tres principales riesgos de cada macroproceso analizado basándose en la creación de cuadros y matrices indicadas a continuación.

**Departamento: Talento Humano**

**Proceso realizado por: María José Pulla Auquilla**

En el departamento de Talento Humano para poder establecer las políticas específicas se parte desde la ponderación del proceso y de una ponderación de los riesgos de este; luego de una priorización de estos los riesgos y una matriz de análisis de políticas específicas para finalmente establecer las políticas de los tres principales riesgos.

### Ilustración 64 - Ponderación de proceso y riesgos de RR.HH

Ponderación de Procesos de RR.HH	
Nombre	Ponderación
Integración de Personal	30%
Organización de Personas-Creación de manual de funciones y perfil del cargo (actualización)	5%
Organización de Personas-Evaluación de desempeño (360°)	13%
Recompensas y/o remuneraciones-Definición del Salario	10%
Recompensas y/o remuneraciones-Incentivos	9%
Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones a nuevos miembros	13%
Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones y entrenamientos	10%
Retención-Creación y actualización del reglamento (actualización)	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Ponderación de Riesgos de RR.HH	
Nombre	Ponderación
Ausentismo	10%
Conflicto	5%
Demora	10%
Desacuerdo	5%
Error	20%
Falla de Software	5%
Falsificación de documentos	5%
Incumplimiento del capacitador	5%
Incumplimiento de contrato	5%
Influencia	5%
Infracción	20%
Virus Informático	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Luego de realizada la ponderación se procede a realizar la priorización de los riesgos de talento humano mediante la elaboración de una tabla que contienen los procesos y su ponderación en las columnas y los riesgos y su ponderación en las filas, luego de ello se coloca para cada uno la frecuencia, el impacto, la calificación y el puntaje del riesgo mediante la fórmula

**Tabla 5 - Fórmula de puntaje para establecer políticas específicas**

$$P = C * \% P. \text{Proceso} * \% P. \text{Riesgo}$$

P= puntaje                      % P. Proceso= porcentaje de la ponderación del proceso

C= calificación                % P. Riesgo= porcentaje de la ponderación del riesgo

Todos los resultados se suman horizontal y verticalmente para obtener los totales por riesgo y totales por actividad respectivamente. Finalmente para conocer que políticas se van a trabajar escojo los tres mayores resultados de los riesgos o los procesos más riesgosos, en este caso se trabajó en los riesgos.

### Ilustración 65 – Priorización de Riesgos y Procesos de Recursos Humanos

PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y PROCESOS																	
Riesgos	Procesos	Integración de Personal				Organización de Personas-Creación de manual de funciones y perfil del cargo (actualización)				Organización de Personas-Evaluación de desempeño (360°)				Recompensas y/o remuneraciones-Definición del Salario			
		30%				5%				13%				10%			
	Ponderación	Frecuencia	Impacto	Calificación	Puntaje	Frecuencia	Impacto	Calificación	Puntaje	Frecuencia	Impacto	Calificación	Puntaje	Frecuencia	Impacto	Calificación	Puntaje
Ausentismo	10%																
Conflicto	5%	6	15	90	1,35	5	15	75	0,19					6	5	30	0,15
Demora	10%	6	15	90	2,70												
Desacuerdo	5%	6	5	30	0,45	5	5	25	0,06					6	5	30	0,15
Error	20%	6	5	30	1,8	5	5	25	0,25	6	5	30	0,78	6	5	30	0,60
Falla de Software	5%									6	5	30	0,195				
Falsificación de documentos	5%	6	5	30	0,45												
Incumplimiento del capacitador	5%																
Incumplimiento de contrato	5%																
Influencia	5%													6	5	30	0,15
Infracción	20%																
Virus Informático	5%									6	5	30	0,195				
<b>Total de Procesos</b>					<b>6,750</b>				<b>0,500</b>				<b>1,170</b>				<b>1,050</b>

PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y PROCESOS																		
Riesgos	Procesos	Recompensas y/o remuneraciones-Incentivos				Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones a nuevos miembros				Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones y entrenamientos				Retención-Creación y actualización del reglamento (actualización)				TOTAL DE RIESGO
		9%				13%				10%				10%				
	Ponderación	Frecuencia	Impacto	Calificación	Puntaje	Frecuencia	Impacto	Calificación	Puntaje	Frecuencia	Impacto	Calificación	Puntaje	Frecuencia	Impacto	Calificación	Puntaje	
Ausentismo	10%					6	135	810	10,53	6	15	90	0,90	5	5	25	0,25	<b>11,680</b>
Conflicto	5%													6	15	90	0,45	2,138
Demora	10%									6	15	90	0,90	6	15	90	0,90	<b>4,500</b>
Desacuerdo	5%	5	5	25	0,11													0,775
Error	20%	5	5	25	0,45					5	5	25	0,50	5	5	25	0,50	<b>4,880</b>
Falla de Software	5%																	0,195
Falsificación de documentos	5%																	0,450
Incumplimiento del capacitador	5%					5	5	25	0,16	5	5	25	0,13					0,288
Incumplimiento de contrato	5%	5	5	25	0,11									5	5	25	0,13	0,238
Influencia	5%																	0,150
Infracción	20%					6	15	90	2,34	5	5	25	0,50	5	15	75	1,50	4,340
Virus Informático	5%																	0,195
<b>Total de Procesos</b>					<b>0,675</b>				<b>13,033</b>				<b>2,925</b>					<b>3,725</b>

A partir de ello los tres riesgos más altos son Ausentismo con 11,680, Demora con 4,500 y Error con 4,880, por ello se establecerá una política para cada uno de estos según la medida respectiva, pero para tener una mejor comprensión de cada uno se establece la “Matriz de Análisis para políticas específicas“.

### Ilustración 66 - Matriz para el análisis de políticas específicas de RR.HH

MATRIZ PARA ANÁLISIS DE POLÍTICAS ESPECÍFICAS					
GRUPO CORPORATIVO COLINEAL					
Riesgo	Proceso	Calificación	Agentes Generadores	Causa	Efecto
Ausentismo	Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones a nuevos miembros	810	* Nuevo empleado de un cargo	* Falta de comunicación con los nuevos miembros	* Pérdida económica * Sanciones * Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo
	Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones y entrenamientos	90	* Empleado	* Falta de comunicación entre RR.HH y los empleados * Fallas en el sistema de información de eventos a realizarse	* Pérdida económica * Sanciones * Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo
	Retención-Creación y actualización del reglamento (actualización)	25	* Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Falta de comunicación entre RR.HH y los demás asistentes * Fallas en la planificación del día de reunión	* Sanciones
Demora	Integración de Personal	90	*Jefe de RR.HH *Jefe de cargo a ocuparse *Par del cargo	*Falta de conocimiento sobre el proceso de integración de personas *Falta de concordancia sobre la elección de un candidato final	* Interrupción de actividades
	Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones y entrenamientos	90	*Jefe de RR.HH	* Fallas en la planificación del cronograma * Fallas en la delegación de responsabilidades * Fallas en la priorización de trabajos	* Pérdida económica * Interrupción de actividades
	Retención-Creación y actualización del reglamento (actualización)	90	* Jefe de RR.HH * Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Fallas en la planificación del cronograma y agenda a cumplirse * Fallas en la priorización de temas a tratarse	* Interrupción de actividades
Error	Integración de Personal	30	*Jefe de RR.HH *Jefe de cargo a ocuparse *Par del cargo	*Falta de capacitación sobre la metodología usada en la calificación de pruebas *Metodología muy compleja	* Pérdida de eficiencia y eficacia
	Organización de Personas-Creación de manual de funciones y perfil del cargo (actualización)	25	*Jefe de RR.HH *Jefe de cargo a ocuparse *Par del cargo	* Ausencia de establecimiento de prioridades del cargo *Metodología confusa para los integrantes	* Pérdida de la información relevante sobre el cargo * Pérdida de eficiencia y eficacia
	Organización de Personas-Evaluación de desempeño (360°)	30	* Empleado * Superior * Par del cargo	* Ausencia de concentración de la persona el momento de llenar las matrices *Metodología de evaluación confusa	* Pérdida de la información relevante sobre el desempeño real de la persona
	Recompensas y/o remuneraciones-Definición del Salario	30	*Jefe de RR.HH *Jefe de Finanzas	* Falta de conocimiento sobre la metodología a usarse	* Pérdida económica
	Recompensas y/o remuneraciones-Incentivos	25	*Jefe de RR.HH	* Falta de conocimiento sobre parámetros a cumplirse. * Ausencia de información para generar las políticas de incentivos	* Pérdida económica
	Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones y entrenamientos	25	*Jefe de RR.HH	* Falta de conocimiento sobre parámetros a cumplirse. * Fallas en el establecimiento de los objetivos	* Pérdida económica
	Retención-Creación y actualización del reglamento (actualización)	25	* Jefe de RR.HH * Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Falta de conocimiento sobre temas principales a considerarse * Falta de información sobre temas laborales	* Pérdida económica * Pérdida de eficiencia y eficacia

## **Riesgo de Ausentismo**

### **Política de Prevención**

Establecer normas para que la asistencia sea obligatoria en la realización de la planificación de capacitaciones y entrenamientos a miembros nuevos y actuales para la actualización del reglamento de la empresa existiendo una posterior comunicación a las personas que deberán asistir.

### **Toma de Decisiones**

- Establecimiento de una agenda al inicio del año indicando la programación de reuniones preestablecidas.
- Enviar emails a los convocados a las reuniones con la fecha, horario y agenda a cumplirse.
- Enviar a los emails de los empleados un aviso sobre la política aprobada de normas sobre asistencia a reuniones de la empresa.
- Colocar un comunicado en la pizarra de avisos de la empresa sobre las personas a asistir a las reuniones.
- Un encargado de RR.HH deberá pasar por los puestos de cada empleado convocado entregándole una citación para la reunión a realizarse y pidiéndole firmar indicando que recibió la convocatoria.

### **Política de Protección**

Formular un plan de contingencia para una eficiente realización de los procesos de planificación de capacitaciones y entrenamientos a nuevos y actuales empleados respectivamente y para la actualización del reglamento de la empresa en caso de que los convocados no asistan a los días fijados evitando generar principalmente pérdidas económicas, de eficiencia y sanciones.

### **Toma de Decisiones**

El plan contemplará aspectos como:

- Dentro del plan existirán los puntos de activación del mismo, que se darán en el momento de que el convocado no asista en tres ocasiones consecutivas a las reuniones o a toda la capacitación.
- La principal acción de recuperación será el cobro del 10% de nómina en caso de inasistencia y el costo total que pagaría un empleado para el entrenamiento o capacitación.
- El responsable de la realización y manejo del plan de contingencia será el Jefe de Talento Humano.

### **Política de Transferir**

La empresa contará con una cláusula en contrato en donde el empleado al no asistir a las capacitaciones, entrenamiento o reuniones se procederá a sancionar al empleado.

### **Toma de Decisiones**

- Se descontará la totalidad por persona del valor de la capacitación o entrenamiento de la nómina del mes posterior a este.
- En caso de faltar a una reunión se descontará el 10% de la nómina del mes siguiente.
- Al no asistir tres veces consecutivas a las capacitaciones o entrenamientos se enviará un memorándum a la carpeta con copia a la Dirección de Trabajo.

### **Riesgo de Demora**

#### **Política de Prevención**

Nombramiento de un comité conformado por los miembros participantes en el proceso de integración de personal, planificación de capacitaciones y entrenamientos y actualización del reglamento para establecer las diferentes procesos interrelacionados para que el asistente al cargo los conozca desde el inicio del proceso de selección, capacitación y entrenamiento y al mismo tiempo establecer claramente sus funciones y responsabilidades en el cargo

## **Toma de Decisiones**

- Realizar un acta con los nombres de las personas que conformarán el comité, la misma que será aprobada por la dirección de la empresa.
- El comité estará conformado por el Jefe de Talento Humano o su delegado, jefe del cargo a ocuparse y par del cargo en el caso de la integración de personal y la planificación de capacitaciones y entrenamientos.
- Para la actualización del reglamento se incluirá en el comité a un directivo designado por la junta de accionistas y tres empleados designados.
- El comité nombrará a un presidente quien informará a los convocados sobre la planificación, los plazos, agenda a cumplirse y fecha final de entrega además de datos preliminares que faciliten el trabajo y no lo demoren.
- El presidente se encargará de establecer responsabilidades a los convocados, priorizar los trabajos e informarles sobre los mismos.

