



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “El Desarrollo del Talento Humano por
Competencias y la Productividad de Carrocerías
Pérez en la Ciudad de Ambato”.**

Autor: Jorge Xavier Cobo Escobar

Tutor: Lcdo. Mario Siguenza

AMBATO - ECUADOR

Septiembre 2012



Lcdo. Mario Siguenza

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Septiembre del 2012

Lcdo. Mario Siguenza
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jorge Xavier Cobo Escobar, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sr. Jorge Xavier Cobo Escobar

C.I. 1804083739

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. Fabián Chávez

f).....

Dra. Jenny Gamboa

Ambato, Septiembre del 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Sr. Jorge Xavier Cobo Escobar

C.I. 1804083739

AUTOR

DEDICATORIA

Quiero agradecer principalmente a Dios, por cuidarme y darme sus bendiciones acompañándome siempre en cada momento de mi vida.

A mis padres Jorge Cobo y Rosa Escobar por apoyarme en todo momento incondicionalmente en cada una de las etapas de mi vida, siendo un ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, de manera especial a los docentes y catedráticos por las enseñanzas impartidas durante este tiempo.

Al Licdo. Mario Siguenza y al Ing. Walter Jiménez por ser mis guías, quienes con su espíritu de colaboración supieron dirigir este proyecto.

A. PÁGINAS PRELIMINARES

Pág.

Portada	I
Aprobación	II
Autoría de la tesis	III
Aprobación del tribunal de grado	IV
Derechos de Autor	V
Dedicatoria	VI
Agradecimiento	VII
Índice general de contenidos	VIII
Índice de tablas	XI
Índice de gráficos	XII
Índice de cuadros	XIII
Índice de anexos	XIV
Resume ejecutivo	XV

B. TEXTO:

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1	TEMA	2
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1	Contextualización	2
1.2.2	Análisis crítico	6
1.2.3	Prognosis	6
1.2.4	Formulación del problema	7
1.2.5	Interrogantes	7
1.2.6	Delimitación del objeto de investigación	7
1.3	JUSTIFICACIÓN	8
1.4	OBJETIVOS	8
1.4.1	Objetivo general	8
1.4.2	Objetivos específicos	9

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTE INVESTIGATIVOS	10
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	14
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	15
2.4	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	18
2.5	HIPÓTESIS	35
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	35

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.2	MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACION	37
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
3.3	POBLACION Y MUESTRA	38
3.4	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	40
3.5	PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION	42
3.6	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	45

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	46
4.2	INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	46
4.2.1	Encuesta dirigida a los Clientes Internos de Carrocerías Pérez	46
4.2.2	Encuesta dirigida a los Clientes Externos de Carrocerías Pérez	57
4.3	VERIFICACION DE HIPOTESIS	67
4.3.1	Decisión Final	71

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES	72
5.2 RECOMENDACIONES	73

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS	75
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	76
6.3 JUSTIFICACION	77
6.4 OBJETIVOS	78
6.4.1 Objetivo general	78
6.4.2 Objetivos específicos	79
6.5 ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD	79
6.6 FUNDAMENTACION CIENTIFICO - TECNICA	81
6.7 METODOLOGIA MODELO OPERATIVO	82
6.7.1 Diagnostico Situacional	82
6.7.1.1 Análisis FODA	82
6.7.2 Manual de procesos del desarrollo de talento humano	84
6.7.3 Perfil por competencia	104
6.7.3.1 Reclutamiento, Selección e Inducción de Personas	126
6.7.3.1 Solicitud de empleo	161
6.8 AMINISTRACION DE LA PROPUESTA	167
6.8.1 Cronograma de Actividades	168
6.8.2 Presupuesto	169
6.9 PREVISION DE LA EVALUACION	169

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía	171
2. Anexos	173

ÍNDICE DE TABLAS	Pág.
Tabla # 1 Cuadro Comparativo De Producción	5
Tabla # 2 Pregunta #1 Clientes Internos	47
Tabla # 3 Pregunta #2 Clientes Internos	48
Tabla # 4 Pregunta #3 Clientes Internos	49
Tabla # 5 Pregunta #4 Clientes Internos	50
Tabla # 6 Pregunta #5 Clientes Internos	51
Tabla # 7 Pregunta #6 Clientes Internos	52
Tabla # 8 Pregunta #7 Clientes Internos	53
Tabla # 9 Pregunta #8 Clientes Internos	54
Tabla # 10 Pregunta #9 Clientes Internos	55
Tabla # 11 Pregunta #10 Clientes Internos	56
Tabla # 12 Pregunta #1 Clientes Externos	57
Tabla # 13 Pregunta #2 Clientes Externos	58
Tabla # 14 Pregunta #3 Clientes Externos	59
Tabla # 15 Pregunta #4 Clientes Externos	60
Tabla # 16 Pregunta #5 Clientes Externos	61
Tabla # 17 Pregunta #6 Clientes Externos	62
Tabla # 18 Pregunta #7 Clientes Externos	63
Tabla # 19 Pregunta #8 Clientes Externos	64
Tabla # 20 Pregunta #9 Clientes Externos	65
Tabla # 21 Pregunta #10 Clientes Externos	66
Tabla # 22 Frecuencias Observadas	68
Tabla # 23 Frecuencias Esperadas	69
Tabla # 24 Cálculo matemático del chi cuadrado	70
Tabla # 25 Lista de actividades Gerente	105
Tabla # 26 Clasificación Competencias Gerente	107
Tabla # 27 Lista de actividades Jefe talento Humano	108
Tabla # 28 Clasificación Competencias Jefe talento Humano	110
Tabla # 29 Lista de actividades Contadora	111
Tabla # 30 Clasificación Competencias Contadora	113
Tabla # 31 Lista de actividades Bodeguero	114

Tabla # 32 Clasificación Competencias Bodeguero	116
Tabla # 33 Lista de actividades Jefe Producción	117
Tabla # 34 Clasificación Competencias Jefe Producción	119
Tabla # 35 Lista de actividades Maestro de Obra	120
Tabla # 36 Clasificación Competencias Maestro de Obra	122
Tabla # 37 Lista de actividades Obrero	123
Tabla # 38 Clasificación Competencias Obrero	125
Tabla # 39 Presupuesto	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico # 1 Variable Independiente	19
Gráfico # 2 Variable Dependiente	20
Gráfico # 3 Pregunta #1 Clientes Internos	47
Gráfico # 4 Pregunta #2 Clientes Internos	48
Gráfico # 5 Pregunta #3 Clientes Internos	49
Gráfico # 6 Pregunta #4 Clientes Internos	50
Gráfico # 7 Pregunta #5 Clientes Internos	51
Gráfico # 8 Pregunta #6 Clientes Internos	52
Gráfico # 9 Pregunta #7 Clientes Internos	53
Gráfico # 10 Pregunta #8 Clientes Internos	54
Gráfico # 11 Pregunta #9 Clientes Internos	55
Gráfico # 12 Pregunta #10 Clientes Internos	56
Gráfico #13 Pregunta #1 Clientes Externos	57
Gráfico # 14 Pregunta #2 Clientes Externos	58
Gráfico # 15 Pregunta #3 Clientes Externos	59
Gráfico # 16 Pregunta #4 Clientes Externos	60
Gráfico # 17 Pregunta #5 Clientes Externos	61
Gráfico # 18 Pregunta #6 Clientes Externos	62
Gráfico # 19 Pregunta #7 Clientes Externos	63
Gráfico # 20 Pregunta #8 Clientes Externos	64
Gráfico # 21 Pregunta #9 Clientes Externos	65
Gráfico # 22 Pregunta #10 Clientes Externos	66

Gráfico # 23 Representación Del Chi Cuadrado	70
Gráfico # 24 Manual de procesos del desarrollo del talento humano	84
Gráfico # 25 Cadena de valor Reclutamiento	86
Gráfico # 26 Flujograma Reclutamiento	88
Gráfico # 27 Cadena de valor Selección	90
Gráfico # 28 Flujograma Selección	92
Gráfico # 29 Cadena de valor Contratación	94
Gráfico # 30 Flujograma Contratación	96
Gráfico # 31 Flujograma Inducción	100
Gráfico # 32 Cadena de valor Gestión por Competencia	101
Gráfico # 33 Flujograma Gestión por Competencia	103
Gráfico # 34 Organigrama Funcional	167

ÍNDICE DE CUADROS	Pág.
Cuadro # 1 Cuadro de la población	39
Cuadro # 2 Operacionalización Variable independiente.	40
Cuadro # 3 Operacionalización Variable dependiente	41
Cuadro # 4 Plan de recolección de información.	42
Cuadro # 5 Técnicas de recolección de datos	44
Cuadro # 6 Matriz FODA	83
Cuadro # 7 Categorización Reclutamiento.	85
Cuadro # 8 Descripción Reclutamiento.	87
Cuadro # 9 Categorización Selección	89
Cuadro # 10 Descripción Selección	91
Cuadro # 11 Categorización Contratación	93
Cuadro # 12 Descripción Contratación	95
Cuadro # 13 Categorización Inducción.	97
Cuadro # 14 Descripción Inducción.	98
Cuadro # 15 Categorización Gestión por Competencia	100
Cuadro # 16 Descripción Gestión por Competencia	102
Cuadro # 17 Modelo de Perfil por competencia.	104

Cuadro # 18 Perfil de competencias Gerente	106
Cuadro # 19 Perfil de competencias Jefe de talento humano	109
Cuadro # 20 Perfil de competencias Contadora	112
Cuadro # 21 Perfil de competencias Bodeguero	115
Cuadro # 22 Perfil de competencias Jefe de Producción	118
Cuadro # 23 Perfil de competencias Maestros de Obra	121
Cuadro # 24 Perfil de competencias Obreros	124
Cuadro # 25 Cronograma de Actividades	168
Cuadro # 26 Previsión de la evaluación	170

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo # 1 Ficha de Observación	174
Anexo# 2 Encuesta dirigida a los clientes externos	175
Anexo # 3 Encuesta dirigida a los clientes internos	178
Anexo # 4 Árbol de problemas	181

RESUMEN EJECUTIVO

A través del tiempo las empresas han buscado incrementar la productividad de sus empresas, esta situación es tan antigua como la cultura, orientados hacia la búsqueda de estrategias dejando a un lado el talento Humano obteniendo así ningún resultado favorable y peor aun niveles altos de productividad.

El presente trabajo muestra técnicamente el análisis realizado a una empresa dedicada a la fabricación de carrocerías metálicas, cuyo problema principal es el inadecuado desarrollo de las competencias de talento Humano, como también la mala utilización de la materia prima lo que implica un bajo nivel productividad para lo que eliminaremos los problemas que existe; y se propone mejoras que servirán para eliminar el problema principal.

Para esto es necesario desarrollar al máximo las competencias y habilidades de todo el talento humano de la empresa este concepto puede ser nuevo para algunas empresas entre estas, la empresa en estudio de la presente tesis.

Para lograr incrementar el nivel de productividad en la empresa es fundamental implementar el modelo de desarrollo de talento humano por competencias desarrollando el perfil por competencias escogido para de esta manera llegar a elevar al máximo las competencias y habilidades del personal de Carrocerías Pérez.

Palabras Claves:

Desarrollo

Talento Humano

Competencias

Productividad

INTRODUCCION

La investigación que se presenta en éste documento, analiza el deficiente desarrollo del talento humano por competencias y su incidencia en la productividad de Carrocerías Pérez en la ciudad de Ambato.

En el **Capítulo I** analizaremos la problemática desde una perspectiva que permita observar como se ha venido tratando el desarrollo del talento humano sobre los cuales se hizo un análisis macro, meso y micro; buscando las causas y posibles consecuencias del problema planteado.

En el **Capítulo II** se analizan los antecedentes investigativos así como se realiza la recopilación de todo el marco teórico en el que se describe el tema que estamos investigando basándonos en conceptos previos que existen acerca de nuestro tema.

En el **Capítulo III** explicamos la manera en que vamos a llevar la investigación, es decir nos planteamos la metodología de la investigación con la cuál recopilamos la información en Carrocerías Pérez.

En el **Capítulo IV** una vez recopilados los datos, se procede al análisis de los resultados con cada una de las preguntas de la encuesta que vienen presentados con gráficos estadísticos y el análisis e interpretación de los mismos realizados en SPSS.

En el **Capítulo V** tenemos las conclusiones y las recomendaciones a las que hemos llegado gracias al cálculo del chi cuadrado y a nuestro trabajo realizado. Finalmente en el **Capítulo VI**, se plantea la propuesta, motor fundamental del presente trabajo, en el que se ha tomado en consideración la solución planteada al problema expuesto anteriormente, aquí se involucra directamente a la empresa en la que se desarrollo la investigación.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“El desarrollo del talento humano por competencias y la productividad de Carrocerías Pérez en la ciudad de Ambato”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El deficiente desarrollo del talento humano por competencias genera una limitada productividad de Carrocerías Pérez en la ciudad de Ambato, durante el año 2011.

1.2.1 Contextualización

En el aspecto Macro, el desarrollo de las empresas de producción a nivel de Ecuador, está basado en el mejoramiento continuo y en el manejo de sus procesos productivos y comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes fijos y/o potenciales. Bajo esta perspectiva es imprescindible determinar para el contexto, cómo ha evolucionado el desarrollo del talento humano por competencias y a su vez como

trata de salir adelante en nuestro País, tras el letargo que ha sufrido por la falta de aplicación de políticas de gestión administrativa que lo enrumbe de una mejor manera, por lo que su diseño y ejecución es incipiente ya que el mayor común denominador de directivos de las diferentes empresas de producción optan por ignorarlo, o a su vez se despreocupan por obtener una debida capacitación en relación a este ámbito que enmarca lineamientos de calidad debido a que el motor de toda empresa constituye su talento humano.

Las exigencias de un mercado global altamente competitivo obligan a las empresas a un constante cambio en cuanto a la administración: objetivos misionales y operativos estratégicos, en función al cambio de tecnologías, de los procesos, de los estándares de calidad, de las nuevas formas de administrar, gerenciar y gestionar los recursos, las técnicas y el enfoque esencialmente del Talento Humano.

El enfoque de Gestión Humana por Competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones.