## **Política de Protección**

Establecer un proceso de evaluación del proceso de integración de personal, planificación de capacitaciones y entrenamientos y actualización del reglamento para velar que el proceso se haya realizado de manera correcta y con la participación de todos los que intervienen reduciendo o evitando principalmente la interrupción de las actividades.

## **Toma de Decisiones**

- El Jefe de Talento Humano, Jefe de cargo a ocuparse, el par del cargo y el directivo designado deberán entregar lo cumplido de las planificaciones realizadas para cada proceso.
- Se evaluará el cumplimiento de los resultados finales de cada proceso en las fechas establecidas.
- Finalizadas las evaluaciones se entregará a los participantes del proceso los resultados y se indicará en que aspectos hay que mejorar.

## **Política de Retención**

Creación de un fondo correspondiente al 2% de las ventas para gestión del talento humano.

## **Toma de Decisiones**

- Abrir una cuenta en el Banco del Pichincha
- Depositar mensualmente el 1% de las ventas realizadas para cubrir gastos de la gestión del talento humano.
- El Jefe de Talento Humano y Gerente de Finanzas al crear la cuenta fijar las condiciones de retiro de dinero e informar las mismas a los directivos.

## **Riesgo de Error**

### **Política de Prevención**

Implementar el programa “Hermano Mayor” en donde un par del cargo con experiencia designado se le entregará toda la información pertinente sobre el cargo y metodología a usarse de esta manera estará presente desde el reclutamiento, la definición del salario del nuevo miembro hasta su inducción observando que se realice bien el trabajo, funciones y responsabilidades del nuevo miembro y finalmente entregando al hermano mayor un bono económico.

## **Toma de Decisiones**

- Establecimiento de características del hermano mayor para el programa.
- El hermano mayor tendrá no más de 3 direcciones dentro del programa.
- Capacitación y entrega de información necesaria al hermano mayor 3 días anteriores al comienzo del proceso.
- El Hermano Mayor estará presente en el período de inducción que tendrá una duración de 90 días.
- Evaluación del hermano mayor por parte del nuevo miembro finalizado los 90 días de inducción.

- Entrega del bono económico al hermano mayor finalizado el análisis de la evaluación (resultados positivos).

### **Política de Retención**

Compartir la cuenta destinada a la gestión de talento humano para que solvente los gastos de bonos para los incentivos del programa “Hermano Mayor”

### **Toma de Decisiones**

- Destinar mensualmente el 1% de las ventas realizadas para cubrir gastos del programa “Hermano Mayor” a la cuenta creada anteriormente en el Banco del Pichincha.
- El Jefe de Talento Humano y Gerente de Finanzas son los únicos encargados de retirar dinero de la misma para el pago del bono.
- Fijar períodos en los que se retirará el dinero necesario para pagar el bono.

### **Diseño de Controles**

Los controles son medidas diseñadas ya sea para detectar o reducir un riesgo por lo que existen diferentes tipos de controles que deben poseer ciertas características como ser suficientes, comprensibles, económicos, eficaces, eficientes, efectivos, oportunos, inmersos en procesos, entre los principales.

Para la empresa Colineal y para los macroprocesos analizados hemos establecidos controles para los riesgos encontrados y su efectividad siendo entre los utilizados la prevención, protección, transferencia, retención y en el caso de asumir no se han establecido controles.

A continuación se presenta la tabla para medir la efectividad de los controles y la medición de cada uno según la tabla.

**Tabla 6 - Cuadro de Efectividad de controles**

	<b>Alta</b>	Media	Alta	Muy Alta
<b>EFICA</b>	<b>Media</b>	Baja	Media	Alta
<b>CIA</b>	<b>Baja</b>	Muy baja	Baja	Media
		<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
			<b>EFICIENCIA</b>	

Eficiencia: aprovechar los recursos / Eficacia: cumplir el objetivo

**Departamento: Talento Humano**

**Proceso realizado por: María José Pulla Auquilla**

Luego de realizadas las medidas de tratamiento para cada riesgo y las políticas específicas es necesario establecer los controles actuales y propuestos para disminuir el impacto u ocurrencia de un riesgo, por ello se estableció la matriz indicada a continuación que además muestra a eficiencia y eficacia de los mismos.

## Ilustración 67 – Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Procesos de Integración de Personas

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL									
MACROPROCESO		Recursos Humanos							
PROCESO		Integración de Personal							
OBJETIVO DEL PROCESO		Establecer una correcto reclutamiento de personas, su selección en base a las características del cargo, su contratación e su inducción a la empresa.							
RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACION		MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES		EFECTIVIDAD		
					Actuales	Propuestos	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen a elegir al candidato final para un puesto	Tolerable	B	* Prevenir	Capacitación sobre perfil de cargo a elegir		Alta	Media	Alta
				* Proteger		Seguimiento al manual de funciones de cargo a elegir	Alta	Media	Alta
				* Retener		Existencia de un conciliador que aclare hecho negativos	Alta	Alta	Muy Alta
Demora	Posibilidad de retraso en el cumplimiento del tiempo estimado para la elección de un candidato	Tolerable	B	* Prevenir	Tiempo límite establecido		Media	Media	Media
				* Proteger		Basados en reuniones anteriores considerara un tiempo adicional incluídole en el plazo	Alta	Alta	Muy Alta
				* Retener		Existencia de un/a secretario/a que anote todo los datos necesarios de las reuniones al momento que se generen	Alta	Alta	Muy Alta
Desacierto	Equivocación o error al elegir el candidato final para el cargo	Aceptable	A	* Prevenir	Metodología establecida		Alta	Medio	Alta
				* Retener		Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de calificar las pruebas de los candidatos elegidos	Aceptable	A	* Prevenir	Existencia de rangos de valoración para pruebas		Alta	Media	Alta
				* Retener		Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta
Falsificación de documentos	Imitar, copiar o reproducir un escrito o documento que sirva para comprobar información sobre la carpeta del candidato, haciéndolo auténtico o verdadero	Aceptable	A	* Prevenir	Revisión minuciosa de carpetas		Alta	Alta	Muy Alta
				* Retener		Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta

**Ilustración 68 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Procesos Creación de manual de funciones y perfil de cargo (Organización de Personas)**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL										
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Organización de personas								
PROCESO		Creación de manual de funciones y perfil del cargo (actualización)								
OBJETIVO DEL PROCESO		Establecer un documento en donde se pueda encontrar con facilidad las funciones y perfil de cargo que debe cumplir una persona a ocupar un puesto de trabajo en la empresa								
RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACION		MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES		EFECTIVIDAD			
					Actuales	Propuestos	Eficacia	Eficiencia	Efectividad	
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para actualizar un cargo dentro del manual de funciones y el perfil respectivo.	Tolerable	B	* Proteger	Nombramiento de un líder del grupo		Media	Alta	Alta	
					Existencia de un conciliador que aclare hecho negativos		Alta	Alta	Muy Alta	
					Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"		Alta	Alta	Muy Alta	
Desacuerdo	Equivocación o error al actualizar el manual de funciones y perfil de cargo con aspectos irrelevantes al mismo.	Aceptable	A	* Asumir						
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de seleccionar los postis con los aspectos primarios de una cargo	Aceptable	A	* Asumir						

### Ilustración 69 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Evaluación de

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL									
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Organización de personas							
PROCESO		Evaluación de desempeño (360°)							
OBJETIVO DEL PROCESO		Planificar y organizar de manera correcta la evaluación de desempeño para obtener información que sea beneficiosa tanto para la empresa como para el empleado, y así pueda mejorar su eficiencia en la empresa.							
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EVALUACION		MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES		EFECTIVIDAD		
					Actuales	Propuestos	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de llenar las matrices de competencias dando información equivocada	Aceptable	A	* Prevenir	Metodología establecida para llenar las matrices indicadas de manera general a los candidatos		Alta	Media	Alta
				* Retener	Entrega a cada candidato el instructivo de llenado de matrices	Alta	Alta	Muy Alta	
				* Retener	Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta	
Falla de Software	Defecto que puede presentarse en el programa que controla la evaluación de desempeño	Aceptable	A	* Prevenir	Mantenimiento preventivo por parte de sistemas		Alta	Alta	Muy Alta
				* Retener	Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta	
Virus Informático	Programa elaborado accidental o intencionalmente que se introduce y se transmite en la plataforma de la evaluación causando diversos tipos de daños al sistema establecido para la evaluación de desempeño	Aceptable	A	* Prevenir	Mantenimiento preventivo por parte de sistemas		Alta	Alta	Muy Alta
				* Retener	Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta	

**Ilustración 70 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Definición del Salario (Recompensas y/o remuneraciones)**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL									
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones							
PROCESO		Definición del Salario							
OBJETIVO DEL PROCESO		Establecer de la manera más justa y adecuada el salario de una empleado de la empresa dependiendo de sus capacidades y competencias							
RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACION		MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES		EFECTIVIDAD		
					Actuales	Propuestos	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para establecer el sueldo de un cargo	Aceptable	A	* Prevenir	Establecimiento de sueldos basados en tablas elaboradas en la misma empresa		Media	Media	Media
					Existencia de conciliador que posea información sobre el sueldo según la ley y conocimiento sobre sueldo según las competencias de cada persona	Alta	Alta	Muy Alta	
				* Retener	Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta	
Desacuerdo	Equivocación o error al establecer el salario final y acotarlo a las tablas de salario en vigencia	Aceptable	A	* Prevenir	Sueldos según tablas elaboradas en la misma empresa		Media	Media	Media
					Existencia de conciliador que posea información sobre el sueldo según la ley y conocimiento sobre sueldo según las competencias de cada persona	Alta	Alta	Muy Alta	
				* Retener	Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta	
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de establecer el sueldo	Aceptable	A	* Prevenir	Existencia de instructivo de establecimiento de sueldos		Media	Alta	Alta
				* Retener	Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta	
Influencia	Actuar sobre la manera de obrar de la otra persona que toma la decisión de establecer el sueldo	Aceptable	A	* Prevenir	Existencia de instructivo de establecimiento de sueldos		Media	Alta	Alta
				* Retener	Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta	

**Ilustración 71 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Incentivos**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL									
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones							
PROCESO		Incentivos							
OBJETIVO DEL PROCESO		Establecer y planificar de la manera más adecuada los incentivos que se entregarán a los empleados que realicen su trabajo con mayor eficiencia y eficacia superando las expectativas puestas en ellos.							
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EVALUACION		MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES		EFECTIVIDAD		
					Actuales	Propuestos	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Desacerto	Equivocación o error al establecer los parámetros de cumplimiento para entregar los incentivos económicos	Acceptable	A	* Asumir					
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir el plan de incentivos	Acceptable	A	* Asumir					
Incumplimiento de contrato	No realizar lo convenido mediante contrato de un evento	Acceptable	A	* Asumir					

**Ilustración 72 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Planificación de capacitaciones a nuevos miembros (Desarrollo de personas)**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL									
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Desarrollo de personas							
PROCESO		Planificación de capacitaciones a nuevos miembros							
OBJETIVO DEL PROCESO		Planificar de una manera adecuada las capacitaciones necesarias para que un nuevo empleado al integrarse a la empresa pueda realizar sus labores de la mejor manera cumpliendo con sus funciones y actividades.							
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES		EFECTIVIDAD			
				Actuales	Propuestos	Eficacia	Eficiencia	Efectividad	
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la capacitación no lleguen a recibirla y no posean justificación	Inaceptable	D		Aviso via email de las capacitaciones a realizar		Baja	Media	Baja
				* Prevenir		Incluir avisos a email, comunicados en la pizarra de la empresa y entrega de comunicado y previa firma de confirmación de asistencia	Alta	Alta	Muy Alta
				* Proteger		Plan de contingencia en caso de ausentismo del empleado	Alta	Alta	Muy Alta
			* Transferir		Se incluirá una clausula en el contrato respecto a sanciones encaso de inasistencia	Media	Alta	Alta	
Incumplimiento del capacitador	Posibilidad de que el capacitador/entrenador no llegue a impartir la capacitación según lo convenido	Aceptable	A	* Asumir					
Infracción	Quebrantamiento de una norma establecido en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las capacitaciones a nuevos miembros de la empresa	Tolerable	B	* Prevenir	Entrega y explicación del reglamento de la empresa que incluye las sanciones por quebrantar una norma		Alta	Alta	Muy Alta
				* Proteger	Existencia de sanción del 10% de la nómina según el reglamento de la empresa		Media	Media	Media
				* Retener	Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta	