En el aspecto Meso, en la provincia de Tungurahua, existen diferentes empresas de producción que compiten de forma directa e indirecta entre sí tratando de llevar las riendas en relación a sus procesos productivos; por lo que, se han encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas se encuentra el mejoramiento de los procesos de producción, ya que permite renovar los procesos administrativos que repercuten en el clima organizacional, lo cual hace que una empresa esté en constante

actualización; además, permite que la organización sean más eficiente y competitiva, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Cuando establecemos de manera clara y objetiva el “deber ser” o perfiles de competencias dentro de la organización, ello implica contar con nuevas reglas del juego para todos los integrantes de la misma. Significa relacionarnos de maneras diferentes hacia adentro y hacia fuera de la organización. Significa entregar poder y autoridad a todos los niveles jerárquicos, dentro de rangos de actuación claramente definidos. Significa que los jefes y gerentes se conviertan en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a ser.

En el aspecto Micro. Ambato, una ciudad que se caracteriza por ser eminentemente comercial y muy conocida también por la implementación de sus carrocerías; entre ellas Carrocerías Pérez que se encuentra situada actualmente en Huachi Grande, Panamericana Sur Km.7 y ½ quien se encuentra bajo el liderazgo de su Gerente el Ing. Roberto Pérez, es una empresa comprometida a mejorar continuamente la construcción de carrocerías metálicas para buses, en busca de la satisfacción completa de sus clientes, mediante el aseguramiento de la calidad en todos los procesos productivos.

Sin embargo, su limitada productividad se debe a que sus trabajadores no se encuentran totalmente satisfechos por sus servicios prestados a la empresa lo que repercute en que no se desarrollen al máximo sus habilidades y competencias, puesto que la Mano de Obra no se encuentran debidamente capacitada para cumplir a cabalidad con las funciones asignadas por parte de su jefe inmediato en la fabricación de las carrocerías.

Además existe maquinaria obsoleta la cual dificulta y retrasa el proceso de producción de las mismas. Incluso existe desperdicio de materia prima, la cual no es debidamente aprovechada por parte de los trabajadores lo que incide en una pérdida de capital para la empresa.

Por lo que se utilizara herramientas que ayuden a desarrollar las habilidades y competencias del personal, apoyado principalmente en la Gestión por Competencias. Ya que su objetivo es profundizar el desarrollo e involucramiento del Talento Humano, puesto que ayuda a elevar las competencias y habilidades del personal en la empresa logrando elevar el nivel de productividad en las organizaciones.

Obtenida el 03 de Febrero del 2012, de

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Administraci%C3%B3n-Del-Talento-Humano-Hacia-El/177995.html> y

<http://www.difementes.com/revista/20071/invitado.html>

Tabla # 1

CUADRO COMPARATIVO DE PRODUCCIÓN		
Carrocerías Pérez		
Año	# Trabajadores	# de Carrocerías Fabricadas
2010	9	6
2011	12	8

1.2.2. Análisis Crítico

Una de las causas que originan la limitada productividad de Carrocerías Pérez, se debe al deficiente desarrollo del talento humano que tiene como efecto el incumplimiento de objetivos de producción, ya que si el personal no desarrolla a cabalidad sus competencias no podrá cumplir eficientemente su trabajo porque tan solo se estarían rigiendo metódicamente a lo que su jefe les indica más no estarían realizando un trabajo oportuno en el que demuestren su verdadero desempeño profesional.

La inexistencia de maquinarias y herramientas necesarias es otra de las causas que originan la limitada productividad de Carrocerías Pérez, ya que al no tener todo lo necesario el personal para producir un producto terminado, se da lugar a la pérdida de recursos ocasionando un despilfarro en tiempo y dinero.

Finalmente, el escaso presupuesto es otra de las causas que originan la limitada productividad de Carrocerías Pérez, lo que tiene como efecto la frecuente rotación del personal, ya que al no poseer suficiente presupuesto para desarrollar la producción propuesta, el personal se debilita en relación a la presión de entrega por parte de los clientes y sobre todo por sus salarios a destiempo.

1.2.3 Prognosis

Es importante determinar que; para incrementar la productividad de las Carrocerías Pérez, se requerirá del desarrollo del talento humano por competencias de su personal, porque si no se lo llega a hacer no se podrá cumplir a cabalidad los objetivos de producción planteados por la administración de la empresa y por ende se dará lugar a la pérdida de recursos que ocasionará que el personal decida presentar

su renuncia y busque otro puesto de trabajo en una empresa de la competencia.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo el deficiente desarrollo del talento humano por competencias incide en la productividad de Carrocerías Pérez en la ciudad de Ambato, durante el año 2011?

1.2.5 Interrogantes (subproblema)

¿Cuál es la realidad de las Carrocerías Pérez, respecto al desarrollo del talento humano por competencias?

¿Existe alguna alternativa de solución que permita incrementar la productividad de las Carrocerías Pérez?

¿Qué competencias del talento humano son las más efectivas para incrementar la productividad de las Carrocerías Pérez?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.

Limite de Contenido

Campo: Administración

Área: Productividad

Aspecto: Desarrollo de Talento Humano por Competencias

Limite Espacial:

Carrocerías Pérez de la ciudad de Ambato.

Límite Temporal:

Enero – Diciembre del 2011

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es de gran interés la presente investigación para todos los clientes internos de las Carrocerías Pérez y en forma especial para su Gerente porque no se están cumpliendo a cabalidad los objetivos planteados de producción lo que da lugar a una limitada productividad que dificulta elevar su prestigio productivo.

Constituye de gran importancia la investigación, porque permitirá desarrollar el talento humano por competencias de su personal con la finalidad de incrementar la productividad de las Carrocerías Pérez, porque se podrá evidenciar un trabajo en equipo distribuido de acuerdo a sus habilidades y destrezas, es decir, obtenido de cada trabajador su mayor potencial para que pueda ser reflejado en actividades laborales eficientes.

Con la presente investigación se obtendrá un impacto positivo permitiendo al Gerente viabilizar el camino a seguir en su plan productivo gracias al diagnóstico empresarial que se realizará en función de las habilidades, destrezas y capacidades que posee cada trabajador.

Además, el proyecto será factible porque tendrá el apoyo del Gerente de las Carrocerías Pérez, así como de todo su personal y sobre todo porque existen los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo y de esa forma poder otorgar una alternativa de solución al problema detectado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Estudiar el deficiente desarrollo del talento humano por competencias y su incidencia en la productividad de Carrocerías Pérez.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el desarrollo del talento humano por competencias aplicado por las empresas fabricantes de Carrocerías en la ciudad de Ambato.
2. Analizar el nivel de productividad de las Carrocerías Pérez de la ciudad de Ambato.
3. Desarrollar el talento humano por competencias elaborando un manual de procesos para incrementar la productividad de las Carrocerías Pérez de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de haber investigado sobre temas similares o parecidos al que se pone a consideración: “El desarrollo de las competencias del talento humano para incrementar la productividad de las Carrocerías Pérez de la ciudad de Ambato”, se han encontrado los siguientes trabajos de investigación:

ESPINOZA, J. (2011). *“La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Productividad, en la empresa CARROCERÍAS PÉREZ de la Ciudad de Pelileo”*. Universidad Técnica De Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

Objetivos Específicos:

- Identificar los diferentes modelos de Gestión de Talento Humano que existen.
- Analizar qué modelo de Gestión del talento humano se podrá implementar dentro de la empresa.
- Diseñar y elaborar un modelo de Gestión del talento humano para el desarrollo de la productividad de la empresa.

Conclusiones:

- El resultado del estudio en cuanto tiene relación al comportamiento empresarial, permite visualizar que la mayoría de los empleados tiene un comportamiento bueno y regular, y se debe elevar el desarrollo e involucramiento del personal a la empresa y de esta manera elevar el grado de excelencia a través del esfuerzo humano coordinado, lo que permite ganar o mantener la ventaja competitiva de la empresa frente a los distintos oferentes del mercado.
- El personal no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe una capacitación sobre el uso de maquinaria hacia su personal, por lo cual no se puede medir el grado de eficiencia y calidad de desempeño.
- El diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano ayudará a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual que sirva de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realiza cada uno de ellos, con lo cual se busca comprometerlos con los objetivos de la empresa y la satisfacción personal.

La presente tesis fue de gran utilidad como antecedente porque las dos variables Gestión del Talento Humano y Productividad coinciden con mis variables objeto de estudio, por ende puedo basarme en todo su contexto.

HERRERA, F., (2011). *“Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”*. Universidad Técnica De Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

Objetivos Específicos

- Identificar los niveles de desperdicios de materia prima y tiempo que se genera en el área de producción a través de una evaluación de habilidades, competencias y destrezas para determinar si son o no idóneos para su puesto de trabajo.
- Determinar los procesos que influyen en el retraso de la producción de la empresa, estableciendo los errores del control implantado a través de una investigación de campo para evitar demoras en la entrega del producto final.
- Implementar en la empresa un plan de evaluación del personal en el área de producción a través de la aplicación del método de escalas gráficas y de los indicadores de productividad para monitorear el cumplimiento de los trabajadores y verificar el impacto que ejercen en la maximización de la productividad.

Conclusiones

- Los indicadores de producción son una poderosa herramienta para saber que tan eficaz y eficiente es tanto la administración como la

producción. Al estar en continuo monitoreo de las actividades se puede saber en qué se está fallando, que está bien y en qué aspectos la entidad puede mejorar.

- Al gestionar a través de la evaluación del desempeño de los trabajadores se puede obtener ventajas competitivas como; predecir posibles problemas y adelantarnos a su solución, identificar ineficiencias y reducir costos.
- Durante el diagnóstico que se hizo a la empresa, especialmente al levantamiento de la información, todos los trabajadores de la empresa demostraron bastante interés y se sintieron motivados, creándose un ambiente de expectativas en lo que se refiere a sus deseos de desarrollarse.

Esta tesis fue de gran aporte como antecedente porque en ella interviene la variable dependiente productividad, que es de suma importancia para mi investigación ya que en ella se detalla como poder incrementarla y me ayuda a desarrollar de mejor manera la operacionalización de variables.

VEINTIMILLA, E. y VINUEZA, A. (2007) *“Diseño del modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa Bycace s.a. en la ciudad de Latacunga”*. Escuela Politécnica Del Ejército – Espe.

Objetivos Específicos:

- Describir los fundamentos teóricos de la administración del talento humano por competencias que permitirán diseñar un modelo de gestión del talento humano para BYCACE S.A.

- Identificar los elementos claves para integrar los procesos de gestión de talento humano, como son entre otros: el diseño de cargos, la selección, la capacitación y el desarrollo, así como la gestión del desempeño, todo centrado en el modelo de competencias.

Conclusiones:

- El modelo de gestión del talento humano por competencias representa una herramienta básica que ayudara a mejorar la administración de los colaboradores de Bycace, con el consecuente incremento de su motivación alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales.
- Como herramienta de gestión, el perfil de competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar en el desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción, e incluso puede ser una referencia para valorar los puestos y la retribución.

Esta tesis sirvió como antecedente porque las dos variables son similares a las de mi proyecto, además en esta tesis se implementa un Manual de Procesos de Talento Humano lo cual me va a servir para la formulación de mi hipótesis y la continuación del desarrollo de mi investigación.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación se enfoca dentro del Paradigma Critico- Propositivo, porque se lleva a cabo en un contexto tanto teórico como practico, permitiendo explicar la realidad y analizar la relación existente entre las dos variables de estudio: El desarrollo de las competencias del talento humano y la productividad de Carrocerías Pérez, con la finalidad de poder

otorgar una solución al problema detectado en la empresa anteriormente en mención.

El desarrollo de competencias del talento humano es una herramienta fundamental en todas las empresas porque permite que las personas vayan evolucionando constantemente dentro de las mismas, en donde los gerentes se han dado cuenta que para poder obtener mayor rentabilidad es mejorar su productividad, pero para que esto suceda es necesario que su personal realice su trabajo con mayor eficiencia.

Para realizar una adecuada investigación es necesario que los involucrados interactúen y se encuentren al tanto de los problemas que se originan en la empresa, para poder comprender el objeto de estudio y dar solución al mismo en corto tiempo.

Por lo tanto, como investigador es necesario que todos los conocimientos deben estar influenciados positivamente por factores fundamentales como son la ética, moral, respeto, honestidad, puntualidad, cultura y responsabilidad los cuales sustentaran la presente investigación e impulsaran a encontrar una solución más practica al problema de estudio.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación se justifica ante la ley del Código de Trabajo en los siguientes artículos como son:

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.- El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

Art. 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

Art. 45.- Son obligaciones del trabajador. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar convenido.

Retribuir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni lo ocasionado por lo fortuito, fuerza mayor, ni por mala calidad. Observar una buena conducta durante el trabajo.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

a) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.

- b) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes
- c) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Art. 218. Las obligaciones del empleador son las de enseñar el arte, el oficio o forma de trabajo a la que se hubiere comprometido” y con otras obligaciones en el ámbito de la capacitación que establecen las leyes laborales vigentes

Remuneraciones.

Para la fijación del salario básico el Ministerio de Trabajo y Empleo y el CONADES, tendrán en cuenta.

1.- Que el salario básico baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador y de su familia habida cuenta del nivel general de salarios en el país, del costo de la vida, de las prestaciones de seguridad social y nivel de vida relativo de otros grupos sociales

2.- Los factores económicos, incluidos los requerimientos del desarrollo económico, los niveles de productividad y la conveniencia de alcanzar y mantener un alto nivel de empleo.

3.- Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera y otras, en relación con el desgaste de energía, que atenta la naturaleza del trabajo.

4.- Las sugerencias y motivaciones de los interesados tanto empleadores como trabajadores.

Art. 87 Estipulación del salario. El salario estipulara libremente por las partes del contrato de trabajo, pero en ningún caso podrá ser inferior al mínimo legal.

El salario se puede convenir por unidad de tiempo, por unidad de obra, por pieza o destajo, o por tarea, y puede incluir también complementos salariales fijados en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador, al trabajo realizado o la situación y resultados.

Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que se puede entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor.

De igual manera se pagara los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, los cuales se pagaran íntegramente.

Sistema Nacional de la Economía Social.

Art.244 Incentivar el pleno empleo y el mejoramiento de los salarios reales, teniendo en cuenta el aumento de la productividad y otorgar subsidios a quienes lo necesiten.

Los presentes artículos ayudaron con la elaboración de la tesis ya que en ellos se describe los beneficios y obligaciones a que están sometidos los empleados y empleadores.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

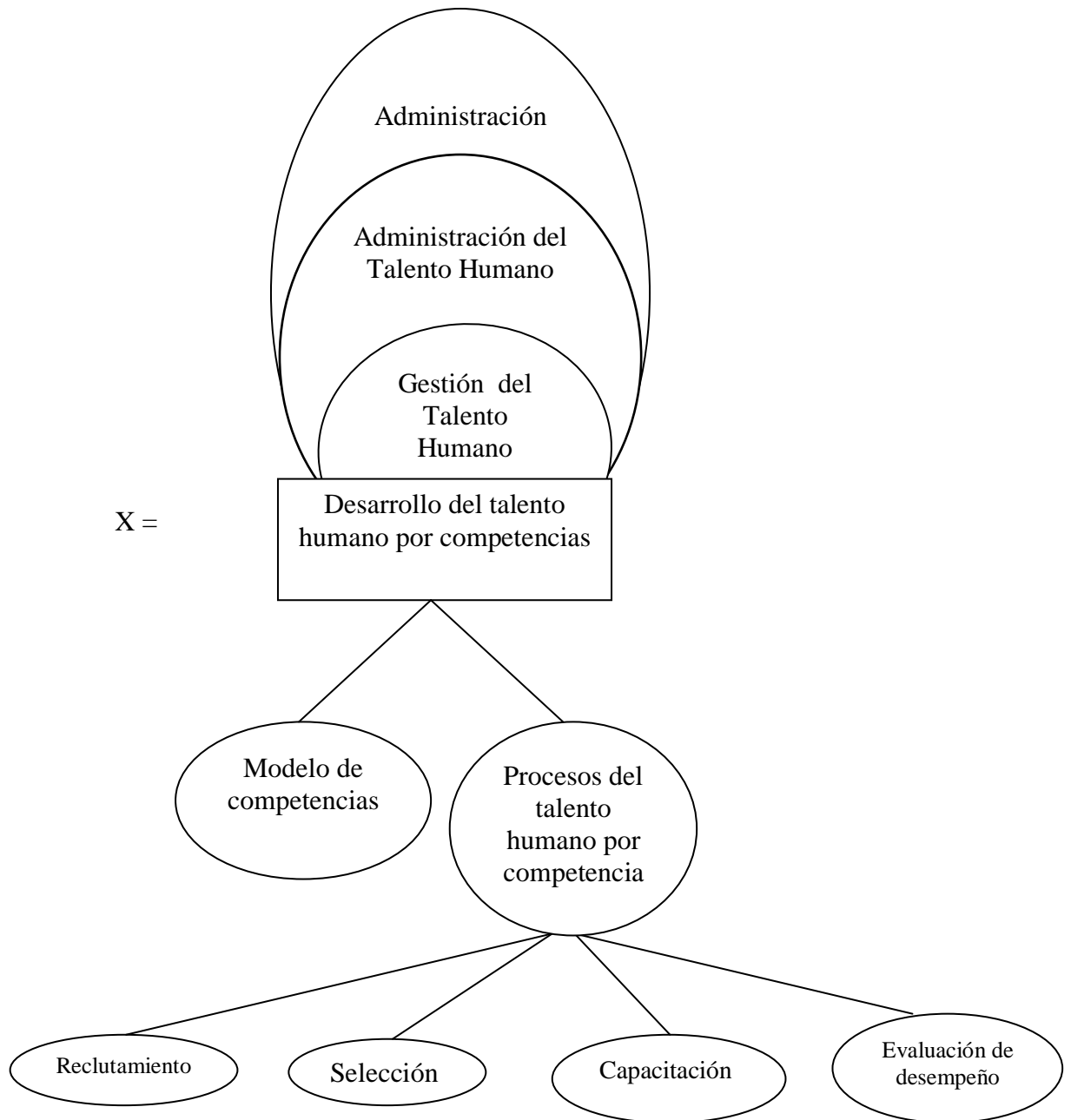
X = Desarrollo del talento humano por competencias.

Y = Productividad.

Categorización

X = Desarrollo del talento humano por competencias

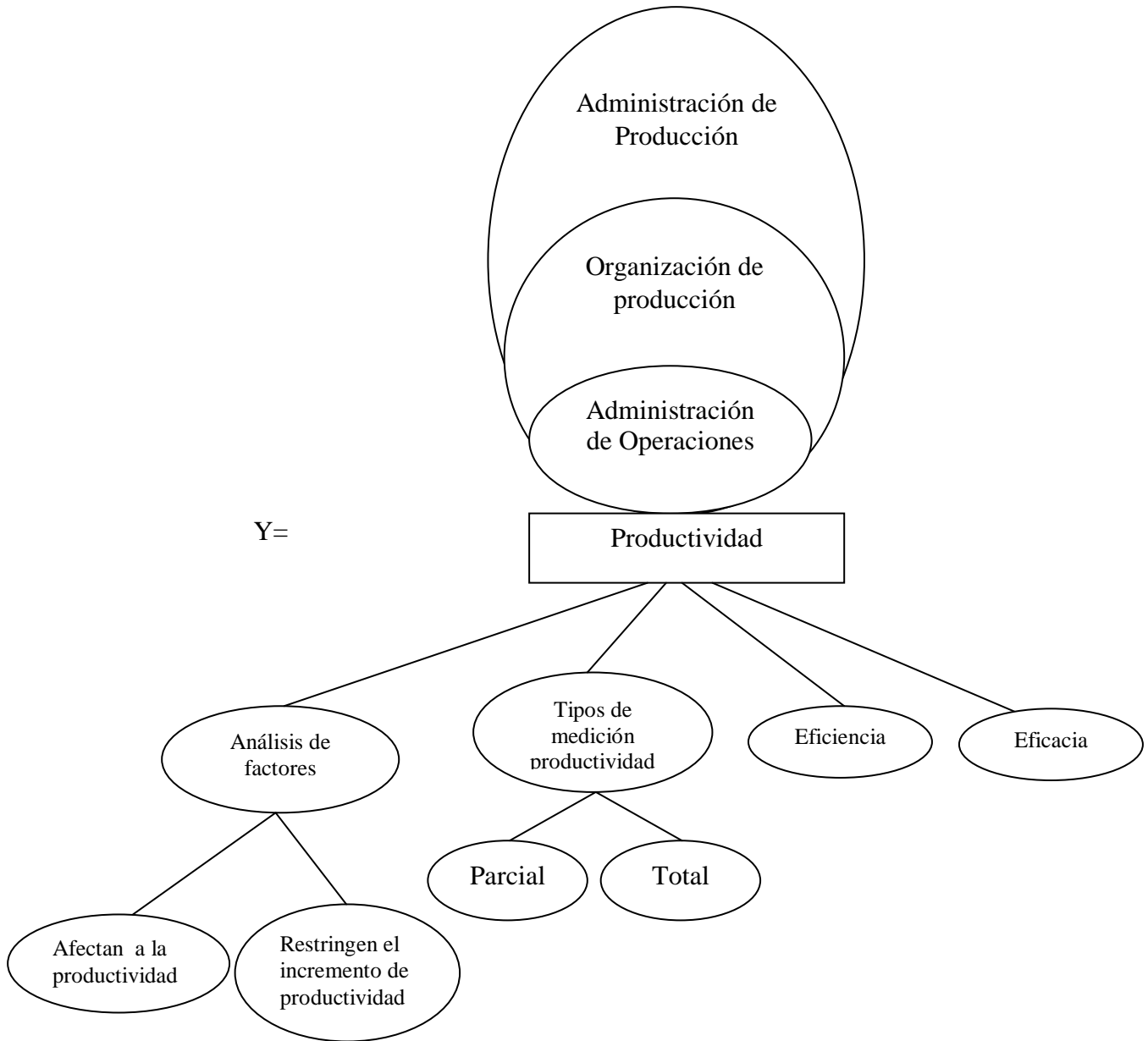
GRAFICO # 1



Categorización

Y = Productividad.

GRAFICO # 2



Definición De Categorías

Administración

Decenzo, D., y Robbins, S., (2002). Proceso para conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.

Lindo, M., (1993). La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados por parte de personas que aportan sus esfuerzos y mediante la utilización de diferentes recursos.

Ortiz, J., (2009). La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros". "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Administración de Talento Humano

Malagón, G., (2008). Es el conjunto de políticas, normas, actividades y procedimientos que se lleva a cabo en una empresa y q permite la selección, el reclutamiento, el bienestar y el crecimiento profesional y emocional, así como la disciplina de las personas que trabajan en la organización con asignación de actividades que permiten cumplir con los objetivos de la misma.

Rodríguez, J., (). La administración de talento Humano consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo

y compensaciones de todos los tipos del personal. Esta afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinadas habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

Stoner, J., y otros. (1996). Función administrativa, encargada de reclutar, colocar y desarrollar a los miembros de la organización.

La administración de talento Humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Gestión de talento Humano

Castillo, C., (2009). La gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo.

Veras, M., (2005). Gestión del talento humano es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización.

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Obtenido el 18/03/2012 de http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento.

La gestión del talento humano depende de la situación y la cultura de la organización para formar, integrar y desarrollar a su gente.

Desarrollo del Talento Humano por Competencias

Alles, M., (2009). Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Bianchi, C., y otros. (2008). El desarrollo del talento humano por competencias implica el cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos profundos de nuestra personalidad y se basa en tres subsistemas que son: Selección, Evaluación del Desempeño y Desarrollo.

Veras, M., (2005). Es el desarrollo de las actitudes y habilidades del recurso humano logrando alcanzar su nivel máximo en función del cargo en que se desempeña.

Es la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás, utilizando diversos recursos. Implica el aprendizaje continuo, mantenerse actualizado e incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa

Modelo de Competencias

Alles, M., (2011). Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

Bianchi, C., y otros. (2008). El modelo de competencia tiene como objetivo mejorar la contribución del trabajador a la performance de la empresa.

El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. Obtenido el 18/03/2012 de

http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competiciones.pdf

Un "modelo de competencias" es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados. Obtenido el 18/03/2012 de http://ilomirror.library.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/iii.htm

Procesos del talento humano por competencias

Los procesos por competencias del talento humano son los siguientes:

Reclutamiento

Alles, M., (2009). Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.

García, C., (1994). El reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de alguno de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

Montes, M., y Gonzales, P., (2006). El reclutamiento tiene que ser un proceso continuo, es decir las organizaciones tienen que estar dispuestas a realizar siempre labores de reclutamiento aunque no estén buscando personal en esos momentos.

El reclutamiento es un proceso para localizar e invitar a las personas que potencialmente puedan cubrir el puesto de trabajo, a solicitar las vacantes existentes o previstas por la empresa.

Selección

Alles, M., (2009). Es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Chiavenato, I., (1999). La selección es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral.

Palomo, M., (2001). La selección facilita las relaciones entre una persona y la organización, buscando el perfecto ajuste entre el perfil de competencias de las personas, con el perfil establecido para el puesto, de manera que se incorpore aquella persona que puede realizar el trabajo con mayor efectividad.

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a una determinada plaza es el más apto para desempeñarla. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados.

Capacitación

Saracho, J., (2005). La capacitación consiste en un conjunto de experiencias de aprendizaje provisto por la organización dentro de un periodo específico de tiempo para posibilitar la mejora del desempeño.

Chiavenato, I., (1999). La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades.

Gore, E., (1998). La capacitación consiste en realizar un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Evaluación de Desempeño

Alles, M., (2011). La Evaluación de desempeño es un conjunto de instrucciones y procedimientos organizacionales mediante los cuales tanto los colaboradores como los directivos son evaluados en relación al modelo de competencias de la organización.

Atehortúa, F. y otros, (2008). La Evaluación del desempeño permite identificar debilidades en la competencia del empleado, problemas en sus relaciones con otros o con respecto a las funciones que desempeña, necesidades de reconocimiento, entre otros asuntos.

Bonilla, J. y Urquijo, J., (2008). La Evaluación de desempeño puede definirse como la medición sistemática de la competencia demostrada, de manera específica y global, por una persona en su actuación laboral para la consecución de las metas y objetivos de la organización de que forma parte.

La Evaluación de desempeño es un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y como se va a conseguir.

Administración de la Producción

Arnoletto, E., (2007). Se refiere al planeamiento, diseño, implementación, ejecución y control de los sistemas de producción y control de una empresa.

Greg, N., (2003). La administración de la producción y de las operaciones es la administración del sistema de producción de una organización, que convierte insumos en productos y servicios.

La Administración de la producción es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. Obtenido el 18/03/2012 de

[http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n de la producci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_la_producci%C3%B3n)

Administración de la producción es un conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de la mejora en la producción de la empresa.

Organización de la Producción

Barzelay, M., (2003). El termino organización de producción se refiere a un caso donde tanto los rendimientos como los resultados son observables.

Fernández, I., (2006).La organización de la producción tiende a sintetizar todos los factores de transformación que se ajusten al proceso de entrada-salida.

Stoner, J., y otros. (1996). Organización de producción es la que produce bienes tangibles, que se pueden producir en masa y guardar para su consumo posterior.

La organización de la producción es el conjunto de actividades que crea bienes y servicios transformando los recursos en productos.

Administración de Operaciones

Heizer, J., y Render, B., (2004). Es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados

Lee, J., y Ritzman, L., (2000). La administración de operaciones se ocupa de la producción de bienes y servicios q la gente compra y usa todos los días. Es la función q permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante la eficiencia adquisición y utilización de recursos.

Silva, R., (2002). La administración de operaciones constituye un proceso para proyectar, operar y controlar un sistema productivo, capaz de transformar los recursos físicos y el talento humano en bienes y servicios necesarios.

La administración de operaciones es la responsable de la producción de bienes y servicios de la organización.

Productividad

Aguayo, E., y otros. (2006) El concepto de productividad se usa habitualmente para indicar un ratio, es decir, la relación existente entre la cantidad de producto obtenido y el volumen de uno o más inputs utilizados para su elaboración.

Jiménez, J., y otros (2009). Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Sumanth, D., (2001). Es el coeficiente que se obtiene de dividir el monto de lo producido entre alguno de los factores de la producción.

Productividad es la combinación de la eficiencia y eficacia, puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Análisis de Factores

Para llevar a cabo una elevación de la productividad, un directivo debe afectar, cuando menos, uno de los factores.