### Ilustración 73 - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Planificación de capacitaciones y entrenamientos (Desarrollo de personas)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL									
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Desarrollo de personas							
PROCESO		Planificación de capacitaciones y entrenamientos							
OBJETIVO DEL PROCESO		Planificar de la mejor manera las capacitaciones o entrenamientos a impartirse a los empleados para poder aprovechar los nuevos conocimientos en las diferentes áreas.							
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES	EFECTIVIDAD				
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la capacitación/entrenamiento no lleguen a recibirla y no posean justificación	Tolerable	B	* Prevenir	electrónico de la agenda a cumplir en las capacitaciones / entrenamientos		Baja	Media	Baja
					Envío de avisos, horario y fechas via email, comunicados en la pizarra de la empresa y entrega de comunicado y previa firma de confirmación de asistencia	Alta	Alta	Muy Alta	
				* Proteger	Plan de contingencia en caso de ausentismo a capacitación o entrenamiento	Alta	Media	Alta	
			* Retener	Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta		
Demora	Posibilidad de retraso en el control y seguimiento de la capacitación/entrenamiento	Tolerable	B	* Prevenir	El Jefe de RR.HH y el Jefe del área de la capacitación se encargan del seguimiento de la implementación de la misma		Media	Media	Media
					Nombramiento de un comité conformado por personas asistentes a las capacitaciones/entrenamientos y los jefes para un adecuado control y seguimiento de los mismos	Alta	Alta	Muy Alta	
				* Proteger	Proceso de evaluación de la correcta realización de la capacitación / entrenamiento y su aplicación	Alta	Media	Alta	
			* Retener	Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta		
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir la persona adecuada para impartir ya sea una capacitación o un entrenamiento	Aceptable	A	* Asumir					
Incumplimiento del capacitador	Posibilidad de que el capacitador/entrenador no llegue a impartir la capacitación según lo convenido	Aceptable	A	* Asumir					
Infracción	Quebrantamiento de una norma establecido en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las capacitaciones/entrenamientos a los empleados de la empresa	Aceptable	A	* Asumir					

## Ilustración 74 - - Matriz de Implementación y Efectividad de Controles del Proceso de Creación y actualización del reglamento (Retención)

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL									
MACROPROCESO		Recursos Humanos - Retención							
PROCESO		Creación y actualización del reglamento (actualización)							
OBJETIVO DEL PROCESO		Crear un documento en el cual contengan los derechos y obligaciones al cual están sujetos todos los empleados de la empresa de tal manera armonizar el ambiente laboral.							
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EVALUACION		MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES		EFECTIVIDAD		
					Actuales	Propuestos	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Ausentismo	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la reunión no lleguen a recibirla y no posean justificación	Aceptable	A	* Asumir					
Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre las personas que se reúnen para actualizar el reglamento de la empresa	Tolerable	B	* Prevenir	Metodología establecida para la intervención y debate de ideas para el reglamento		Media	Media	Media
				* Proteger		Existencia de un conciliador que aclare hecho negativos ante desacuerdos entre empleados y directivos	Alta	Alta	Muy Alta
				* Retener		Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta
Demora	Posibilidad de retraso en la actualización del reglamento	Tolerable	B	* Prevenir	Establecimiento de límites de tiempo y agenda a cumplir		Media	Media	Media
						Capacitación sobre aspectos a actualizar y la necesidad de realizarlos	Alta	Alta	Muy Alta
				* Proteger		Existencia de un/a secretario/a que anote las ideas expuestas para la actualización el momento que se generen.	Alta	Alta	Muy Alta
		* Retener		Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta		
Error	Posibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir el reglamento final por parte del quorum	Aceptable	A	* Asumir					
Incumplimiento de contrato	Posibilidad de que la imprenta contratada no cumpla con el contrato convenido	Aceptable	A	* Asumir					
Infracción	Quebrantamiento de una norma establecida en el reglamento de la empresa sobre la asistencia obligatoria a las reuniones	Tolerable	B	* Prevenir	Entrega del reglamento de la empresa e incipie en sanciones que se generan por inasistencia a reuniones de este tipo		Alta	Alta	Muy Alta
				* Retener		Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	Alta	Alta	Muy Alta

## Mapa de Riesgos

**Ilustración 75 - Mapa de Riesgos Departamento de Talento Humano Empresa Colineal Corp. Cía. Ltda.**

MAPA DE RIESGOS																
MACROPROCESO		DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EMPRESA COLINEAL CORP. CÍA. LTDA.														
RIESGO	PROCESO	Objetivo	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	
AUSENTISMO	Desarrollo de personas- Planificación de capacitaciones a nuevos miembros	Planificar de una manera adecuada las capacitaciones necesarias para que un nuevo empleado al integrarse a la empresa pueda realizar sus labores de la mejor manera cumpliendo con sus funciones y actividades.	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la capacitación no lleguen a recibirla y no posean justificación	* Nuevo empleado de un cargo	* Falta de comunicación con los nuevos miembros	* Pérdida económica * Sanciones * Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo	6	135	810	Inaceptable	Prevenir	Incluir avisos a email, comunicados en la pizarra de la empresa y entrega de comunicado y previa firma de confirmación de asistencia	ALTA	ALTA	MUY ALTA	
												Proteger	Plan de Contingencia en el caso de ausentismo del empleado	ALTA	ALTA	MUY ALTA
												Transferir	Se incluirá en una cláusula en el contrato respecto a sanciones en caso de insistencia	MEDIA	ALTA	ALTA
	Desarrollo de personas- Planificación de capacitaciones y entrenamientos	Planificar de la mejor manera las capacitaciones o entrenamientos a impartirse a los empleados para poder aprovechar los nuevos conocimientos en las diferentes áreas.	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la capacitación/entrenamiento no lleguen a recibirla y no posean justificación	* Empleado	* Falta de comunicación entre RR.HH y los empleados * Fallos en el sistema de información de eventos a realizarse	* Pérdida económica * Sanciones * Pérdida de eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo	6	15	90	Tolerable	* Prevenir * Proteger * Retener	Envío de avisos, horario y fechas vía email, comunicados en la pizarra de la empresa y entrega de comunicado y previa firma de confirmación de asistencia. Plan de contingencia en caso de ausentismo a capacitación o entrenamiento. Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	ALTA ALTA ALTA	ALTA MEDIA ALTA	MUY ALTA ALTA MUY ALTA	
												Retención-Creación y actualización del reglamento (actualización)	Crear un documento en el cual contengan los derechos y obligaciones al cual están sujetos todos los empleados de la empresa de tal manera armonizar el ambiente laboral.	Posibilidad de que los asistentes convocados obligatoriamente a la reunión no lleguen a recibirla y no posean justificación	* Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Falta de comunicación entre RR.HH y los demás asistentes * Fallos en la planificación del día de reunión
	Demora	Integración de Personal	Posibilidad de retraso en el cumplimiento del tiempo estimado para la elección de un candidato	Establecer una correcto reclutamiento de personas, su selección en base a las características del cargo, su contratación e su inducción a la empresa.	*Jefe de RR.HH *Jefe de cargo a ocuparse *Par del cargo	*Falta de conocimiento sobre el proceso de integración de personas *Falta de concordancia sobre la elección de un candidato final	*Interrupción de actividades	6	15	90	Tolerable	* Prevenir * Proteger * Retener	Basados en reuniones anteriores considerará un tiempo adicional incluyendole en el plazo. Existencia de un o una secretario/a que anote todos los datos necesarios de las reuniones al momento que se generen. Cuenta bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	ALTA ALTA ALTA	ALTA ALTA ALTA	MUY ALTA MUY ALTA MUY ALTA
Desarrollo de personas- Planificación de capacitaciones y entrenamientos		Posibilidad de retraso en el control y seguimiento de la capacitación/entrenamiento	Planificar de la mejor manera las capacitaciones o entrenamientos a impartirse a los empleados para poder aprovechar los nuevos conocimientos en las diferentes áreas.	*Jefe de RR.HH	* Fallas en la planificación del cronograma * Fallas en la delegación de responsabilidades * Fallas en la priorización de trabajos	* Pérdida económica * Interrupción de actividades	6	15	90	Tolerable	* Prevenir * Proteger * Retener	Nombramiento de un comité conformado por personas asistentes a las capacitaciones/entrenamientos y los jefes para un adecuado control y seguimiento de los mismos. Proceso de evaluación de la correcta realización de la capacitación/entrenamiento y su aplicación. Cuenta Bancaria para cubrir gastos de "gestión del talento humano"	ALTA ALTA ALTA	ALTA ALTA ALTA	MUY ALTA ALTA MUY ALTA	
Retención-Creación y actualización del reglamento (actualización)		Posibilidad de retraso en la actualización del reglamento	Crear un documento en el cual contengan los derechos y obligaciones al cual están sujetos todos los empleados de la empresa de tal manera armonizar el ambiente laboral.	* Jefe de RR.HH * Directivos * Gerentes * Empleados designados	* Fallas en la planificación del cronograma y agenda a cumplirse * Fallas en la priorización de temas a tratarse	* Interrupción de actividades	6	15	90	Tolerable	* Prevenir * Proteger * Retener	Capacitación sobre aspectos a actualizar y la necesidad de realizarlos. Existencia de una secretario/a que anote las ideas expuestas para la actualización el momento que se generen. Cuenta bancaria para cubrir gastos de "Gestión de Talento Humano"	ALTA ALTA ALTA	ALTA ALTA ALTA	MUY ALTA MUY ALTA MUY ALTA	

ERRORES	Integración de Personal	Possibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de calificar las pruebas de los candidatos elegidos	Establecer un correcto reclutamiento de personas, su selección en base a las características del cargo, su contratación e su inducción a la empresa.	*Jefe de RR.HH *Jefe de cargo a ocuparse *Par del cargo	*Falta de capacitación sobre la metodología usada en la calificación de pruebas *Metodología muy compleja	*Pérdida de eficiencia y eficacia	6	5	30	Acceptable	*Prevenir *Retener	Cuenta bancaria para cubrir gastos de "Gestión de Talento Humano"	ALTA	ALTA	MUY ALTA
	Organización de Personas-Creación de manual de funciones y perfil del cargo (actualización)	Possibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de seleccionar los posts con los aspectos primarios de una cargo	Establecer un documento en donde se pueda encontrar con facilidad las funciones y perfil de cargo que debe cumplir una persona a ocupar un puesto de trabajo en la empresa	*Jefe de RR.HH *Jefe de cargo a ocuparse *Par del cargo	* Ausencia de establecimiento de prioridades del cargo *Metodología confusa para los integrantes	*Pérdida de la información relevante sobre el cargo *Pérdida de eficiencia y eficacia	5	5	25	Acceptable	*Asumir				
	Organización de Personas-Evaluación de desempeño (360°)	Possibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de llenar las matrices de competencias dando información equivocada	Planificar y organizar de manera correcta la evaluación de desempeño para obtener información que sea beneficiosa tanto para la empresa como para el empleado, y así pueda mejorar su eficiencia en la empresa.	*Empleado *Superior *Par del cargo	* Ausencia de concentración de la persona el momento de llenar las matrices *Metodología de evaluación confusa	*Pérdida de la información relevante sobre el desempeño real de la persona	6	5	30	Acceptable	*Prevenir *Retener	Entrega a cada candidato el instructivo de llenado de matrices. Cuenta bancaria para cubrir gastos de "Gestión de Talento Humano"	ALTA	ALTA ALTA	MUY ALTA
	Remuneraciones y/o remuneraciones-Definición del Salario	Possibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de establecer el sueldo	Establecer de la manera más justa y adecuada el salario de una empleado de la empresa dependiendo de sus capacidades y competencias	*Jefe de RR.HH *Jefe de Finanzas	*Falta de conocimiento sobre la metodología a usarse	*Pérdida económica	6	5	30	Acceptable	*Prevenir *Retener				
	Remuneraciones y/o remuneraciones-Incentivos	Possibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir el plan de incentivos	Establecer y planificar de la manera más adecuada los incentivos que se entregarán a los empleados que realicen su trabajo con mayor eficiencia y eficacia superando las expectativas puestas en ellos.	*Jefe de RR.HH	*Falta de conocimiento sobre parámetros a cumplirse. * Ausencia de información para generar las políticas de incentivos	*Pérdida económica	5	5	25	Acceptable	*Asumir				
	Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones y entrenamientos	Possibilidad de realizar acciones equivocadas el momento de definir la persona adecuada para impartir ya sea una capacitación o un entrenamiento	Planificar de la mejor manera las capacitaciones o entrenamientos a impartirse a los empleados para poder aprovechar los nuevos conocimientos en las diferentes áreas.	*Jefe de RR.HH	*Falta de conocimiento sobre parámetros a cumplirse. * Fallos en el establecimiento de los objetivos	*Pérdida económica	5	5	25	Acceptable	*Asumir				
	Retención-Creación y	Possibilidad de realizar acciones	Crear un documento en el cual contengan los derechos y obligaciones a cual están sujetos todos los empleados de la	*Jefe de RR.HH *Directivos *Gerentes *Empleados	*Falta de conocimiento sobre temas principales a considerarse	*Pérdida económica *Pérdida de eficiencia y									

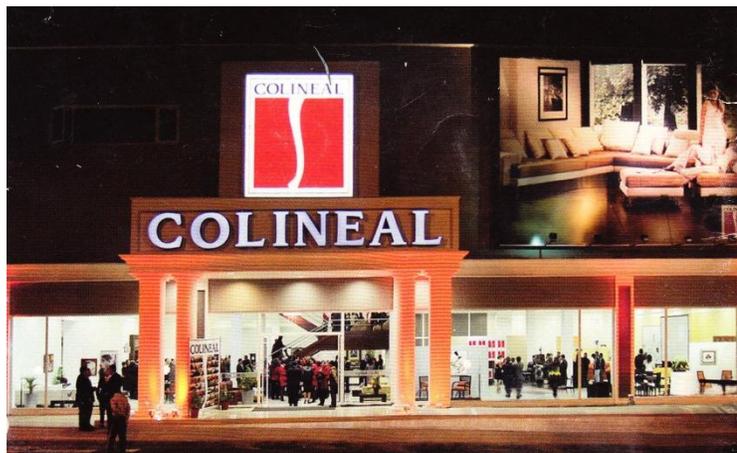
Fuente: Elaborado por la alumna María José Pulla Auquilla

Aplicando el método Risicar se ha podido determinar los riesgos que se generan en la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda., los mismos que se han sido puestos en consideración para realizar las medidas de tratamiento, controles para alcanzar su mitigación.

Al revisar el Reglamento Interno de Seguridad y Salud de la empresa, se ha podido constatar que desde el 1 de septiembre de 2014 está aprobado este reglamento interno por la Directora Nacional de Trabajo y Servicio Público de Cuenca (E), cumpliendo los requisitos legales para su aprobación; siendo presentado por el Sr. Vásquez Tamariz Paúl Efraín contando con la asesoría del MSC. Rivera Alvarado Ricardo Fabián.

La empresa Colineal Corp. Cía. Ltda. como líder en la comercialización y fabricación de muebles de hogar y oficina se ha enfocado en alcanzar el mercado ecuatoriano buscando cumplir las debidas normas de calidad con el fin de cumplir expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes, pero a su vez para lograr todo lo antes mencionado cuentan con una parte fundamental, su equipo humano los mismo que laboran para ofrecer calidad en su trabajo, así también la empresa se preocupa por sus colaboradores creando una cultura de prevención, con el fin de lograr buenas prácticas en el ámbito de seguridad y salud ocupacional, destinando los recursos necesarios para lograr lo propuesto.

**Ilustración 76 -Tienda Parque Industrial Empresa Colineal Corp. Cía. Ltda.**



**Fuente: Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda.**

Se pretende lograr un ambiente propicio para los trabajadores con una cultura de mejora en donde se aprovechen las fortalezas de los empleados en un marco de valores y cumplimiento de todos los aspectos legales que se aplican en los procesos y productos de la empresa con el objetivo de que no exista ninguna actividad ilícita que perturbe las exportaciones y la ética de la empresa.

Los objetivos principales del Reglamento Interno de la empresa son:

- a. Promover una cultura de Seguridad y la Salud, en todos los trabajadores.
- b. Proporcionar a cada trabajador, la oportunidad de adquirir los conocimientos, valores, compromisos y habilidades necesarias para proteger su salud y mejora el ambiente laboral.
- c. Determinar y establecer condiciones de trabajo al personal que no presenten peligro para su salud o vida. (Vásquez T. Paúl, 2014, p.2)

Este reglamento cuenta con doce capítulos que van desde las Disposiciones Generales del Empleador, del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud, Prevención de Riesgos en Poblaciones Vulnerables, Prevención de Riesgos Propios de la Empresa, Accidentes Mayores, Señalización de Seguridad, Vigilancia de Salud de los Trabajadores, Registro e Investigación de Accidentes e Incidentes, Información y Capacitación en Prevención De Riesgos, Equipos de Protección Personal, Gestión Ambiental y Disposiciones Finales. En la empresa hacen acatar el manual de manera estricta con la finalidad de que el empleador y trabajador no salgan perjudicados por ningún motivo o percance.

Colineal Corp. Cía. Ltda. proporciona todas las medidas de seguridad en la comercializadora y planta, brindando ropa adecuada, los medios de protección personal y colectiva necesarios para que realicen su trabajo de forma cómoda y con los implementos necesarios para obtener un resultado para ambas partes satisfactorio; además la compañía financia programas de prevención y capacitación al personal de manera periódica, existe un trabajador (CSST) que es reglamentario según la Legislación Nacional Vigente.

Se garantiza atención de primeros auxilios en caso de accidentes derivados del trabajo, se mantiene informados al personal sobre riesgos laborales que estén vinculados

con las actividades de su puesto de trabajo, se desarrolla labores en un ambiente de trabajo propicio para ejercer facultades físicas y mentales garantizando seguridad, bienestar y salud.

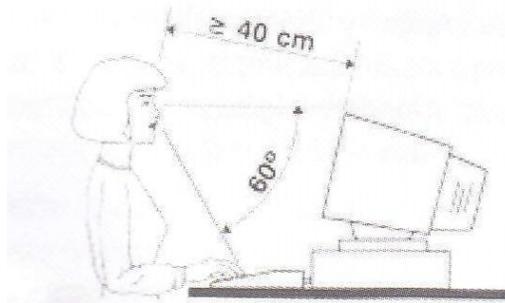
### **Ilustración 77 - Imagen de la forma de alzar peso**



**Fuente: Reglamento Interno de Seguridad y Salud de la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda.**

En la empresa se prohíbe trabajar en ambientes insalubres, debida a la presencia de sustancias tóxicas, gases, vapores, deficiencia de oxígeno y factores ergonómicos, biológicos y mecánicos, salvo que previamente se adopten las medidas preventivas necesarias para la defensa de la salud (Vásquez T. Paúl, 2014, p.9). También se considera que no es apto trabajar en estado de embriaguez o bajo la acción de cualquier sustancia nociva, esto podría traer inconvenientes por el mal uso de las máquinas o distracción en el trabajo; Todo esto trae como consecuencias sanciones que forman parte del reglamento interno y si son graves las faltas se sanciona bajo el Código de Trabajo considerando la violación del RI, mala intención, que ponga en peligro su vida/la de terceros o las instalaciones, equipos o bienes de la empresa. Las sanciones que se aplican según el Reglamento Interno empiezan con una amonestación verbal, amonestación escrita, multa de hasta el 10% de la remuneración diaria unificada y finalmente una solicitud de visto bueno, de conformidad con lo previsto en el Código de Trabajo (Vásquez T. Paúl, 2014, p.12).

### **Ilustración 78 - Forma de estar frente a un computador**



**Fuente: Reglamento Interno de Seguridad y Salud de la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda.**

Existe un comité de seguridad y salud es integrado por tres representantes de los trabajadores y tres del empleador los mismos que cumplen con las funciones de analizar y opinar sobre el reglamento interno, realizar inspecciones generales de los edificios e instalaciones de los centros de trabajo, cooperar en campañas de prevención de riesgos, analizar condiciones de trabajo para la prevención de riesgos propios de la empresa como en los factores de iluminación, oficinas, riesgos químicos, biológicos, ergonómicos, bodegas, prevenir accidentes que causen lesiones , respetarlas cargas máximas según el sexo y edad, factores de riesgos psicosociales. Así la empresa trata de minimizar los riesgos colocando señalización de advertencia en los lugares donde exista algún tipo de peligro como lo estipula en la Norman INEN 439 a continuación se muestra un gráfico de la señalización que utilizan en la empresa:

## Ilustración 79 - Señalización de la empresa

COLOR DE SEGURIDAD	SIGNIFICADO	INDICACIONES Y PRECISIONES
ROJO	PARO	Alto y dispositivos de desconexión para emergencias
	PROHIBICIÓN	Señalamientos para prohibir acciones específicas
	MATERIAL, EQUIPO Y SISTEMAS PARA COMBATE DE INCENDIO	Identificación y localización
AMARILLO	ADVERTENCIA DE PELIGRO	Atención, precaución, verificación de fluidos peligrosos
	DELIMITACIÓN DE ÁREAS	Límites de áreas restringidas o de usos específicos
	ADVERTENCIA DE PELIGRO POR RADIACIONES	Señalamientos para indicar la presencia de materiales peligrosos
VERDE	CONDICIÓN SEGURA	Identificación de tuberías. Señalamiento para indicar salidas de emergencia, zonas de seguridad y primeros auxilios, lugares de reunión, entre otros.
AZUL	OBLIGACIÓN	Señalamientos para realizar acciones específicas. Ejemplo: uso de elementos de protección personal.

SEÑALES	DESCRIPCIÓN
	Fondo blanco y barra inclinada de color rojo El símbolo de seguridad será negro, colocado en el centro de la señal pero no debe superponerse a la barra inclinada roja. La banda de color blanco periférica es opcional. Se recomienda que el color rojo cubra por lo menos el 35% del área de la señal.
	Fondo azul Es el símbolo de seguridad o el texto serán blanco y colocados en el centro de la señal, la franja blanca periférica es opcional. El color azul debe cubrir por lo menos el 50% del área de la señal.
	Fondo amarillo, franja triangular negra El símbolo de seguridad será negro y estará colocado en el centro de la señal, la franja periférica amarilla es opcional. El color amarillo debe cubrir por lo menos el 50% del área de la señal.
	Fondo verde Símbolo o texto de seguridad en color blanco y colocado en el centro de la señal. La forma de la señal debe ser un cuadrado o rectángulo de tamaño adecuado para alojar el símbolo y/o texto de seguridad. El fondo verde debe cubrir por lo menos un 50% del área de la señal. La franja blanca periférica es opcional.

**Fuente: Reglamento Interno de Seguridad y Salud de la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda.**

Se brinda la respectiva capacitación e información acerca la prevención de riesgos laborales vinculados a las actividades que realizan los trabajadores, se incluyen también en actividades complementarias a quienes se les aplica un proceso de inducción básico al momento de ingresar a la empresa (contrato) o para su puesto de trabajo. La información se basa en los factores de riesgo que son significativos para los lugares de trabajo,

lecciones aprendidas derivadas de ocurrencias de accidentes o algún tipo de incidente ocurrido y la recomendación y análisis sugeridos en los simulacros. Todo esto está estipulado en el Reglamento Interno que contiene treinta y siete artículos quedando incorporadas las disposiciones generales tomando en cuenta que todo trabajador que ingresa a ser parte del grupo corporativo debe recibir una ejemplar del Reglamento de Seguridad e Higiene y las Normas y Procedimientos de Seguridad de Trabajo que contienen las leyes respectivas.

### Ilustración 80 - Reglamentos Internos de la empresa



**Fuente: Reglamento Interno de Seguridad y Salud de la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda. Reglamento Interno de Trabajo.**

De esta manera con la información obtenida al implementar el Método se pudo determinar los riesgos que tiene más incidencia lo que puede repercutir en cuanto la eficacia y eficiencia de los trabajadores, de acuerdo a la aplicación del método existen procesos dentro de talento humano que están expuestos a diferentes riesgos como ausentismo, demora y error presentando evaluaciones de inaceptable, aceptable y

tolerable respectivamente; de esta manera estos riesgos deben ser tratados de forma inmediata en los procesos que intervengan.

Se ha planteado realizar políticas para cada uno de estos riesgos como la del Hermano Mayor, establecer un proceso de evaluación del proceso de integración de personal, planificación de capacitaciones, entrenamientos y actualización del reglamento, nombramiento de un comité conformado por los miembros participantes en el proceso de integración de personal; establecer normas para que la asistencia sea obligatoria en la realización de la planificación de capacitaciones y entrenamientos a miembros nuevos y actuales para la actualización del reglamento de la empresa existiendo una posterior comunicación a las personas que deberán asistir.