Factores que afectan a la productividad

Anaya, J., (2007). A continuación se enumeran los principales factores que determinan aumento de productividad:

- Curva de aprendizaje
- Diseño del producto
- Mejora en los métodos de trabajo
- Mejoras tecnológicas

Bain, D., (1990). Los factores que afectan la productividad son:

- Métodos y equipo
- Utilización de la capacidad de recursos
- Niveles de desempeño

Jiménez, J., (2009). Los Factores que afectan la productividad son:

Factores Internos:

- Terrenos y edificios.
- Materiales.
- Energía.
- Máquinas y equipo.
- Recurso humano.

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada.
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles.
- Infraestructura existente.
- Disponibilidad de capital e interés.
- Medidas de ajuste aplicadas.

Los Factores que afectan la productividad se dividen en dos que son los internos y los externos. Entre los factores internos tenemos aquellos que podemos calificar de duros, y otros como blandos.

Entre los factores duros tenemos:

- Producto
- Planta y equipo
- Tecnología
- Materiales y energía

Y, entre los denominados blandos se encuentran:

- Personas
- Organización y sistemas
- Métodos de trabajo
- Estilos de dirección

El clasificarlos como duros y blandos depende de que tan fácil resulta cambiarlos, pero podría alterarse ello si pensamos que resulta más fácil comprar una nueva máquina que cambiar una mentalidad.

En cuanto a los factores externos se tienen:

Ajustes estructurales

- Económicos
- Demográficos y sociales

Recursos naturales

- Mano de obra
- Tierra
- Energía
- Materias primas

Administración pública e infraestructura

- Mecanismos institucionales
- Políticas y estrategia
- Infraestructura
- Empresas públicas

Factores que restringen el incremento de la productividad

Bain, D., (1990). Los factores que restringen el incremento de productividad son:

- Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
- Problema de los reglamentos gubernamentales.
- El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la producción.
- La incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.
- Recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad.

Bustamante, C., (2008). Los principales factores que restringen la productividad son:

- Factor de deficiencias en la infraestructura.
- Marco regulatorio.
- Ajuste estructural.
- Debilidad del sistema financiero.

Lefcovich, M., (2009). Existen numerosos factores que impiden desarrollar en plenitud las capacidades productivas de una organización, registrándose entre ellos los siguientes:

1. Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
2. Los efectos negativos que sobre la productividad tienen las trabas impuestas por las reglamentaciones estatales.
3. El efecto negativo que sobre el aumento de la productividad tiene el tamaño y la madurez de las organizaciones.
4. La incapacidad para medir y evaluar eficazmente la productividad de la fuerza de trabajo.
5. El diseño de los procesos productivos y la correspondiente organización y distribución de las máquinas y equipos, con las consecuencias que

ello tiene sobre la capacidad de incrementar los niveles de productividad.

Existen numerosos factores que impiden desarrollar en plenitud las capacidades productivas de una organización, registrándose entre ellos los siguientes:

1. Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
2. Los efectos negativos que sobre la productividad tienen las trabas impuestas por las reglamentaciones estatales.
3. El efecto negativo que sobre el aumento de la productividad tiene el tamaño y la madurez de las organizaciones.
4. La incapacidad para medir y evaluar eficazmente la productividad de la fuerza de trabajo.
5. El diseño de los procesos productivos y la correspondiente organización y distribución de las máquinas y equipos, con las consecuencias que ello tiene sobre la capacidad de incrementar los niveles de productividad.

Tipos de medición productividad

Existen dos tipos que son:

Productividad Parcial

Alzate, C., (2009). Se entiende productividad parcial como el cociente entre la producción y la cantidad de uno de los factores utilizados.

Sumanth, D., (2001). Es la proporción que viene de un resultado a una clase de insumo.

Toro, F., (2007). La Productividad Parcial mide la cantidad de bienes producidos con la relación a las cantidades de uno solo de los elementos de

entrada, llamando elementos de entrada tanto mano de obra como materiales empleados a la entrada del proceso.

Productividad Parcial es la relación que existe entre la producción y uno de los recursos que se han utilizado para la producción.

Productividad Total

Alzate, C., (2009). La productividad total, se define como el cociente entre la producción total y la suma de todos los factores incluidos en el proceso productivo.

Espinoza, C., (2007). Productividad total es el resultado de dividir las salidas entre las entradas, o sea, el valor de todos los productos fabricados entre el valor de todos los insumos utilizados para ello.

Sumanth, D., (2001). Es la proporción entre el total y la suma de todos los factores de insumos.

Productividad Total es la relación que existe entre el nivel de producción y el conjunto de todos los factores que se han utilizado para esta producción.

Eficiencia

Gutiérrez, P., (2006). Es la relación existente entre los resultados (producto, beneficios, utilidad total) que obtenemos y los esfuerzos (costes) que debemos soportar para obtenerlos.

Pinto, J., y Cuadras, J., (1992). Eficiencia es producir el máximo posible con una cantidad determinada de recursos.

Freund, J., (2011). La eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos y los resultados utilizados, es decir el grado de productividad de un resultado.

La eficiencia es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Eficacia

Freund, J., (2011). La eficacia se entiende como la capacidad que tiene una organización para lograr en mayor o menor medida los objetivos estratégicos de negocio.

Pinto, J., y Cuadras, J., (1992). La mezcla de Outputs de diferentes bienes y servicios producidos con unos recursos dados maximice el beneficio de los consumidores se llama Eficacia.

Valles, J., (2008). La eficacia se refiere al logro de los objetivos.

La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

2.5. HIPÓTESIS

La implementación de un modelo de desarrollo del talento humano por competencias permitirá incrementar el nivel de productividad de Carrocerías Pérez.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE HIPÓTESIS

X = Desarrollo del talento humano por competencias – Cualitativa

Y = Productividad – Cuantitativa.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma critico-propositivo se utilizó el enfoque cuali_cuantitativo por las siguientes razones:

- 1.- La investigación orienta hacia la comprensión del problema objeto de estudio de la empresa Carrocerías Pérez.
- 2.- Permite conocer los factores internos como son: por los cuales se da el problema objeto de estudio.
- 3.- Su perspectiva es desde adentro de la empresa.
- 4.- Permitirá analizar y estudiar el problema en el lugar de los hechos, es decir en las Carrocerías Pérez.
- 5.- Existe relación entre el investigador y el objeto de estudio.
- 6.- Las variables interactúan entre sí.
- 7.- Orienta al descubrimiento de la hipótesis.

8.- Orienta a descubrir en la hipótesis para la solución al problema objeto de estudio.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación, se utilizó las siguientes modalidades de investigación.

Documental Bibliográfica.- Se utilizó este tipo de investigación, ya que contamos con todas las fuentes para recolectar información de las dos variables de estudio, este tipo de información se la ha obtenido de diferentes autores de libros, manuales, revistas, periódicos, e Internet sobre temas relacionados con el desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad, además se utilizo documentos pertinentes a la empresa relacionados principalmente a datos relativos a la población como es el personal del área de producción de la empresa.

De Campo.- Para este tipo de investigación se recopiló información en el lugar de los hechos, es decir, se realizo encuestas y preguntas directas a los trabajadores del área de producción de las Carrocerías Pérez, con la finalidad de realizar un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan o benefician a la empresa en estudio.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Explorativa

Para ejecutar este trabajo se empezó con el análisis de la situación actual dentro de la empresa, determinando posibles problemas que atraviesa la misma y por ende sus efectos negativos tanto en su entorno interno como en el competitivo, detectando de esta manera la necesidad de implementar

un manual de procesos para el desarrollo del talento humano por competencias que permita incrementar la productividad de la empresa.

Investigación Descriptiva

En “Carrocerías Pérez”. Existe la necesidad de desarrollar el talento humano por competencias, específicamente en el área de producción, por lo cual es importante analizar detenidamente estos puntos para identificar los cambios requeridos para un buen desarrollo.

Investigación Correlacional

Para medir el grado de relación que existe entre las variables dependiente e independiente, desarrollo del talento humano por competencias y productividad respectivamente, para lo cual se aplicó estadística inferencial, utilizando la técnica del Chi Cuadrado, al usar esta técnica estadística se puede probar significantes diferencias entre los datos obtenidos y los resultados esperados comprobando el cumplimiento de la hipótesis.

Investigación explicativa

En consecuencia, esta modalidad de investigación nos permitió visualizar la relación que existe, entre el desarrollo del talento humano por competencias en el área de producción con la productividad de la empresa para vincular las variables mencionadas anteriormente, a partir del análisis crítico del marco conceptual.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto estudio de investigación de las Carrocerías Pérez es de 15 clientes internos y 20 clientes externos.

CUADRO # 1

UNIDADES DE INVESTIGACIÓN	UNIDADES DE ANALISIS	No.
Clientes Internos	<i>Gerente (entrevista)</i>	1
	<i>Jefe de Talento Humano (entrevista)</i>	1
	<i>Contadora (entrevista)</i>	1
	<i>Jefe de Producción (entrevista)</i>	1
	<i>Maestros de Obra (entrevista)</i>	2
	<i>Obreros (entrevista)</i>	8
	<i>Bodeguero (entrevista)</i>	1
	Clientes Externos	
TOTAL:		35

FUENTE: Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Por tratarse de un universo de 35 personas, no se procederá a la aplicación de la fórmula para obtener la muestra, ya que la población posee un número mínimo y por ende acorde a la realidad de la presente investigación.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La implementación de un manual de procesos para el desarrollo del talento humano por competencias permitirá incrementar la productividad de la empresa Carrocerías Pérez.

Variable Independiente: El desarrollo del talento humano por competencias

CUADRO # 2

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
Es la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás, utilizando diversos recursos. Implica el aprendizaje continuo, mantenerse actualizado e incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Talento - Recursos. - Aprendizaje continuo 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos - Competencias - Habilidades - Tecnológicos - Económicos - Humano - Material - Programas de Capacitación - Evaluaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cree usted que se desarrollan al máximo las competencias y habilidades de todo el personal de la empresa? 2.- ¿Cuál es el recurso que más aporta para el desarrollo del talento humano? 3.- ¿Cada qué tiempo se realizan capacitaciones y evaluaciones al personal de la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta dirigida a los clientes internos de las Carrocerías Pérez de la ciudad de Ambato como son: Gerente, Jefe de Talento Humano, Contadora, Jefe de Producción, Maestros de Obra, Obreros.

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Es importante enfatizar que las técnicas e instrumentos de recolección de información, se puede definir como: el medio de relación con los clientes internos y externos para obtener la información necesaria que permita conseguir los objetivos de la investigación.

CUADRO # 4

PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
2. ¿A qué personas?	Los miembros de la empresa como son: Gerente, Jefe de Talento Humano, Contadora, Jefe de Producción, Maestros de Obra, Obreros.
3. ¿Sobre qué aspecto?	El deficiente desarrollo del talento humano por competencias y sus efectos en la Productividad
4. ¿Quién?	Investigador: Jorge Xavier Cobo Escobar
5. ¿Cuándo?	Enero de 2012.
6. ¿Dónde?	“Carrocerías Pérez”
7. ¿Qué técnica de recolección?	Entrevistas y encuestas.
8. ¿Con que?	Cuestionarios estructurados

Entre las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en el trabajo de investigación fueron:

Observación la misma que consistió en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación se efectuó directamente en “Carrocerías Pérez”, con la aprobación del Administrador-Gerente, quien permitió el reconocimiento de las instalaciones, así como la recolección de información mediante los elementos técnicos apropiados.

Entrevista es una técnica para obtener datos que constituyen en un diálogo entre dos personas; el entrevistador y el entrevistado; se lo realiza con el fin de obtener información, se la aplico a los miembros que conforman la empresa.

Encuesta, la cual está destinada a recopilar información de la realidad, basada en preguntar o interrogar al personal que labora en el área de producción y a los clientes externos, apoyada en el cuestionario.

CUADRO # 5

TECNICAS DE INVESTIGACION	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION
<p>1. Información Secundaria</p> <p>1.1 Análisis de Documentos</p> <p>1.2 Fichaje</p> <p>2. Información Primaria</p> <p>2.1 Observación</p> <p>2.2 Encuesta</p>	<p>1.1 Libros de Talento Humano</p> <p>Libros de Gestión de Talento Humano</p> <p>Libros de Talento Humano por Competencias</p> <p>Libros de Productividad</p> <p>Tesis de Grado referentes al tema de investigación</p> <p>Internet</p> <p>1.2 Fichas Bibliográficas</p> <p>Fichas Demográficas</p> <p>2.1 Ficha de Observación</p> <p>2.2 Cuestionario</p>

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para realizar el procesamiento de la información, se tomó en cuenta la técnica de la encuesta, para lo cual se utilizó el cuestionario con preguntas específicas, a fin de conocer si en verdad necesita las Carrocerías “Pérez” de desarrollar las competencias del talento humano del personal para incrementar la productividad, y a su vez proporcionar un mejoramiento continuo en todo su clima organizacional.

Para desarrollar esta investigación, se realizó los siguientes pasos:

- Revisión de los instrumentos aplicados
- Tabulación de datos con relación a cada ítem y cada alternativa de respuesta.
- Calculo de las frecuencias simples con relación a las frecuencias Absolutas simples en SPSS
- Elaboración de cuadros estadísticos en SPSS
- Elaboración de gráficos de representación tabular y grafica en SPSS
- Análisis e interpretación de los resultados estadísticos

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Para analizar los resultados se ha utilizado la técnica de la encuesta que ha sido aplicada en Carrocerías Pérez a los trabajadores de la empresa y a los clientes externos con el propósito de obtener información clara y precisa sobre el problema objeto de estudio.

Para la tabulación de la información obtenida se lo ha realizado mediante el programa SPSS

4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

4.2.1 Encuesta dirigida a los Clientes Internos de Carrocerías Pérez

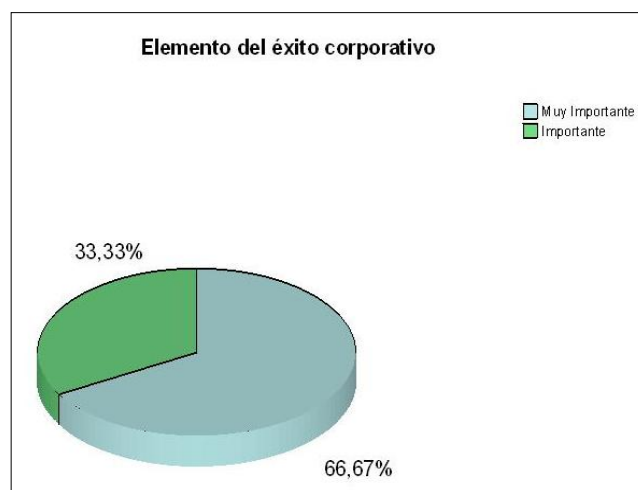
Pregunta #1

¿Considera al Recurso Humano como elemento fundamental del éxito corporativo?