Identificados ya los riesgos que pueden afectar de manera significativa a la empresa representando un 11,68% ausentismo; 4,5% demora y 4,88% error, se necesita realizar acciones que permitan mitigar estos riesgos que representan un total del 21,06%; sabiendo que se han planeado ya medidas de tratamiento que podrán disminuir los mismos.

Finalmente para los riesgos identificados ya antes mencionados la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda. los trata mediante el artículo 35 que habla de la inducción, formación y capacitación eso en cuanto los procesos de Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones a nuevos miembros, Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones y entrenamientos; Retención-Creación y actualización del reglamento (actualización) que tienen el riesgo de ausentismo, además para los procesos de Integración de Personal, Organización de Personas-Creación de manual de funciones y perfil del cargo (actualización), Organización de Personas-Evaluación de desempeño (360°); la empresa trabaja bajo objetivos y tiempos que estipulan en el Manual de Normas y Procedimientos de Seguridad de Trabajo, cuentan con procesos para la selección de personal y reuniones para poder realizar el manual de funciones.

Para el riesgo de error interviene en los procesos Integración de Personal, Organización de Personas-Creación de manual de funciones y perfil del cargo (actualización), Organización de Personas-Evaluación de desempeño (360°),

Recompensas y/o remuneraciones-Definición del Salario, Recompensas y/o remuneraciones-Incentivos, Desarrollo de personas-Planificación de capacitaciones y entrenamientos, Retención-Creación y actualización del reglamento (actualización), ya que en cada proceso existe un mínimo de error aunque la empresa capacita, prepara y es meticulosa en sus procesos existe un porcentaje pequeño de error que puede estar presente pero no tener ninguna relación directa con el objetivo final.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

En conclusión este trabajo sí, ha logrado identificar los riesgos que están presentes y afectan de cierta forma en la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda., en el departamento de Talento Humano; como se planteó al inicio el riesgo no se puede eliminar pero si disminuir por lo tanto al desarrollar este trabajo me he podido dar cuenta que muchos de ellos están siendo atendidos y por lo tanto el riesgo de suceder es bajo; mientras que otros de ellos son atendidos pero actualmente no se encuentra una vía o manera para poder disminuirlos de una manera adecuada y por ultimo existen riesgos que están fuera de las manos de la empresa dentro de los cuales se encuentran el ausentismo, demora y error para lo que la empresa debe tomar medidas como las propuestas anteriormente entre ellas Prevenir, Proteger y Retener, además se ha podido realizar una evaluación de los procesos del Talento Humano los mismos que nos han presentado información necesaria para realizar la aplicación del Método Risicar, mediante sus debidos parámetros haciendo el levantamiento de los procesos utilizados en el departamento y obteniendo si frecuencia e impacto, finalmente pudiendo diseñar controles preventivos que nos permitieron no desviarse de los objetivos planteados.

### **Recomendaciones**

Luego de haber analizado e implementado el Método Risicar en el Departamento de Talento Humano en la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda., se recomienda la aplicación de los controles propuestos, con el objetivo de mejorar la organización de este departamento, así como de reducir los riesgos; además se recomienda el uso de los formatos ya establecidos por la empresa.

Adicionalmente se recomienda la aplicación de las medidas de tratamiento de los riesgos más relevantes identificados en las actividades, debido a su incidencia en la organización, de esta forma se podrá prevenir el riesgo y proteger a la empresa; evitando pérdidas operativas, económicas y deterioro de la imagen de la entidad de esta forma se podrá identificar nuevas oportunidades y estrategias para la toma de decisiones.

## - Bibliografía

- Mejía, (2006). Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial. Ciudad de Medellín: Fono Editorial.
- Mejía, (2011). Gestión Integral de Riesgos y Seguros para Empresas de Servicios, Comercio e Industria. Ciudad de Bogotá: Editorial Ecoe Ediciones.
- Namakforoosh, (2005). Metodología de la Investigación. Ciudad de México. Editorial Limusa S.A. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Aguilar, (2016). Administración de riesgos, material didáctico.
- Deloitte, Touche, Administración Integral de Riesgos, Instituto Mexicano de ejecutivos de Fianzas. Ciudad de México
- Morales, (2015). Administración de Riesgos, material didáctico.
- COLINEAL: <http://www.colineal.com/acercade.html>
- PICCA: <http://www.pica.com.ec/Web/Historia.aspx>
- SUPEINTENDENCIA DE COMPAÑIAS: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/>
- Material recolectado de los trabajos en grupo de la clase de Planificación Estratégica acerca de Colineal
- Material proporcionado por la propia empresa por parte del Ing. Jaime Pulla
- MegaHierro: <http://www.megahierro.com/>
- WEB Y EMPRESAS: <http://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>
- Manual Reglamento Interno de Seguridad y Salud de la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda.
- Manual de Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda.

- Anexos

**ANEXO 1 al 3: Matriz de Levantamiento de Información de RR.HH**

**Proceso realizado por María José Pulla Auquilla**

**Anexo 1 - Matriz de Levantamiento de Información de Talento Humano**

GRUPO CORPORATIVO COLINEAL							
MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos						
<b>PROCESO</b>	Integración de Personal						
<b>RIESGO</b>	Conflicto						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Interrupción de actividades						
		IMPACTO (horas)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total
Enero	2	3	1				4
Febrero							
Marzo	1	2					2
Abril							
Mayo							
Junio	1	1					1
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre	1	1					1
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>5</b>					<b>Horas:</b>	<b>8</b>
						Frecuencia	5
						Horas	8
						Frecuencia	Media
						Impacto	Moderado
							6
							15

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos						
<b>PROCESO</b>	Integración de Personal						
<b>RIESGO</b>	Demora						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Interrupción de actividades						
		IMPACTO (horas)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total
Enero	2	1	1				2
Febrero							
Marzo	1	1					1
Abril							
Mayo							
Junio	1	1					1
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre	1	1					1
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>5</b>					<b>Horas:</b>	<b>5</b>
						Frecuencia	5
						Horas	5
						Frecuencia	Media
						Impacto	Moderado
							6
							15

**Fuente: Elaborado por la alumna María José Pulla Auquilla**

## Anexo 2 - - Matriz de Levantamiento de Información de Talento Humano

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos						
<b>PROCESO</b>	Integración de Personal						
<b>RIESGO</b>	Desacierto						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdida de eficiencia y eficacia						
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO (%)					Total
		1	2	3	4	5	
Enero	2	0,50%	0,07%				0,57%
Febrero							
Marzo	1	3,00%					3,00%
Abril							
Mayo							
Junio	1	0,05%					0,05%
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre	1	0,01%					0,01%
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>5</b>						<b>Porcentaje: 3,63%</b>
							Frecuencia 5
							Porcentaje 3,63%
							Frecuencia Media 6
							Impacto Leve 5

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos						
<b>PROCESO</b>	Integración de Personal						
<b>RIESGO</b>	Error						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdida de eficiencia y eficacia						
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO (%)					Total
		1	2	3	4	5	
Enero	2	0,15%	0,13%				0,28%
Febrero							
Marzo	1	1,05%					1,05%
Abril							
Mayo							
Junio	1	2,11%					2,11%
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre	1	1,00%					1,00%
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>5</b>						<b>Porcentaje: 4,44%</b>
							Frecuencia 5
							Porcentaje 4,44%
							Frecuencia Media 6
							Impacto Leve 5

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos						
<b>PROCESO</b>	Integración de Personal						
<b>RIESGO</b>	Falsificación de documentos						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Deterioro de la imagen						
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO (cualitativo)					Total
		1	2	3	4	5	
Enero	2	conocimiento interno	conocimiento interno				2 conocimiento interno
Febrero							
Marzo	1	conocimiento interno					conocimiento interno
Abril							
Mayo							
Junio	1	conocimiento interno					conocimiento interno
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre	1	conocimiento interno					conocimiento interno
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>5</b>						<b>Total (cualitativo): conocimiento interno</b>
							Frecuencia 5 conocimiento interno
							Porcentaje conocimiento interno
							Frecuencia Media 6
							Impacto Leve 5

Fuente: Elaborado por la alumna María José Pulla Auquilla



MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN								
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Organización de Personas							
<b>PROCESO</b>	Evaluación de desempeño (360°)							
<b>RIESGO</b>	Error							
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdida de eficiencia y eficacia							
		IMPACTO (%)						
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total	
Enero								
Febrero								
Marzo								
Abril								
Mayo								
Junio	1	2,00%					2,00%	
Julio								
Agosto								
Septiembre								
Octubre								
Noviembre								
Diciembre	1	2,35%					2,35%	
<b>Sumatoria</b>	<b>2</b>					<b>Porcentaje:</b>	<b>4,35%</b>	
						Frecuencia	2	
						Porcentaje	4,35%	
						Frecuencia	Media	6
						Impacto	Leve	5

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN								
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Organización de Personas							
<b>PROCESO</b>	Evaluación de desempeño (360°)							
<b>RIESGO</b>	Falla de Software							
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdida de la información relevante							
		IMPACTO (%)						
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total	
Enero								
Febrero								
Marzo								
Abril								
Mayo								
Junio	1	1,50%					1,50%	
Julio								
Agosto								
Septiembre								
Octubre								
Noviembre								
Diciembre	1	1,80%					1,80%	
<b>Sumatoria</b>	<b>2</b>					<b>Porcentaje:</b>	<b>3,30%</b>	
						Frecuencia	2	
						Porcentaje	3,30%	
						Frecuencia	Media	6
						Impacto	Leve	5

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN								
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Organización de Personas							
<b>PROCESO</b>	Evaluación de desempeño (360°)							
<b>RIESGO</b>	Virus Informático							
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdida de la información relevante							
		IMPACTO (%)						
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total	
Enero								
Febrero								
Marzo								
Abril								
Mayo								
Junio	1	0,90%					0,90%	
Julio								
Agosto								
Septiembre								
Octubre								
Noviembre								
Diciembre	1	0,70%					0,70%	
<b>Sumatoria</b>	<b>2</b>					<b>Porcentaje:</b>	<b>1,60%</b>	
						Frecuencia	2	
						Porcentaje	1,60%	
						Frecuencia	Media	6
						Impacto	Leve	5

Fuente: Elaborado por la alumna María José Pulla Auquilla

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones						
<b>PROCESO</b>	Definición del Salario						
<b>RIESGO</b>	Conflicto						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdidas económicas						
		IMPACTO (USD)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total
Enero	2	90	180				270,00
Febrero							
Marzo	1	205					205,00
Abril							
Mayo							
Junio	1	110					110,00
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre	1	280					280,00
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>5</b>					<b>USD:</b>	<b>865,00</b>

Frecuencia	5	
USD	865,00	
Frecuencia	Media	6
Impacto	Leve	5

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones						
<b>PROCESO</b>	Definición del Salario						
<b>RIESGO</b>	Desacierto						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdidas económicas						
		IMPACTO (USD)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total
Enero	2	100	120				220,00
Febrero							
Marzo	1	150					150,00
Abril							
Mayo							
Junio	1	105					105,00
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre	1	180					180,00
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>5</b>					<b>USD:</b>	<b>655,00</b>

Frecuencia	5	
USD	655,00	
Frecuencia	Media	6
Impacto	Leve	5

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones						
<b>PROCESO</b>	Definición del Salario						
<b>RIESGO</b>	Error						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdidas económicas						
		IMPACTO (USD)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total
Enero	2	100	150				250,00
Febrero							
Marzo	1	200					200,00
Abril							
Mayo							
Junio	1	130					130,00
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre	1	320					320,00
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>5</b>					<b>USD:</b>	<b>900,00</b>

Frecuencia	5	
USD	900,00	
Frecuencia	Media	6
Impacto	Leve	5

**Fuente: Elaborado por la alumna María José Pulla Auquilla**

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones						
<b>PROCESO</b>	Definición del Salario						
<b>RIESGO</b>	Influencia						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdidas económicas						
		IMPACTO (USD)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total
Enero	2	30	40				70,00
Febrero							
Marzo	1	50					50,00
Abril							
Mayo							
Junio	1	35					35,00
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre	1	55					55,00
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>5</b>					<b>USD:</b>	<b>210,00</b>
						Frecuencia	5
						USD	210,00
						Frecuencia	Media
						Impacto	Leve
							6
							5

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones						
<b>PROCESO</b>	Incentivos						
<b>RIESGO</b>	Desacierto						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdidas económicas						
		IMPACTO (USD)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre	1	120					120,00
<b>Sumatoria</b>	<b>1</b>					<b>USD:</b>	<b>120,00</b>
						Frecuencia	1
						USD	120,00
						Frecuencia	Baja
						Impacto	Leve
							5
							5

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones						
<b>PROCESO</b>	Incentivos						
<b>RIESGO</b>	Error						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdidas económicas						
		IMPACTO (USD)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre	1	350					350,00
<b>Sumatoria</b>	<b>1</b>					<b>USD:</b>	<b>350,00</b>
						Frecuencia	1
						USD	350,00
						Frecuencia	Baja
						Impacto	Leve
							5
							5

Fuente: Elaborado por la alumna María José Pulla Auquilla

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Recompensas y/o remuneraciones						
<b>PROCESO</b>	Incentivos						
<b>RIESGO</b>	Incumplimiento						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdidas económicas						
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO (USD)					Total
		1	2	3	4	5	
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							Frecuencia 1
Noviembre							USD 550,00
Diciembre	1	550				550,00	Frecuencia Baja 5
<b>Sumatoria</b>	<b>1</b>					<b>USD: 550,00</b>	<b>Impacto Leve 5</b>

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Desarrollo de personas						
<b>PROCESO</b>	Planificación de capacitaciones a nuevos miembros						
<b>RIESGO</b>	Ausentismo						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Sanciones						
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO (veces)					Total
		1	2	3	4	5	
Enero							
Febrero	2	1	1				2
Marzo							
Abril	1	1					1
Mayo							
Junio							
Julio	1	2					2
Agosto							
Septiembre							
Octubre							Frecuencia 5
Noviembre							Veces 6
Diciembre	1	1				1	Frecuencia Media 6
<b>Sumatoria</b>	<b>5</b>					<b>Veces: 6</b>	<b>Impacto Catastrófico 135</b>

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Desarrollo de personas						
<b>PROCESO</b>	Planificación de capacitaciones a nuevos miembros						
<b>RIESGO</b>	Incumplimiento del capacitador						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdidas económicas						
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO (USD)					Total
		1	2	3	4	5	
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio	1	500				500,00	
Agosto							
Septiembre							
Octubre							Frecuencia 1
Noviembre							USD 500
Diciembre							Frecuencia Baja 5
<b>Sumatoria</b>	<b>1</b>					<b>USD: 500,00</b>	<b>Impacto Leve 5</b>

**Fuente: Elaborado por la alumna María José Pulla Auquilla**

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN								
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Desarrollo de personas							
<b>PROCESO</b>	Planificación de capacitaciones a nuevos miembros							
<b>RIESGO</b>	Infracción							
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Sanciones							
		IMPACTO (veces)					Total	
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total	
Enero								
Febrero	1	1					1	
Marzo								
Abril								
Mayo								
Junio								
Julio	1	2					2	
Agosto								
Septiembre								
Octubre								
Noviembre								
Diciembre								
<b>Sumatoria</b>	<b>2</b>					<b>Veces:</b>	<b>3</b>	
						Frecuencia	2	
						Veces	3	
						Frecuencia	Media	6
						Impacto	Moderado	15

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN								
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Desarrollo de personas							
<b>PROCESO</b>	Planificación de capacitaciones y entrenamientos							
<b>RIESGO</b>	Ausentismo							
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Sanciones							
		IMPACTO (veces)					Total	
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total	
Enero								
Febrero								
Marzo								
Abril	1	1					1	
Mayo								
Junio								
Julio								
Agosto								
Septiembre								
Octubre								
Noviembre	1	1					1	
Diciembre								
<b>Sumatoria</b>	<b>2</b>					<b>Veces:</b>	<b>2</b>	
						Frecuencia	2	
						Veces	2	
						Frecuencia	Media	6
						Impacto	Moderado	15

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN								
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Desarrollo de personas							
<b>PROCESO</b>	Planificación de capacitaciones y entrenamientos							
<b>RIESGO</b>	Demora							
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Interrupción de actividades							
		IMPACTO (horas)					Total	
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total	
Enero								
Febrero	1	1					1	
Marzo								
Abril								
Mayo	1	2					2	
Junio								
Julio								
Agosto	1	2					2	
Septiembre								
Octubre								
Noviembre								
Diciembre	1	2					2	
<b>Sumatoria</b>	<b>4</b>					<b>Horas:</b>	<b>7</b>	
						Frecuencia	4	
						Horas	7	
						Frecuencia	Media	6
						Impacto	Moderado	15

Fuente: Elaborado por la alumna María José Pulla Auquilla

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Desarrollo de personas						
<b>PROCESO</b>	Planificación de capacitaciones y entrenamientos						
<b>RIESGO</b>	Error						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdidas económicas						
		IMPACTO (USD)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio	1	500					500
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>1</b>					<b>USD:</b>	<b>500</b>

Frecuencia	1	
USD	500	
Frecuencia	Baja	5
Impacto	Leve	5

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Desarrollo de personas						
<b>PROCESO</b>	Planificación de capacitaciones y entrenamientos						
<b>RIESGO</b>	Incumplimiento del capacitador						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Pérdidas económicas						
		IMPACTO (USD)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio	1	1000					1000
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>1</b>					<b>USD:</b>	<b>1000</b>

Frecuencia	1	
USD	1000	
Frecuencia	Baja	5
Impacto	Leve	5

MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN							
<b>MACROPROCESO</b>	Recursos Humanos - Desarrollo de personas						
<b>PROCESO</b>	Planificación de capacitaciones y entrenamientos						
<b>RIESGO</b>	Infracción						
<b>TÉRMINOS DE DESCRIPCIÓN</b>	Sanciones						
		IMPACTO (veces)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	Total
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio	1	1					1
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre							
<b>Sumatoria</b>	<b>1</b>					<b>Veces:</b>	<b>1</b>

Frecuencia	1	
Veces	1	
Frecuencia	Baja	5
Impacto	Leve	5



**Fuente: Elaborado por la alumna María José Pulla Auquilla**

## **ANEXO 4: Evaluación de desempeño del personal**

### **Anexo 4 - Evaluación de desempeño del personal**

EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EVALUADO: XXXXX  
EVALUACION DE COMPETENCIAS  
(CORPORATIVAS / DE AREA / DE NIVEL / DE CARGO)

Indique la frecuencia con que el evaluado presenta cada uno de los siguientes indicadores de conducta.

A pesar de las complicaciones de una situación dice la verdad y se maneja con transparencia.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Aprende de su trabajo / experiencia.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Atiende con prontitud y eficacia las demandas y/o necesidades de sus clientes internos y o externos.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Clasifica datos/ información con criterio técnico.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Cuando necesita información persiste hasta obtenerla

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

**Fuente: Departamento de Talento Humano Colineal**

Cumple con sus planes y objetivos a tiempo, con calidad y cuidando el uso eficiente de los recursos de la compañía.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Demuestra adquisición de nuevos conocimientos / destrezas.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Dice las cosas como son aunque eso moleste a su interlocutor, o a un amigo.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Identifica y soluciona los requerimientos de sus clientes internos y o externos realizando acciones que sobrepasen sus expectativas.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Investiga nuevas formas para el desarrollo de nuevos productos, procesos y o negocios.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Logra los planes y objetivos a pesar de las dificultades y persevera hasta alcanzarlos.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Modifica su conducta / actitudes como resultado del aprendizaje.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

No espera que le manden información, sino que la busca activamente

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Ordena / clasifica / organiza información de modo adecuado.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Organiza con criterio técnico la información que maneja / recopila.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Participa activamente en la implementación de las mejoras propuestas.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Participa en la definición de objetivos en los proyectos y/o trabajos que emprende.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Presenta planes, oportunidades o propuestas para mejorar los productos, procesos y o negocios.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Rechaza enfáticamente los actos deshonestos.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Se conduce con transparencia en sus intercambios con clientes, proveedores y grupos de interés.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

Trata con cortesía, amabilidad y respeto a sus clientes internos y o externos.

- 0 - !No aplica;
- 1 - Nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - Algunas veces
- 4 - Frecuentemente
- 5 - Siempre

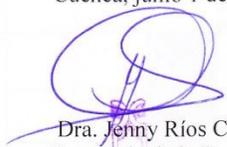
**Fuente: Departamento de Talento Humano Colineal**

Dra. Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

**CERTIFICA:**

Que el Consejo de Facultad en sesión del 30 de mayo de 2016, acogió el informe de la Junta Académica, sobre el diseño del trabajo de titulación "*Evaluación de Riesgos del Talento Humano en la Empresa "Colineal Corp. Cía. Ltda." a través de la implementación del método RISICAR*", presentado por la señora **MARIA JOSE PULLA AUQUILLA**, con código 63388, presentado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial. Designa como **Director al ingeniero Álvaro Santiago Jaramillo Baca** y como miembros del Tribunal Examinador al economista Bladimir Proaño Rivera e ingeniero Jaime Vélez Arízaga. De acuerdo al cronograma de la Unidad de Titulación Especial, la peticionaria para desarrollar y presentar su trabajo de titulación tiene un plazo hasta el **14 de octubre de 2016**, debiendo realizar dos sustentaciones parciales del desarrollo de su trabajo de titulación en las semanas del 4 al 8 de julio y en la semana del 29 de agosto al 2 de septiembre de 2016.

Cuenca, junio 1 de 2016



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

CRONOGRAMA UNIDAD DE TITULACION INDIVIDUAL

ACTIVIDAD	MAYO					JUNIO					JULIO					AGOSTO					SEPTIEMBRE					FECHAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21					
Aprobación por parte del Consejo de Facultad																										del 01 de mayo al 31 de mayo de 2016
Desarrollo Trabajo de Titulación																										del 01 de mayo al 01 de junio de 2016
Sustentación parcial ante Tribunal																										del 04 al 08 de junio de 2016
Desarrollo Trabajo de Titulación																										del 11 de junio al 26 de agosto de 2016
Segunda sustentación parcial ante Tribunal																										del 29 agosto al 02 de septiembre de 2016
Revisión y edición documento final																										del 05 de septiembre al 14 de octubre de 2016
Sustentación final ante Tribunal																										Una vez que este declarado idéntico

Oficio: EA-885-2016-UDA  
Cuenca, 30 de marzo de 2016

**Ingeniero**  
**XAVIER ORTEGA**  
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración  
Ciudad.

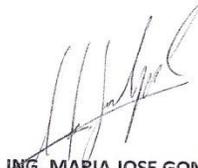
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Pulla Auquilla María José**, tema: **EVALUACION Y DIAGNOSTICO DE RIESGOS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA "COLINEAL CORP. CIA. LTDA." A TRAVES DE LA IMPLEMENTACION DEL METODO RISICAR**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación".

Director: Ing. Morales Andrés

Tribunal sugerido: Ing. Vélez Arizaga Jaime  
Psc. Arteaga María Isabel

Atentamente,



**ING. MARIA JOSE GONZALEZ**  
Directora de la Junta de Administración  
Universidad del Azuay



### CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de ~~Administración de empresas~~, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: *“Evaluación y diagnóstico de riesgos en el departamento de Talento Humano de la Empresa Colineal Corp. Cía. Ltda. a través de la implementación del método RISICAR”*, presentado por el estudiante PULLA AUQUILLA MARIA JOSÉ, con código 63388, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el Jueves, 07 de abril de 2016 a las 18h00.

Cuenca, 04 de abril de 2016

~~Dra. Jenny Ríos Coello~~  
Secretaria de la Facultad

Ing. Andrés Morales Sánchez

Ing. Jaime Vélez Arízaga

Psc. María Isabel Arteaga Ortíz

Comunicado  
7/4/2016



ACTA  
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: María José Pulla Auquilla  
Código: 63388  
Director sugerido: Ing. Andrés Morales Sánchez
- 1.2 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
- 1.3 Tribunal: Ing. Jaime Vélez Arízaga y Psc. María Isabel Arteaga Ortíz
- 1.4 Título propuesto: "Evaluación y diagnóstico de riesgos en el departamento de Talento Humano de la Empresa Colineal Corp. Cía. Ltda. a través de la implementación del método RISICAR".
- 1.5 Resolución:

1.5.1 Aceptado sin modificaciones \_\_\_\_\_

1.5.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

① TÍTULO: EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL TALENTO HUMANO  
EN LA EMPRESA "COLINEAL CORP. CIA. LTDA" A TRAVÉS DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO RISICAR →

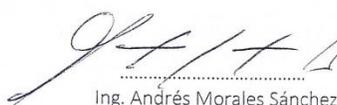
1.5.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones:

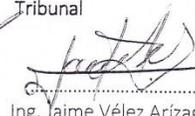
1.5.4 No aceptado

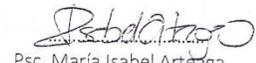
• Justificación:

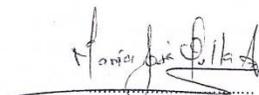
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tribunal

  
 Ing. Andrés Morales Sánchez

  
 Ing. Jaime Vélez Arízaga

  
 Psc. María Isabel Arteaga

  
 Srta. María José Pulla Auquilla

  
 Dra. Jenny Rios Coello  
 Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Jueves, 07 de abril de 2016 a las 18h00.