Tabla #2
Elemento del éxito corporativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	10	66,7	66,7	66,7
	Importante	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Gráfico #3



FUENTE: Clientes internos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del 100% de clientes internos encuestados el 33,33% considera que el Recurso Humano es importante como elemento fundamental del éxito corporativo mientras que el 66,67% restante considera que es muy importante. Lo que demuestra que el Recurso Humano es el elemento fundamental en la empresa para alcanzar las metas propuestas.

Pregunta #2

¿Qué porcentaje del presupuesto anual estaría acorde para la capacitación del personal de la empresa?

Tabla #3
Capacitación del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 10%	15	100,0	100,0	100,0

Gráfico #4



FUENTE: Clientes internos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del Total de clientes internos encuestados, el 100% contestó que el porcentaje del presupuesto anual acorde para la capacitación del personal debe ser del 10%. Siendo de esta manera que el personal está de acuerdo en la asignación de ese valor de porcentaje para su capacitación.

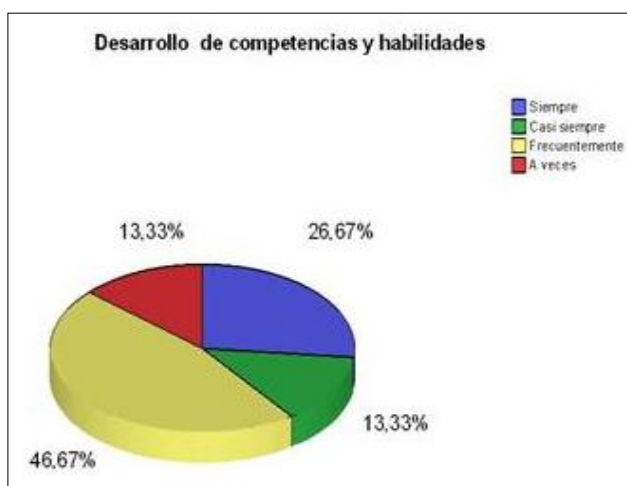
Pregunta #3

¿Cree usted que se desarrollan al máximo las competencias y habilidades de todo el personal de la empresa?

Tabla #4
Desarrollo de competencias y habilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	26,7	26,7	26,7
	Casi siempre	2	13,3	13,3	40,0
	Frecuentement e	7	46,7	46,7	86,7
	A veces	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Gráfico #5



FUENTE: Clientes internos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

De total de encuestas aplicadas a los clientes internos el 13,33% cree que Casi siempre se desarrollan las competencias y habilidades de todo el personal en la empresa, el

13,33% dice que A veces, el 26,70% manifiesta que Siempre, mientras que el 46,70% considera que es Frecuentemente. Por lo tanto podemos diagnosticar que no se desarrollan las competencias y habilidades de todo el personal a cabalidad en la empresa.

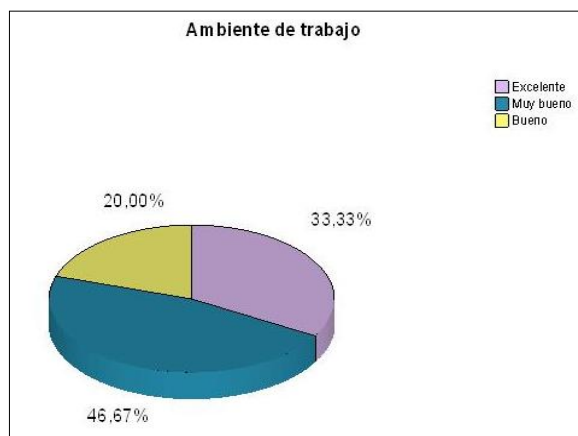
Pregunta #4

¿Cómo es el ambiente de trabajo en toda el área de producción?

Tabla #5
Ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	5	33,3	33,3	33,3
	Muy bueno	7	46,7	46,7	80,0
	Bueno	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Gráfico #6



FUENTE: Clientes internos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del Total de clientes internos encuestados el 20,00% dice que el ambiente en el área de producción es Bueno, el 33,33% contesta que es Excelente, mientras que el 46,67% considera que es Muy Bueno. Lo que demuestra que el ambiente de trabajo es agradable y adecuado para el desarrollo de las actividades por parte de los trabajadores de la empresa.

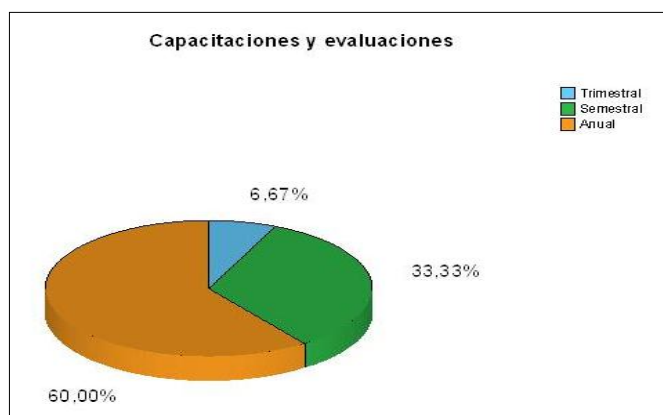
Pregunta #5

¿Cada qué tiempo se realizan capacitaciones y evaluaciones al personal de la empresa?

Tabla #6
Capacitaciones y evaluaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Validos Trimestral	1	6,7	6,7	6,7
Semestral	5	33,3	33,3	40
Anual	9	60	60	100
Otros	15	100	100	

Gráfico #7



FUENTE: Clientes internos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del 100% de clientes internos encuestados el 6,70% dice que se realizan capacitaciones y evaluaciones al personal trimestralmente, el 33,33% manifiesta que se realizan Semestral pero el 60% expresan que es anual. La mayor parte del personal concuerda que no se realizan capacitaciones y evaluaciones frecuentemente a todo el personal de la empresa.

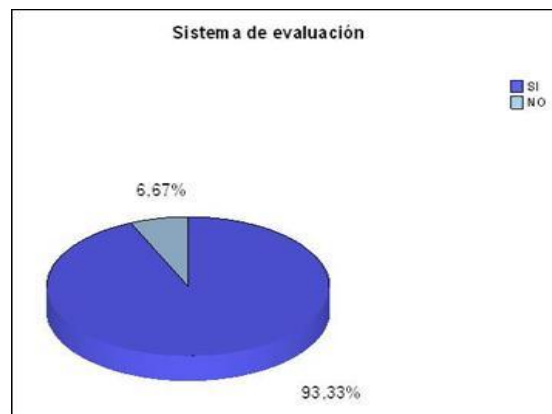
Pregunta #6

¿Existe un sistema de evaluación periódica del trabajador para fines de ascenso y aumento?

Tabla #7
Sistema de evaluación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	14	93,3	93,3	93,3
NO	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Gráfico #8



FUENTE: Clientes internos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del total de encuestas aplicadas a los clientes internos el 6,7% dice que no existe un sistema de evaluación periódica del trabajador para fines de ascenso y aumento, mientras que el 93,3% manifiesta que si existe dicho sistema. Por lo tanto se puede diagnosticar que si existe el sistema de evaluación para el personal que labora en la empresa, pero no todos lo saben.

Pregunta #7

¿La empresa posee algún sistema objetivo para la clasificación y valoración de cargos?

Tabla #8
Sistema de clasificación y valoración de cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	86,7	86,7	86,7
	NO	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Gráfico #9



FUENTE: Clientes internos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del total de clientes internos encuestados el 13,33% dice que no existe un sistema objetivo para la clasificación y valoración de cargos, mientras que el 86,7% manifiesta que si existe el sistema. La mayor parte del personal conoce que si existe dicho sistema para el personal que labora en la empresa pero un poco porcentaje no lo sabe, esto debido a la falta de información

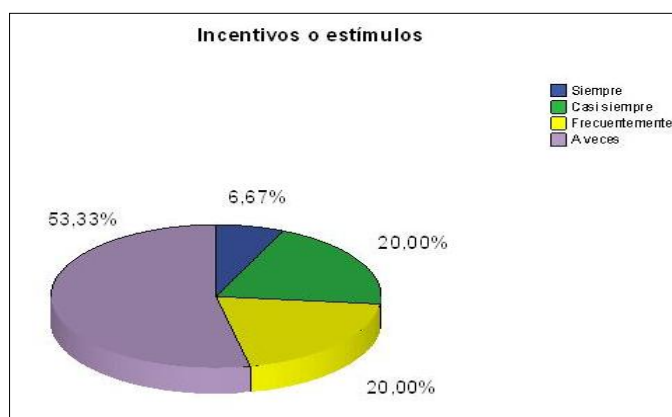
Pregunta #8

¿Se otorgan incentivos o estímulos por el desempeño en la gestión de competencias del talento humano?

Tabla #9
Incentivos o estímulos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre	3	20,0	20,0	26,7
	Frecuentemente	3	20,0	20,0	46,7
	A veces	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Gráfico #10



FUENTE: Clientes internos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del 100% de clientes internos encuestados el 6,7% dice que se otorga incentivos y estímulos por el desempeño en la gestión de competencias Siempre, el 20% considera que Casi siempre, el 20% expresa Frecuentemente mientras que el 53,3% manifiesta que A veces. Por lo tanto se demuestra que los incentivos y estímulos otorgados al personal que labora en la empresa son muy pocas veces y no se encuentran satisfechos.

Pregunta #9

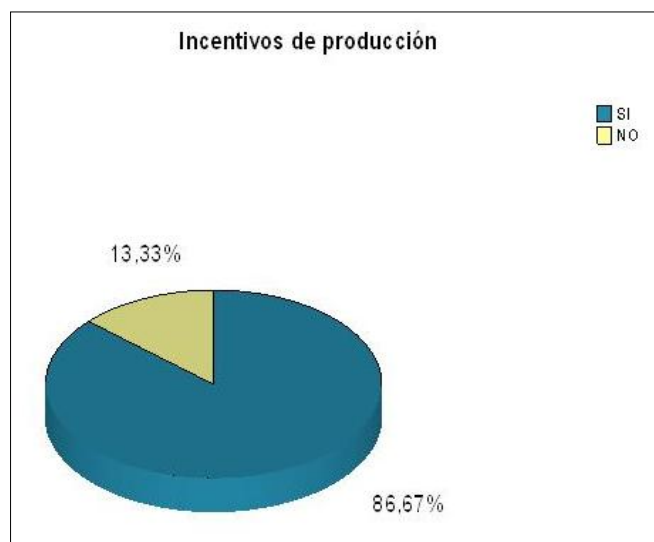
¿Los incentivos de producción se fijan con base a estudios técnicos?

Tabla #10

Incentivos de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	86,7	86,7	86,7
	NO	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Gráfico #11



FUENTE: Clientes internos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del total de clientes internos encuestados el 13,30% expresa que no se fijan los incentivos de producción en base a estudios técnicos, pero el 86,70 manifiesta que si se los fijan. La mayoría del personal concuerda que la empresa si fija los incentivos de acorde al nivel de producción obtenido por parte del personal que labora en la misma.

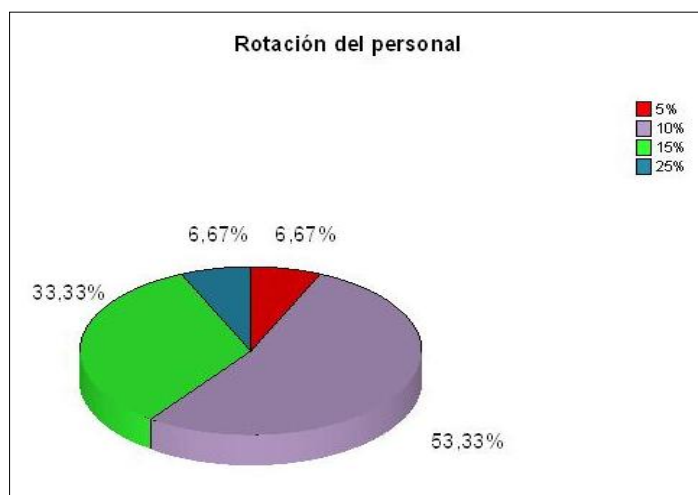
Pregunta #10

¿Cuál es el índice de rotación del personal en la empresa?

Tabla #11
Rotación del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 5%	1	6,7	6,7	6,7
10%	8	53,3	53,3	60,0
15%	5	33,3	33,3	93,3
25%	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Gráfica #12



FUENTE: Clientes internos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del total de encuestas aplicadas a los clientes internos el 6,7% dice que el nivel de rotación del personal es del 5%; el otro 6,7% comenta que es el 25%; el 33,30% expresa que es el 15% y por último el 53,30% manifiesta que es el 10%. Existiendo un porcentaje mayoritario hacia el índice de rotación de personal del 10% lo cual es alto, no existiendo un personal fijo en la empresa.

4.2.2 Encuesta dirigida a los Clientes Externos de Carrocerías Pérez

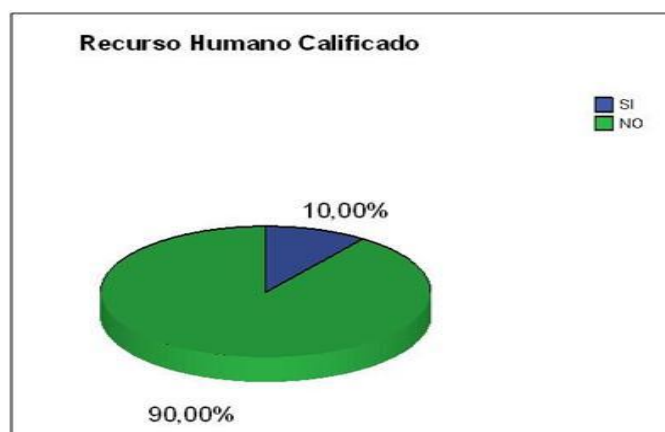
Pregunta #1

¿El recurso humano con el que cuentan las empresas carroceras está suficientemente calificado?