(2) OBJETIVO GENERAL: TITULO

OBJETIVOS ESPECIFICOS: UNIFICAR OBJETIVO 2 Y 3 Y ELIMINAR EL ÚLTIMO OBJETIVO

(3) MARCO TEÓRICO: CAMBIAR EL ORDEN DEL CAPITULO 1 Y 2



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: María José Pulla Auquilla
- 1.2 Código 63388
- 1.3 Director sugerido: Ing. Andrés Morales Sánchez
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: "Evaluación y diagnóstico de riesgos en el departamento de Talento Humano de la Empresa Colineal Corp. Cía. Ltda. a través de la implementación del método RISICAR"
- 1.5 Revisores (tribunal): Ing. Jaime Vélez Arízaga y Psc. María Isabel Arteaga Ortiz.
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	X			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?		X		CAMBIA TITULO
3. ¿Es conciso?				
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	X			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	X			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	X			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	X			
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	X			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	X			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?	X			
11. ¿Es factible de verificación?	X			
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?		X		
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?		X		
<b>Objetivos específicos</b>				

14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	X			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	X			
<b>Metodología</b>				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	X			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	X			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	X			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	X			
<b>Resultados esperados</b>				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	X			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?		X		MODIFICACIÓN
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	X			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	X			
<b>Supuestos y riesgos</b>				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	X			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	X			
<b>Presupuesto</b>				
26. ¿El presupuesto es razonable?	X			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	X			
<b>Cronograma</b>				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	X			
<b>Referencias</b>				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	X			
<b>Expresión escrita</b>				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	X			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	X			

(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.



Ing. Andrés Morales Sánchez



Ing. Jaime Vélez Arízaga



Psc. María Isabel Arteaga

Cuenca, 08 de abril de 2016

Ingeniero

XAVIER ORTEGA

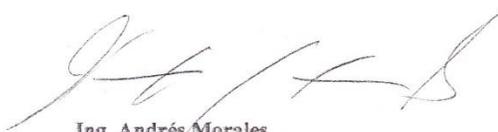
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

Ciudad.

De mi consideración:

Yo, Ing. Andrés Morales, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Pulla Auquilla María José, tema: EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA "COLINEAL CORP. CÍA. LTDA." A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO RISICAR, indico que se ha realizado las respectivas modificaciones establecidas por el tribunal designado y cumple con todos los requisitos, por lo tanto es Aprobado.

Atentamente,



Ing. Andrés Morales

Director de Tesis



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Administración de Empresas

Protocolo de trabajo de titulación

**Título:**

Evaluación de Riesgos del Talento Humano en la empresa "COLINEAL CORP. CÍA.  
LTDA." A través de la implementación del método RISICAR.

**Nombre de la estudiante:**

María José Pulla Auquilla

**Director sugerido:**

Ing. Andrés Morales

Cuenca – Ecuador

2016

Edición autorizada de 50.000 ejemplares  
Del 706.506 al 736.500

Nº

0736921



## DISEÑO DE TESIS

### 1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre de la estudiante: Pulla Auquilla María José

1.1.1 Código: 63388

#### 1.1.2 Contacto:

Teléfono Convencional : 072812232

Teléfono Móvil: 0979163230

Correo: majitopulla24@hotmail.com

1.2 Director sugerido: Morales Sánchez Andrés Bernardo, Ingeniero Comercial

#### 1.2.1 Contacto:

Teléfono Convencional :

Teléfono Móvil: 0998954595

Correo: amorales@uazuay.edu.ec

Co-director sugerido (opcional): Pulla Pesántez Jaime Teodoro, Ingeniero Comercial

#### 1.3.1 Contacto:

Teléfono Convencional : 072812232

Teléfono Móvil: 0984888917

Correo: jaimepulla@colinealcorp.com

1.4 Asesor metodológico (opcional):

1.5 Tribunal designado:

Edición autorizada de 30.000 ejemplares  
Del 706.501 al 726.500 N° 0736922

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera: Gestión Financiera

1.7.1 Código UNESCO: 5311.02

1.7.2 Tipo de trabajo:

a) La opción escogida según el régimen académico es: Proyecto de Investigación.

b) Investigación Formativa

1.8 Área de estudio: Para realizar este estudio nos guiaremos con las materias de: Gestión de Riesgos, Auditoría y Gestión de Talento Humano.

1.9 Título propuesto:

Evaluación de Riesgos del Talento Humano en la empresa "COLINEAL CORP. CÍA. LTDA." A través de la implementación del método RISICAR.

1.10 Subtítulo (opcional):

1.11 Estado del proyecto: Nueva Investigación

## 2. CONTENIDO

### 2.1 Motivación de la investigación:

Se plantea que la empresa Colineal Corp. Cia. Ltda., no cuenta con un análisis para evitar los riesgos en la organización, para lo cual este trabajo de investigación se ha enfocado en Talento Humano como área responsable en el manejo de recursos humanos debido a esto se vio la necesidad de implementar un método llamado "Risicar", ya que de esta manera vamos a conseguir utilizar en forma eficiente y eficaz los recursos humanos de la organización, resguardándolos contra daños o pérdidas lo que ayudará a la empresa con su personal para que permanezcan capacitados y logren los objetivos y metas propuestas.

### 2.2 Problemática:

La empresa Colineal Corp. Cia. Ltda. cuenta con un departamento de Talento Humano conformado por cuatro personas que se preocupan por su personal encargado del área de ventas, administración y operaciones, esta investigación tiene como finalidad realizar un análisis, establecer el nivel en el cual se determinarán los riesgos, ya que la empresa tiene la necesidad de mitigar los riesgos que puedan afectar a los logros y por ende a los objetivos.

### 2.3 Pregunta de investigación:

- ✓ ¿La empresa está interesada en que su personal conozca las medidas de prevención de riesgos y esta sea aplicable en la empresa?
- ✓ ¿La empresa presupuesta para prevención de riesgos?
- ✓ ¿Cuáles son los riesgos que se dan con mayor frecuencia en Talento Humano?

#### 2.4 Resumen:

La investigación sobre la Implementación del Método Risicar en Talento Humano de la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda., en la Ciudad de Cuenca permite identificar, evaluar y administrar el riesgo para lograr el correcto funcionamiento del departamento, además de aportar con información para facilitar el cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa.

Para esto se realizará la implementación del Método Risicar, la misma que parte de la etapa de Marco Teórico, a continuación la etapa filosófica y ética del negocio y finalmente la etapa de Implementación del Método; toda esta investigación se basará en una metodología de investigación pura, documental, descriptiva - exploratoria y enfoque cuantitativo; permitiéndonos ampliar nuestros conocimientos y práctica sobre temas ya vistos en las aulas.

#### 2.5 Estado del Arte y marco teórico:

Sabemos que en el mundo empresarial los riesgos siempre están presentes de manera tolerable hasta grave, para prevenir la presencia de estos se necesita un personal calificado y preparado de esta forma se podrían realizar la aplicación de medidas de tratamiento, esto generará que la empresa esté preparada y constantemente prevenga la presencia de algún riesgo. Hoy en día una empresa también debe contar con la administración de riesgos para que permita responder de manera efectiva ante los riesgos identificados, de esta manera se busca también que la empresa cuente con la oportunidad de enfrentarse ante las circunstancias externas e internas que puedan afectar al logro de los objetivos. Se planea realizar un análisis de Talento Humano identificando los riesgos, posteriormente calificarlos y evaluarlos para la toma de decisiones sobre el nivel de riesgos que puede aceptar la empresa como concepto y según (Mejía Q. Rubí, 2006, p.31) constituye "Es la probabilidad de ocurrencia de un evento sea este interno o externo".

Se podrá realizar un enfoque en los procesos de Talento Humano de esa forma podremos encontrar información relevante la misma que puede ser presentada por datos estadísticos, análisis de procesos, análisis de personal, asignación de responsabilidades de la administración de riesgos tanto en el nivel directivo como operativo. De esta manera los directivos de la empresa van a poder tomar decisiones con la información proporcionada con la finalidad de mitigar

cualquier tipo de pérdida económica e impacto que pueda generar inestabilidad en el normal funcionamiento debido a la materialización de un riesgo.

Los objetivos de las empresas como concepto y según (Esteban Fernández, 2010, p.65) “es el estado de cosas deseado que la organización intenta alcanzar”, van variando según el tipo de empresa pero generalmente se enfocan en el propósito de la organización para ellos deben ser realistas basándose a la situación actual y futuro mediante un análisis de entorno, de esta manera los objetivos deben ser establecidos como punto de partida para identificar y evaluar los riesgos, lo que además ayudará a mantener enfocadas las acciones de la empresa en sus definiciones estratégicas y por tanto a enfocarse en los realmente importante. A partir de este aspecto sabemos que es necesario realizar un control de los riesgos, siempre tomando en cuenta la eficiencia y la relación costo - beneficio.

Las fases claves para el desarrollo de la aplicación del Método Risicar que “Es un método estructurado el cual facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo y el diseño de medidas de tratamiento” (Mejía Q. Rubí, 2006, p.68); comienza con el análisis del contexto al interior de la organización y su entorno determinando las definiciones organizacionales de esta manera podemos establecer las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la empresa. En cuanto al entorno se realiza un análisis sobre los grupos de interés que tienen relación con la empresa además de las variables políticas, económicas, sociales, así como las condiciones del país, ciudad e industria para determinar cómo influye el entorno.

Continuando con el análisis se establece el nivel en el cual se identificarán los riesgos que pretende ser estratégico u operativo, se propone el uso de las diferentes etapas para la correcta administración de riesgo, estas se presentan cíclicamente y deben ser aplicadas periódicamente como consecuencia de los cambios que se generan en el entorno. Además busca mejorar sustancialmente el desempeño de la empresa y pretende establecer una propuesta disciplinaria y

estructurada que alinea los procesos de las personas y objetivos empresariales tras el reconocimiento e incertidumbre de los riesgos que enfrenta la empresa. Para facilitar el análisis se debe iniciar con el objetivo del macro proceso, proceso y actividad para evitar que se desvíe el análisis del proceso, en este caso identificar de Talento Humano.

En la actualidad las empresas forman parte de su equipo de trabajo personal encargado de la gestión de riesgos “Identificar, controlar y eliminar las fuentes de riesgo antes de que empiecen a afectar al cumplimiento de los objetivos empresariales” (Mejía Q. Rubí, 2006, p.47), y forman parte de su presupuesto la prevención de los riesgos. A partir de ello nuestro trabajo será realizar una aplicación del método Risicar para utilizar en forma efectiva y eficiente los recursos de la organización resguardándolos contra daños y pérdidas partiendo de una investigación aplicada cuyo resultado será diseñar medidas de tratamiento que cuentan con respectivos controles que mediante los cuales se concretan las mismas, con esto lo que se busca es detectar la ocurrencia del riesgo y por tanto facilita el mejoramiento de las decisiones de respuesta a los riesgos identificados mediante: evitar, prevenir, proteger, aceptar, transferir o retener los riesgos.

**2.6 Hipótesis:**

No aplica.

**2.7 Objetivo general:**

Evaluación del Talento Humano de la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda., mediante la aplicación del Método Risicar con la finalidad de definir la metodología para su gestión y establecer parámetros de riesgos que afectan los procesos del departamento.

**2.8 Objetivos específicos:**

- ✓ Realizar un levantamiento de los procesos utilizados en Talento Humano de la empresa.
- ✓ Determinar la frecuencia y el impacto en un periodo de cuatro semanas a través del Método Risicar.
- ✓ Implementar controles necesarios para prevenir desviación de los objetivos planteados.

## 2.9 Metodología:

### Tipo y enfoque de la investigación

La investigación a realizarse será aplicada, pues se partirá de los conocimientos académicos obtenidos, especialmente en ámbitos como la Gestión de Riesgos, Gestión de Recursos Humanos y Auditoría. Del mismo modo es una investigación documental debido a que se obtendrá información de libros, documentos de instituciones afines al tema, publicaciones, e información digital; además será una investigación pura, es decir se basará en distintas teorías y modelos; se pretende tener contacto con las personas involucradas directamente al tema, como es el área de Talento Humano y sus integrantes. En la investigación, la toma de datos como se indicó será a base de un sondeo, el mismo que partirá de la determinación de las necesidades e información, el diseño de la investigación que contará con un muestreo probabilístico.