Tabla #12
Recurso Humano Calificado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	2	10,0	10,0	10,0
NO	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfica #13



FUENTE: Clientes externos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

De los clientes externos encuestados el 10,0% manifiesta que el recurso humano con el que cuentan las empresas carroceras si está suficientemente calificado, mientras que el 90,0% comenta que no lo está. La mayoría coincide que el personal que labora en las empresas carroceras no está debidamente calificado

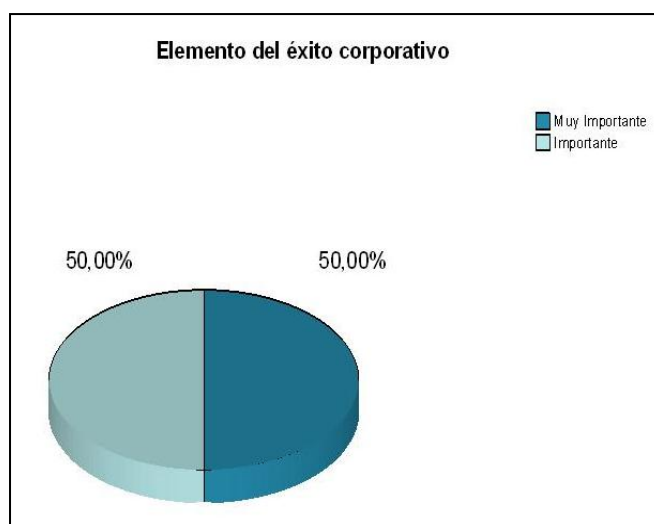
Pregunta #2

¿El recurso Humano como elemento fundamental del éxito corporativo es?

Tabla #13
Elemento del éxito corporativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy Importante	10	50,0	50,0	50,0
Importante	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfico #14



FUENTE: Clientes externos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del 100% de clientes externos encuestados el 50,0% manifiesta que el recurso humano es importante como un elemento fundamental para el éxito corporativo, mientras que el 50,0% restante comenta que es el recurso humano es muy importante. Por lo que podemos detectar que existe una igualdad en porcentajes siendo el recurso humano el elemento muy importante en las empresas.

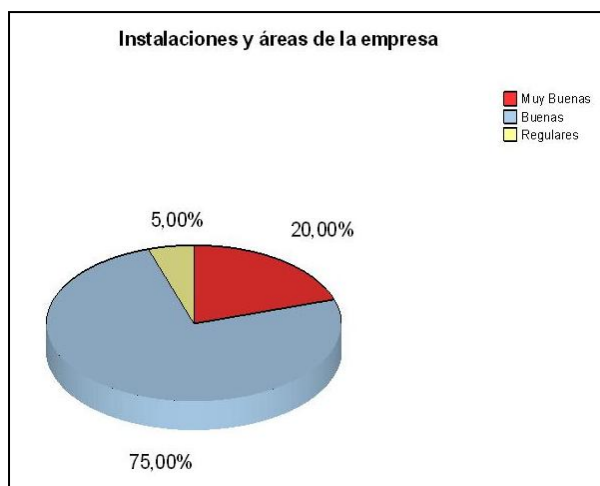
Pregunta #3

¿Cómo considera usted a las instalaciones y áreas físicas con que dispone la empresa?

Tabla #14
Instalaciones y áreas de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buenas	4	20,0	20,0	20,0
	Buenas	15	75,0	75,0	95,0
	Regulares	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Gráfica #15



FUENTE: Clientes externos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del Total de clientes externos encuestados el 5,0% comentan que las instalaciones y áreas físicas de la empresa son regulares, el 20,0% dice que son Muy buenas pero el 75,0 considera que son buenas. La mayor parte de indagados comenta que las áreas donde se realizan las actividades por parte de los empleados son buenas.

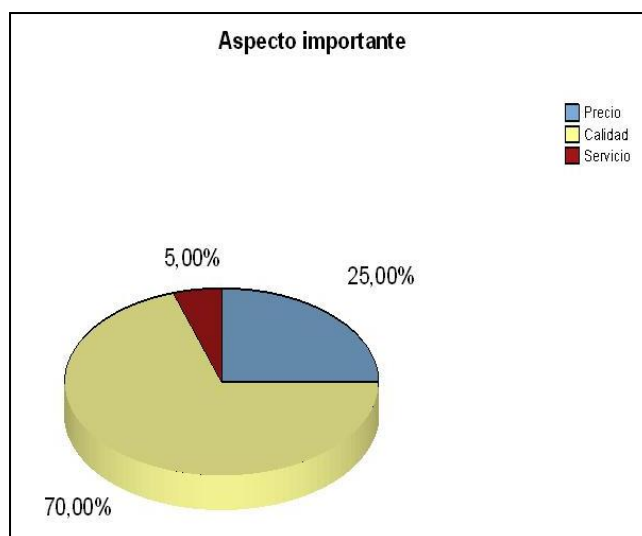
Pregunta #4

¿Cuál es el aspecto más importante al momento de adquirir una Carrocería?

Tabla #15
Aspecto importante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Precio	5	25,0	25,0	25,0
Calidad	14	70,0	70,0	95,0
Servicio	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfico #16



FUENTE: Clientes externos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del total de encuestas aplicadas a los clientes externos el 5,0% indica que el aspecto más importante al momento de adquirir una carrocería es el servicio, el 25,0% expresa que es el Precio finalmente el 75,0 comenta que es la Calidad. Existiendo gran mayoría que prefiere un producto de excelente calidad.

Pregunta #5

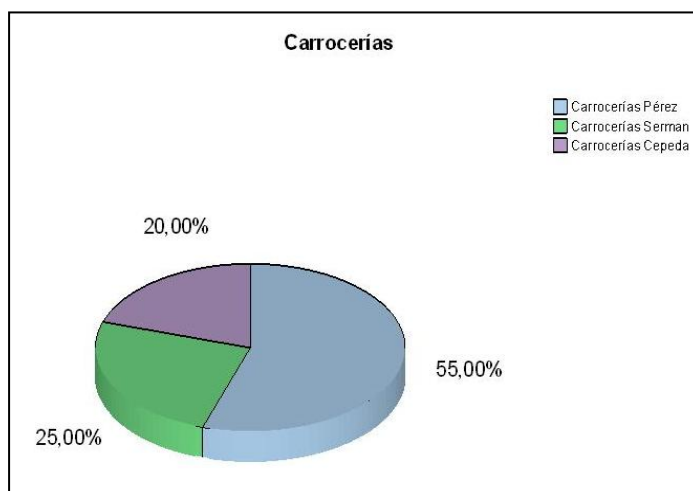
¿De las siguientes empresas Carroceras, a cual acudiría para adquirir una carrocería?

Tabla #16

Carrocerías

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Carrocerías Pérez	11	55,0	55,0	55,0
Carrocerías Serman	5	25,0	25,0	80,0
Carrocerías Cepeda	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfico #17



FUENTE: Clientes externos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del Total de clientes externos encuestados el 20,0% manifiesta que acudiría a Carrocerías Cepeda para adquirir una carrocería, el 25,0% expresa que acudiría a Carrocerías Serman mientras que el 55,0% dice que se dirigiría a Carrocerías Pérez. Lo que demuestra que hay un porcentaje favorable de fidelidad de clientes y a futuro llegar a ser los clientes potenciales.

Pregunta #6

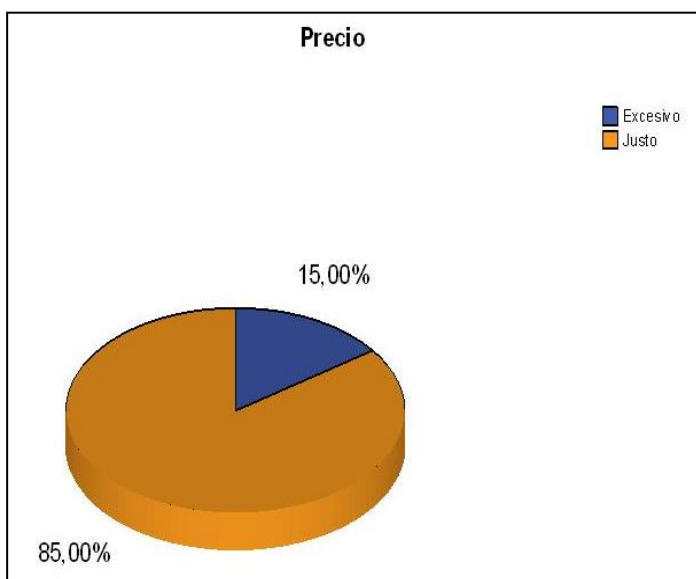
¿Según su apreciación el precio de las Carrocerías Pérez en comparación con la competencia es?

Tabla #17

Precio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Excesivo	3	15,0	15,0	15,0
Justo	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfico #18



FUENTE: Clientes externos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

De las encuestas aplicadas a los clientes externos encuestados el 15,0% comenta que el precio de carrocerías Pérez en comparación de la competencia es excesivo y 85,0% manifiesta que justo. La mayoría concuerda que el valor es el adecuado por la fabricación del producto de Carrocerías Pérez ya que no es ni excesivo, ni barato.

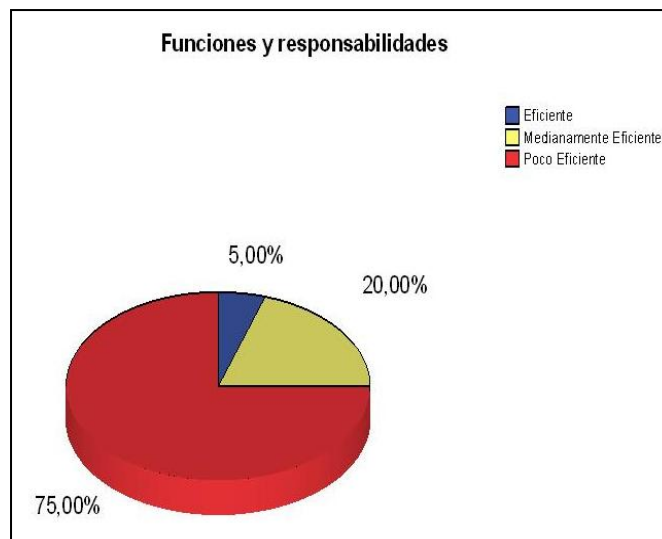
Pregunta #7

¿Cuál es su criterio frente a las funciones y responsabilidades que tienen los empleados de la empresa?

Tabla #18
Funciones y responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Eficiente	1	5,0	5,0	5,0
Medianamente Eficiente	4	20,0	20,0	25,0
Poco Eficiente	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfica #19



FUENTE: Clientes externos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

De los clientes externos encuestados el 5,0% expresa que se realiza eficientemente las funciones y responsabilidades de los empleados, el 20,0% indica se ejecutan medianamente eficiente y el 75,0% restante considera que se realizan poco eficiente. Lo que demuestra que no se desarrollan y se cumplen a cabalidad las funciones dirigidas al personal de la empresa.

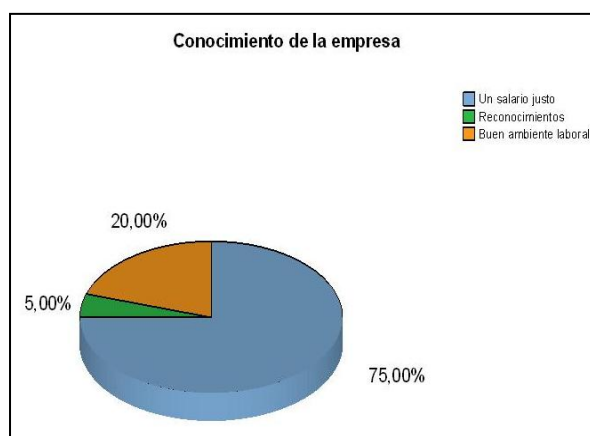
Pregunta #8

¿De acuerdo al conocimiento que usted tiene sobre la empresa, cree que los empleados que laboran en esta tienen?

Tabla #19
Conocimiento de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Un salario justo	15	75,0	75,0	75,0
Reconocimientos	1	5,0	5,0	80,0
Buen ambiente laboral	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfica #20



FUENTE: Clientes externos de Carrocería s Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del 100% de clientes externos encuestados el 5,0% consideran que los empleados de la empresa tienen reconocimientos, el 20,0% indica un Buen ambiente laboral mientras que el 75,0% comenta un salario justo. La mayoría está de acuerdo que el personal de la empresa recibe un valor adecuado por sus actividades realizadas.

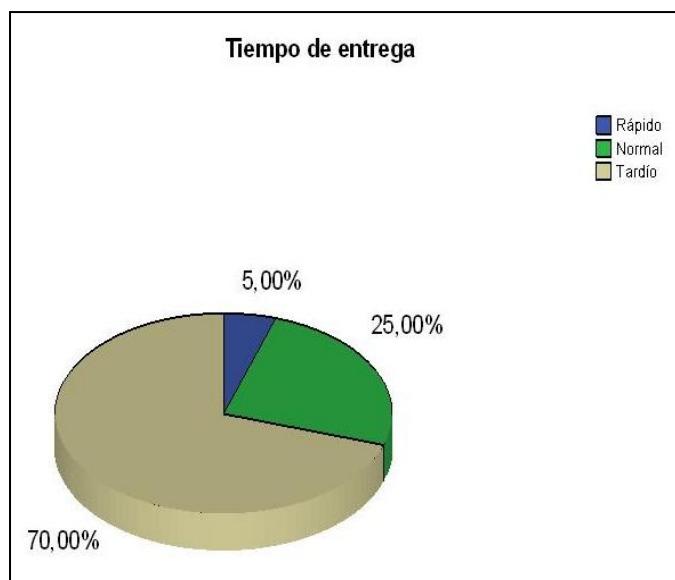
Pregunta #9

¿Qué opinión tiene acerca del tiempo de entrega del producto adquirido en carrocéricas Pérez?