### Métodos

#### Observación recolección de datos

En la presente investigación no cuenta con hipótesis sobre la evaluación de Riesgos en Talento Humano de la empresa "COLINEAL CORP. CÍA. LTDA." A través de la implementación del método RISICAR en la ciudad de Cuenca, pero se efectuará una investigación teniendo en cuenta a todos los procesos. Adicionalmente, se aplicará el método analítico, pues se estudiará cada fase del presente modelo aplicado a este tema para obtener una información veraz que nos permita tomar una decisión acorde a la situación expuesta en la misma.

### Técnicas

La investigación al tener un enfoque cuantitativo se usará las encuestas para recolectar datos sobre nuestra investigación, es decir, cada parte de los procesos, posteriormente se podrá

obtener la frecuencia e impacto respectivo, conocer las distintas actividades y sus responsables, además nos permitirá conocer cuáles son los riesgos que se deben prevenir, proteger y aceptar. Para todo ello se seguirá el respectivo proceso comenzando por la determinación de los macro procesos pertenecientes al departamento, la identificación, evaluación y calificación de los riesgos, el diseño de las medidas de tratamiento y la obtención de los resultados del modelo y de esta manera obtener una información confiable y oportuna.

#### **2.10 Alcances y resultados esperados:**

En cuanto a los resultados esperados de esta investigación determinaremos que al conocer el proceso podremos identificar los riesgos graves, aceptables y tolerables de Talento Humano, así como también pretendemos tener un alcance enfocado a la empresa que es el de la implementación del método Risicar por medio de planes y acciones correspondientes en cada proceso consiguiendo de tal manera que los planes garanticen la implementación y medición para la administración del riesgo.

#### **2.11 Supuestos y riesgos:**

En esta investigación existen puntos que pueden afectar a su ejecución dentro de los cuales están la interpretación errónea de alguna parte del proceso o actividad del mismo, además la falta de colaboración de las empresas para poder obtener información de la misma, en cuyo caso tendremos que a más de seguir los lineamientos indicados por la empresa, tener una disposición de tiempo completo hasta lograr el objetivo de obtener la información necesaria para nuestra investigación.

**2.12 Presupuesto:**

Cantidad	Denominación	Valor Unitario	Valor Total	Justificación
1	Bibliografía		\$ 25,00	De textos, documentos, libros, etc.
2	Libros		\$ 100,00	Ventas e investigación de mercados
1 pqte.	Útiles de oficina		\$ 30,00	Recolección de datos e información
1	Internet		\$ 40,00	Realizar investigaciones
2	Paquete de hojas de papel bond impresiones	\$ 4,00	\$ 8,00	Impresión diseño de tesis y tesis como borrador
6	CD - R	\$ 1,00	\$ 6,00	Entrega de trabajo digital
4	Anillados	\$ 2,00	\$ 8,00	Entrega de trabajo físico al tribunal
4	Impresiones de la investigación	\$ 0,15	\$ 180,00	Impresión para la presentación parcial y final de la investigación
30	Hojas valoradas de la universidad	\$ 0,30	\$ 9,00	Para la presentación de solicitudes y diseño de tesis
1	Derecho de graduación	\$ 48,00	\$ 48,00	Certificado para título de graduación
1	Certificado	\$ 23,50	\$ 23,50	Certificado
500	Copias	\$ 0,02	\$ 10,00	Perteneciente a la investigación y documentos adicionales
	Movilización		\$ 50,00	A los sitio de investigación y recolección de datos y encuestas
1	Imprevistos		\$ 50,00	
<b>TOTAL</b>			\$ 587,50	

## 2.13 Financiamiento

Esta investigación será financiada, un 50% será cubierto por la parte beneficiaria la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda. a través del funcionario Ing. Jaime Pulla; adicionalmente, el 50% restante será financiado por la alumna que elabora la investigación, la Sra. María José Pulla Auquilla.

## 2.14 Esquema tentativo

### Introducción

#### 1. Capítulo 1 – Generalidades de la empresa

##### 1.1 Introducción

##### 1.2 Reseña Histórica

##### 1.3 Misión / Visión

##### 1.4 Principios y Valores

##### 1.5 Estructura Organizacional

##### 1.5.1 Mapa De Procesos y Cadena De Valor

##### 1.6 Cultura Organizacional

##### 1.6.1 Organización

##### 1.6.2 Estructura Humana

##### 1.6.3 Recursos.- Humanos, Materiales, Financieros, Tecnológicos.

##### 1.7 Reseña Histórica acerca de los riesgos en la empresa

#### 2. Capítulo 2 – Marco Teórico

##### 2.1 Generalidades de los riesgos

##### 2.2 Concepto de Administración de Riesgos

##### 2.2.1 Concepto

##### 2.2.2 Beneficios

##### 2.2.3 Objetivos

2.3 Etapas

- 2.3.1 Identificación de los riesgos
- 2.3.2 Calificación de los riesgos
- 2.3.3 Evaluación de los riesgos
- 2.3.4 Medida de tratamiento de los riesgos
- 2.3.5 Implementación de las medidas de tratamiento
- 2.3.6 Monitoreo de los riesgos

**3. Capítulo 3 – Aplicación de Método Risicar en la empresa Colineal, de Recursos Humanos.**

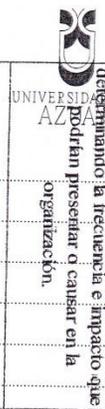
- 3.1 Identificación de los riesgos
- 3.2 Calificación de los riesgos
- 3.3 Evaluación de los riesgos
- 3.4 Medidas de tratamiento de los riesgos
- 3.5 Mapa de Riesgos

**Conclusiones y Recomendaciones**

- Bibliografía
- Anexos

2.15 Cronograma

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO (SEMANAS)
Realizar un levantamiento de procesos utilizados en el departamento de Talento Humano de la empresa.	Recolección teórica sobre el método Riskar y sus elementos. Definición y desarrollo de las generalidades y concepto de la Administración de Riesgos. Descripción, definición y determinación de las etapas de la Administración de Riesgos.	Obtención de información relevante para la investigación. Establecer el marco teórico necesario para la investigación. Conocer las distintas etapas de la Administración de Riesgos.	2 2 2
Aplicar el método Riskar en los procesos levantados para identificar, calificar y evaluar los riesgos que afectan, determinando la frecuencia e impacto que podrían presentarse a causar en la organización.	Recolección de información de la empresa. Determinar la información ética y filosófica de la empresa. Recopilar información y realizar una reseña histórica acerca de los riesgos de la empresa. Determinar el proceso e identificar los riesgos que afectan al departamento.	Conocer los parámetros de la empresa. Relatar la información de la empresa en base a su cultura organizacional. Entrevistas con personal apropiado de la empresa que podrían facilitarnos la información para la redacción de la reseña de los riesgos. Obtención de la metodología.	3 3 2 3
Diseñar las medidas de tratamiento más adecuadas de acuerdo con la evaluación realizada con anterioridad.	Realizar la calificación y evaluación de los riesgos encontrados. Diseñar las medidas de tratamiento respectivas.	Obtener la calificación y evaluación de los riesgos mediante la frecuencia e impacto. Obtener las medidas de tratamiento efectivas para la mitigación o prevención de los riesgos.	4 3 24
<b>TOTAL SEMANAS</b>			24





UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## 2.16 Referencias

El método para este trabajo y para citar las referencias bibliográficas es según las normas APA.

- Mejía, (2006). Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial. Ciudad de Medellín: Fono Editorial.
- Mejía, (2011). Gestión Integral de Riesgos y Seguros para Empresas de Servicios, Comercio e Industria. Ciudad de Bogotá: Editorial Ecoe Ediciones.
- Namakforoosh, (2005). Metodología de la Investigación. Ciudad de México: Editorial Limusa S.A. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Aguilar, (2016). Administración de riesgos, material didáctico.
- Deloitte, Touche, Administración Integral de Riesgos, Instituto Mexicano de ejecutivos de Fianzas. Ciudad de México
- Morales, (2015). Administración de Riesgos, material didáctico.

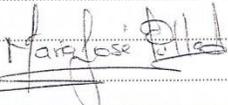
## 2.17 Anexos

Entrevista a expertos

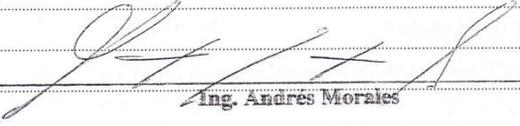
- Ing. Jaime Pulla. Gerente de Ventas Corporativas de la empresa Colineal Corp. Cia. Ltda.

Edición autorizada de 30.000 ejemplares  
Del 708.501 al 738.500 N° 0736916

2.18 Firmas de responsabilidad (estudiante)


Sra. María José Pulla Auquilla
Estudiante de Administración de Empresas

2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido)


Ing. Andrés Morales
Director sugerido

2.20 Fecha de Entrega: \_\_\_\_\_

Cuenca, 08 de abril de 2016

**Ingeniero**

**XAVIER ORTEGA**

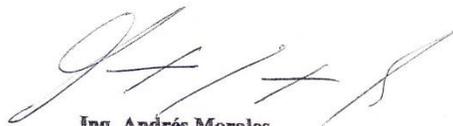
**Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración**

**Ciudad.**

De mi consideración:

Yo, Ing. Andrés Morales, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Pulla Aquilla Maria José, tema: EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA "COLINEAL CORP. CÍA. LTDA." A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO RISICAR, indico que se ha realizado las respectivas modificaciones establecidas por el tribunal designado y cumple con todos los requisitos, por lo tanto es Aprobado.

Atentamente,



**Ing. Andrés Morales**

**Director de Tesis**

Cuenca, 16 de marzo de 2016



Señores  
Universidad del Azuay  
Su despacho

De mis consideraciones:

Yo, Eco. Paúl Vásquez Tamariz, en calidad de representante legal de la empresa Colineal Corp. Cía. Ltda., autorizo a la Sra. María José Pulla Auquilla, obtener la información requerida y necesaria dentro de la empresa, para la realización de su trabajo de titulación **Evaluación y Diagnóstico de Riesgos en el Departamento de Talento Humano de la empresa "COLINEAL CORP. CÍA. LTDA." A través de la implementación del método RISICAR**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.

Sin otro particular, me suscribo ante ustedes agradeciéndoles por la atención prestada.

Empresa: Colineal Corporation Cia. Ltda.  
Nombre: Eco. Paúl Vásquez Tamariz  
Cargo: Gerente General  
Dirección: Av. Octavio Chacón 2-100  
Teléfono: 072805122

Atentamente,

Eco. Paúl Vásquez Tamariz  
Gerente General

[www.colineal.com](http://www.colineal.com)

Matriz: Octavio Chacón 2100 (Parque Industrial) · Telf.: (593-7) 2805 122 · Fax: (593-7) 2866 191  
P.O.Box: AZU 01.01.01477 · E-mail: [colineal@colinealcorp.com](mailto:colineal@colinealcorp.com)



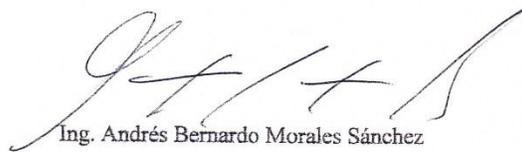
Cuenca, 16 de marzo de 2016

Ing. Xavier Ortega  
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración  
Universidad del Azuay

Su despacho.

Como el reglamento lo estipula y luego de revisar el diseño de tesis perteneciente a la Sra. María José Pulla Auquilla con código 63388 con el título "Evaluación y Diagnóstico de Riesgos en el Departamento de Talento Humano de la empresa COLINEAL CORP. CÍA. LTDA. a través de la implementación del método RISICAR", el mismo que puede ser presentado para su defensa.

Atentamente



Ing. Andrés Bernardo Morales Sánchez  
Director de Tesis



DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**CERTIFICA:**

Que, la señorita **PULLA AUQUILLA MARIA JOSE**, con código **63388**, luego de cumplir con todas las asignaturas del pensum de la Escuela de Administración de Empresas, egresó de la Facultad el 19 de Febrero de 2016.

Cuenca, 01 de marzo de 2016



Derecho No. 001-010-000095764

mjm.-

Edición autorizada de 30.000 ejemplares  
Del 708.501 al 738.500

Nº 0722910