Tabla #20
Tiempo de entrega

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Rápido	1	5,0	5,0	5,0
Normal	5	25,0	25,0	30,0
Tardío	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfica #21



FUENTE: Clientes externos de Carrocería s Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del total de encuestas aplicadas a los clientes externos encuestados el 5,0% expresa que el tiempo de entrega del producto adquirido en carrocerías Pérez es rápido, el 25,0% indica que es normal y el 70,0% considera que es tardío. Por lo que podemos ver que existe una gran demora en la fabricación del producto.

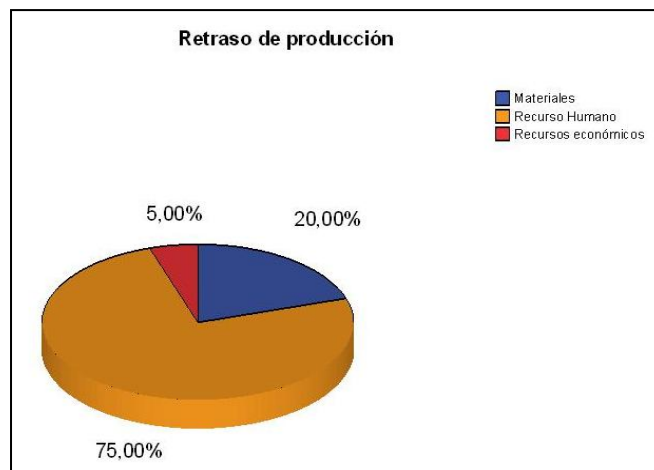
Pregunta #10

¿Qué aspecto influye en el retraso de la producción de su Carrocería?

Tabla #21
Retraso de producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Materiales	4	20,0	20,0	20,0
Recurso Humano	15	75,0	75,0	95,0
Recursos económicos	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfica #22



FUENTE: Clientes externos de Carrocerías Pérez

ELABORADO POR: Jorge Cobo

Análisis e Interpretación

Del Total de clientes externos encuestados el 5,0% dice que el aspecto que influye en el retraso de la producción de la carrocería es el recurso económico, el 20,0% manifiesta que son los materiales y el 75,0% indica que es el Recurso humano. Lo que demuestra que el personal es el principal aspecto para la demora de la producción.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Luego de determinar el problema y realizada la investigación de campo, se procede a plantear la hipótesis que será verificada mediante el estimador estadístico del Chi cuadrado, con el propósito de comprobar si los valores de frecuencia obtenidos en las encuestas y registrados en SPSS son representativos.

Formulación de la hipótesis

H_0 = Hipótesis nula

H_1 = Hipótesis alterna

H_0 = Mediante la implementación de un modelo de desarrollo del talento humano por competencias NO permitirá incrementar el nivel de productividad de carrocerías Pérez.

H_1 = Mediante la implementación de un modelo de desarrollo del talento humano por competencias SI permitirá incrementar el nivel de productividad de carrocerías Pérez.

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% (95%).

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\Sigma(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Simbología:

f_o = frecuencias observadas

f_e = frecuencias esperadas

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas del cuestionario como se muestra a continuación:

Clientes Internos – Preg. # 3

¿Cree usted que se desarrollan al máximo las competencias y habilidades de todo el personal de la empresa?

Clientes Externos – Preg. # 2

¿El recurso Humano como elemento fundamental del éxito corporativo es?

Tabla #22

FRECUENCIAS OBSERVADAS

POBLACION	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE/ MUY IMPORTANTE	CASI SIEMPRE/ IMPORTANTE	FRECUENTEMENTE/ POCO IMPORTANTE	AVECES/ NADA IMPORTANTE	NUNCA/ INDIFERENTE	
Competencias y habilidades / Internos	4	2	7	2	0	15
Éxito corporativo / Externos	10	10	0	0	0	20
TOTAL	14	12	7	2	0	35

GRADOS DE LIBERTAD

Grado de libertad (gl) = (Filas – 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$(gl) = (1) (4)$$

$$(gl) = 4$$

Por consiguiente el valor tabulado de X^2 con 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 9,49.

Entonces el $X^2_t = 9,49$

Tabla #23

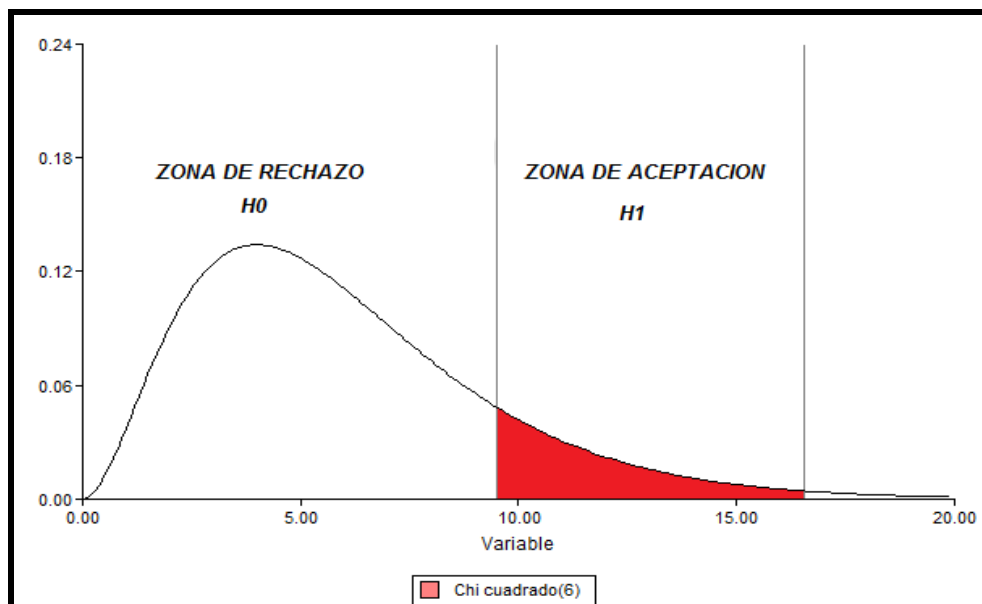
FRECUENCIAS ESPERADAS

POBLACION	ALTERNATIVAS				
	SIEMPRE/ MUY IMPORTANTE	CASI SIEMPRE/ IMPORTANTE	FRECUENTEMENTE/ POCO IMPORTANTE	AVECES/ NADA IMPORTANTE	NUNCA/ INDIFERENTE
Competencias y habilidades / Internos	6,0	5,1	3,0	0,9	0,0
Éxito corporativo / Externos	8,0	6,9	4,0	1,1	0,0

Tabla # 24
CÁLCULO MATEMÁTICO DEL CHI CUADRADO

$\chi^2 = \frac{\sum(f_o - f_e)^2}{f_e}$	f_o	f_e	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2$	$\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$
Competencias y habilidades / Siempre/ Internos	4	6,0	-2,0	4,00	0,67
Éxito corporativo/ Muy importante/ Externos	10	8,0	2,0	4,00	0,50
Competencias y habilidades / Casi siempre/ Internos	2	5,1	-3,1	9,86	1,92
Éxito corporativo/ Importante/ Externos	10	6,9	3,1	9,86	1,44
Competencias y habilidades / Frecuentemente/ Internos	7	3,0	4,0	16,00	5,33
Éxito corporativo/ Poco importante/ Externos	0	4,0	-4,0	16,00	4,00
Competencias y habilidades / A veces/ Internos	2	0,9	1,2	1,32	1,56
Éxito corporativo/ Nada importante/ Externos	0	1,1	-1,1	1,30	1,14
Competencias y habilidades / Nunca/ Internos	0	0,0	0,0	0,00	0,00
Éxito corporativo/ Indiferente/Externos	0	0,0	0,0	0,00	0,00
$\chi^2_c =$					16,55

Grafico # 23
REPRESENTACION DEL CHI CUADRADO
ZONA DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO



4.3.1 Decisión Final.

El valor de $X^2_t = 9,49 < X^2_c = 16,55$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna (H_1), es decir que mediante la implementación de un modelo de desarrollo del talento humano por competencias SI permitirá incrementar el nivel de productividad de carrocías Pérez. Y se rechaza la hipótesis nula (H_0).

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación se llevó a cabo en las Carrocerías Pérez, en vista de la necesidad de solucionar el problema objeto de estudio, la organización ha decidido implementar un modelo de desarrollo del talento humano por competencias para que en base a sus resultados se pueda lograr procesos más eficientes y que la empresa llegue a ser más productiva.

5.1 CONCLUSIONES

- Mediante la investigación efectuada se ha podido determinar que en “Carrocerías Pérez”, no se desarrolla las competencias del talento humano que labora en el Área de Producción, provocando retraso en el proceso de producción y mal manejo de los recursos.

- Se ha identificado que el nivel de productividad de las Carrocerías Pérez es bajo porque no existe un adecuado manejo del material que se utiliza, por lo cual se genera desperdicios; provocando que la empresa incurra en gastos extras como es la compra de la materia prima.
- Se ha detectado que existe un retraso en los procesos de la producción, ya que los obreros no desarrollan a cabalidad sus competencias y habilidades en sus tareas cotidianas, ocasionando que no exista el crecimiento de la productividad.
- Después de haber realizado las encuestas tanto a los clientes internos como a los externos y de haber aplicado el cálculo respectivo del chi-cuadrado se comprobó que el desarrollo de las competencias y habilidades del talento humano es muy importante para el éxito corporativo ya que es una herramienta fundamental para incrementar el nivel de productividad de la misma, de esta manera aceptando la hipótesis alternativa.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar un modelo por competencias para poder evaluar el desempeño del personal de producción para controlar las tareas que se les asignan y de esta manera mejorar la productividad de la empresa.
- Se debe inspeccionar el material que se utiliza; es decir, que se les asigne a cada uno de los obreros el material necesario que deben utilizar para realizar su labor, de esta manera se podrá tener un registro de cuanto se está utilizando y cuál es el porcentaje mínimo de desperdicio.
- Implementar en la empresa el sistema Justo a Tiempo el cual ayudara a que los obreros realicen su trabajo en el tiempo estimado, y verificar en qué momento de la producción se producen los tiempos muertos.

- Se debe ejecutar lo más pronto posible el modelo de desarrollo de talento humano para incrementar las competencias y habilidades del personal en la empresa para de esta manera poder incrementar el nivel de productividad rápidamente.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

TEMA: Modelo de Desarrollo de Talento Humano por competencias para incrementar el nivel de productividad en Carrocerías Pérez de la Ciudad de Ambato.

6.1 DATOS INFORMATIVOS.

Institución Ejecutora: Carrocerías Pérez

Beneficiarios: Empresa
Clientes internos

Ubicación:

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Dirección: Parroquia Huachi Grande, Barrio Gran Colombia.

Tiempo estimado:

Inicio: Agosto del 2012

Finalización: Julio del 2013

Responsable:	Jorge Xavier Cobo
Director del Proyecto:	Licdo. Mario Siguenza
Tipo de Proyecto:	Modelo de desarrollo del Talento Humano por competencias.
Costo:	El costo de la propuesta asciende a \$ 2200 los mismos que serán asumidos por la empresa.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Las premisas dadas en las conclusiones y recomendaciones conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema del Desarrollo del Talento Humano, como uno de los elementos principales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamiento de las personas dentro de la organización, direccionando a la optimización de los recursos.

En las Carrocerías Pérez no se ha establecido hasta el momento ningún tipo de desarrollo del talento humano por competencias en todas sus áreas que permita perfeccionar su desempeño laboral, y además poder conocer y analizar los problemas en cada uno de sus puestos de trabajo y valorar las capacidades reales de los empleados de la empresa, por tanto, es necesario conseguir una medida que explique de una manera eficaz y cierta, el comportamiento del talento humano

La idea es de implementar un modelo de desarrollo de talento humano por competencias, para así satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que es necesario definir una estrategia de cambio, ya que se va a conjugar dos posturas: conseguir un mejor desempeño del talento humano y una mayor productividad.

Las organizaciones actuales trabajan coordinadamente con el Desarrollo del Talento Humano, para el cumplimiento de las metas de toda la organización, a través de los diferentes procesos que esta maneja, como son entre otros: el reclutamiento, selección, contratación e inducción, capacitación y la gestión del desempeño, etc.

La actual globalización y la competitividad que ello implica requiere que las organizaciones implementen el modelo de Desarrollo del Talento Humano por competencias, modelo que ha comprobado por innumerables ejemplos ser muy efectivo para lograr el alcance de las metas y objetivos organizacionales, por lo que “Carrocerías Pérez” no puede dejar de tomar en cuenta este aspecto.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Se determina entonces que la ausencia de un modelo de desarrollo de talento humano por competencias en la empresa no permite incrementar el nivel de productividad deseado, ya que el talento humano no desarrolla a cabalidad con sus competencias y habilidades lo cual genera un retraso en la producción.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El objeto de la propuesta es efectuar una estructura organizacional sólida y competitiva que mejore el nivel de productividad y el desarrollo de talento humano.

La propuesta quiere principalmente promover al talento humano ya que ellos son aquellas personas que sobreviven a los cambios, con el modelo de desarrollo de talento humano por competencias el equipo de trabajo de la empresa será más

productivo, su entorno de trabajo será más agradable y creativo, existirá un clima de confianza y apoyo.

Un personal motivado, capacitado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones sustentan sus logros. Estos aspectos además de constituir fuerzas internas de gran importancia para que la empresa alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

La “Carrocerías Pérez” tiene relación laboral con quince empleados, no existe un departamento de recursos humanos y peor aún, no posee un manual de selección, reclutamiento y contratación de personal, por esta razón es indispensable crear un modelo de desarrollo de talento humano por competencias que ayude al gerente general tomar decisiones oportunas y adecuadas.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Desarrollo del Talento Humano por Competencias que permita alcanzar un mayor nivel de productividad en Carrocerías Pérez en el año 2012 al 2013

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la organización con la finalidad de identificar los cargos existentes en Carrocerías Pérez.
- Describir los fundamentos teóricos de la administración del talento humano por competencias que permitirán diseñar un modelo de gestión del talento humano para Carrocerías Pérez.
- Identificar e implementar los elementos claves para integrar los procesos de desarrollo de talento humano, como son: el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción, así como la gestión del talento humano, todo centrado en el modelo de competencias.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Política

“Carrocerías Pérez” aplicará el modelo de desarrollo de talento humano por competencias de una manera eficiente lo cual no afectará a las disposiciones del estado ecuatoriano ya que la información está relacionada al producto que se fabrica y no interrumpe la política del país.

Socio cultural

Carrocerías Pérez se ha preocupado en el aspecto socio- cultural, manteniendo buenas relaciones con el cliente interno, motivando a su personal, apoyándolo en su crecimiento personal y en lo que se crea conveniente, ofreciendo de esta manera estabilidad laboral y creando un ambiente de seguridad en la organización.

Tecnológico

La empresa cuenta con los elementos tecnológicos adecuados, posee maquinaria y herramientas necesarias, un generador de energía eléctrica con fuente Trifásica, cuenta con equipo de cómputo, cabe mencionar que todos los equipos mencionados anteriormente son de última generación, los mismos que sirven para cumplir con los objetivos y metas planteados en la presente propuesta.

Organizacional

Al realizar un análisis organizacional se predispone de todo el apoyo gerencial de la empresa Carrocerías Pérez con todos sus colaboradores, para establecer un modelo de desarrollo de talento humano por competencias, y toda la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta; razón fundamental que induce a mejorar el desempeño laboral del cliente interno y una gran oportunidad para que la empresa tenga una mejor productividad.

Ambiental

La empresa cumple con la ordenanza para la prevención y control de la contaminación ambiental ocasionada por las actividades industriales y artesanales, preocupada de preservar el medio ambiente.

Económico- Financiero

Carrocerías Pérez al contar con capital propio va a autofinanciar este proyecto de investigación sobre el desarrollo de talento humano por competencias, en el área de producción, también se puede mencionar que la misma cuenta con modelos exclusivos, lo cual hace la diferencia con otras empresas, por esta razón posee una ventaja competitiva que beneficia el talento humano.

Legal

La finalidad de la gestión del talento humano es lograr que el trabajador sea más competente en lo que hace, además tener nuevos conocimientos adquiridos, esto permitirá cumplir con el artículo 218 del código de trabajo “Las obligaciones del empleador son las de enseñar el arte, el oficio o forma de trabajo a la que se hubiere comprometido” y con otras obligaciones en el ámbito de la capacitación que establecen las leyes laborales vigentes

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO-TECNICA

Según Dirube, J. (2004). El enfoque de Desarrollo Humano por Competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “desarrollar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones. Hay muchos enfoques conceptuales que, desde nuestra perspectiva, varían básicamente en la manera de nombrar y clasificar los diversos elementos de las competencias.

Cuando una organización cuenta con un Modelo de Desarrollo por Competencias, lo que ha construido es un verdadero “mapa de ruta” del comportamiento de sus miembros que llevará al cumplimiento de Plan Estratégico trazado.

Con la base de una definición metodológicamente válida del Modelo, se transforman los procesos de desarrollo del talento humano: los de valoración por una parte (, Selección y Valoración del Desempeño para el Desarrollo) y los planes carrera y de sucesión por otra (Educación, Capacitación, Entrenamiento y Compensación).

Cuando establecemos de manera clara y objetiva el “deber ser” o perfiles de competencias dentro de la organización, ello implica contar con nuevas reglas del juego para todos los integrantes de la misma. Significa relacionarnos de maneras diferentes hacia adentro y hacia fuera de la organización. Significa entregar poder y

autoridad a todos los niveles jerárquicos, dentro de rangos de actuación claramente definidos. Significa que los jefes y gerentes se conviertan en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a ser. Significa un proceso de cambio profundo de creencias, paradigmas y modalidades que comportamiento, que genera y legitima una nueva forma de ser y de hacer en el día a día de la organización.

Por lo tanto según Alles, M., (2011). Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

En este punto se desarrollará la propuesta, misma que será el motor en el desarrollo del presente trabajo el desarrollo del talento humano por competencias para incrementar el nivel de productividad

6.7.1 Diagnóstico Situacional

6.7.1.1 Análisis FODA

La situación de Carrocerías Pérez se resume en la siguiente matriz

FODA:

Cuadro #6
Matriz FODA
CARROCERÍAS PÉREZ

FOTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en la actividad comercial. • Amplias y adecuadas instalaciones de trabajo. • Innovación en maquinaria. • Calidad en el producto. • Modelos Únicos • Trabajo garantizado. • Elaboración del producto de acuerdo al gusto del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio mercado laboral calificado. • Presencia de clientes potenciales. • Mercado en crecimiento. • Alianzas estratégicas con la competencia.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia del departamento de recursos humanos. • Desperdicio de la materia prima. • Demora en la producción. • Falta de manual de procedimientos. • No cuenta con bases de datos de personal. • Carencia de un sistema de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de Política Salarial. • Proliferación de la competencia. • Inestabilidad política social • Incrementos de precios en la materia prima • No es un producto de consumo masivo.

6.7.2 Manual de procesos del desarrollo del talento humano

El propósito de este manual es documentar las actividades que se tienen que desarrollar en el Desarrollo del Talento Humano para asegurar excelencia en los procesos de captación, gestión y desarrollo.

Grafico # 24



Fuente: Dirube, J. (2004)

Elaboración: Cobo, J

El presente documento detalla los procesos que se efectuarán en la empresa, luego de su implementación.

CARACTERIZACION

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (DTH 1)

PROCESO: CAPTACIÓN (DTH 1.1)

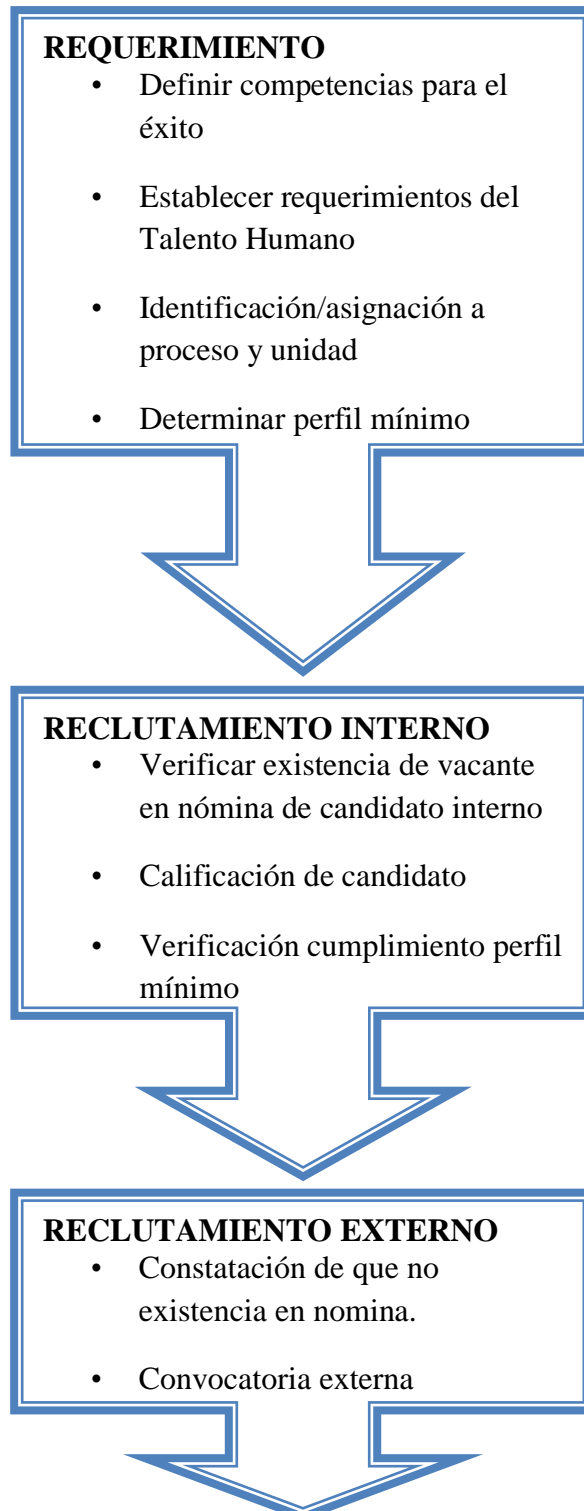
SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO (DTH 1.1.1)

CUADRO # 7

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Personal Carrocería Pérez	Mercado Laboral	Planificación del Talento Humano por cada área. Requisición de personal para cobertura de vacante. Candidatos del mercado laboral.	Ingresa información suficiente de candidatos idóneos para el proceso de Selección del Talento Humano de modo que se satisfagan los perfiles establecidos y se mantenga la filosofía organizacional	Carpetas, Información y documentos debidamente llenos para la selección del Talento Humano	DTH 1.1.2	

**CADENA DE VALOR
RECLUTAMIENTO**

Grafico # 25



DESCRIPCION DEL PROCESO

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (DTH 1)

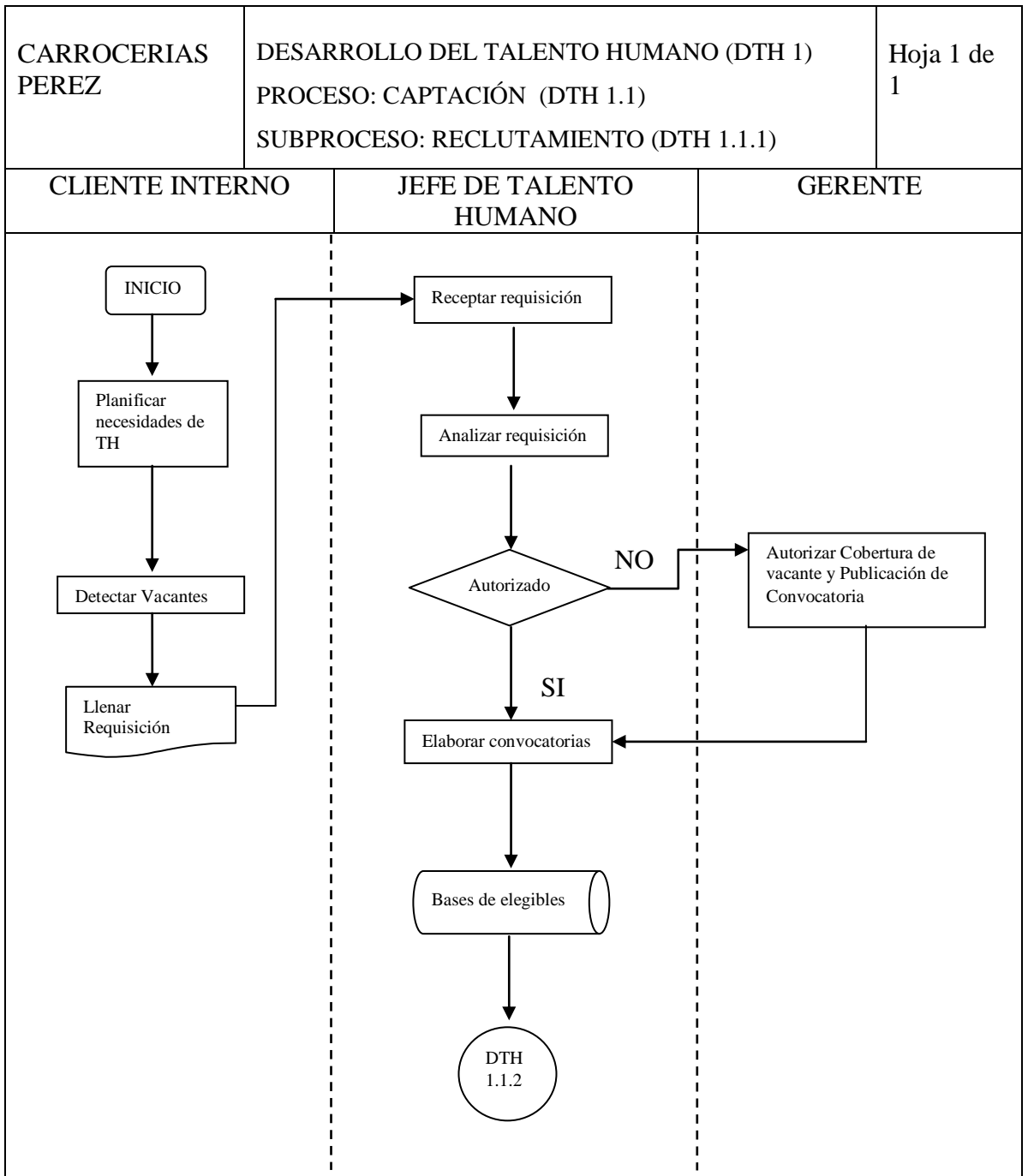
PROCESO: CAPTACIÓN (DTH 1.1)

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO (DTH 1.1.1)

Cuadro # 8

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION
1	Planificar las necesidades del Talento Humano	Personal de Carrocerías Pérez	Indagar los requerimientos de los departamentos de la empresa para las contrataciones necesarias
2	Detectar vacantes	Personal de Carrocerías Pérez	Prever las necesidades del Talento Humano o llenar los cupos ya existentes conforme los cargos asignados al departamento.
3	Llenar requisición del Talento Humano	Personal de Carrocerías Pérez	Completar todos los datos requeridos en el formato de Requisición del Talento Humano
4	Receptar requisición	Personal de Carrocerías Pérez	Receptar las requisiciones elaboradas y revisar si cumple las necesidades de información
5	Analizar requisición	Jefe Del Talento Humano	Verifica la información enviada, sobre todo la disponibilidad de la vacante y demás requisitos legales, hecho por el departamento solicitante y pedir los correctivos en caso de ser necesario
6	Autorizar cobertura de vacante y publicación de convocatoria	Gerente	Implica la solicitud de autorización tanto para iniciar la búsqueda del Talento Humano como de la publicación de la convocatoria correspondiente
7	Elaborar convocatoria estándar	Jefe Del Talento Humano	Disponer de una convocatoria modelo para todos los requerimientos de modo que el costo de la publicación no sea innecesario.

Grafico # 26



CARACTERIZACION

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (DTH 1)

PROCESO: CAPTACIÓN (DTH 1.1)

SUBPROCESO: SELECCIÓN (DTH 1.1.2)

Cuadro # 9

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Personal Carrocería Pérez	Mercado Laboral	Calificación de carpetas	De la información obtenida se procede a preseleccionar en una terna a los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes.	Terna de preseleccionados debidamente calificada y preparada para selección de un contratado	DTH 1.1.2	

**CADENA DE VALOR
SELECCIÓN**

Grafico # 27



DESCRIPCION DEL PROCESO

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (DTH 1)

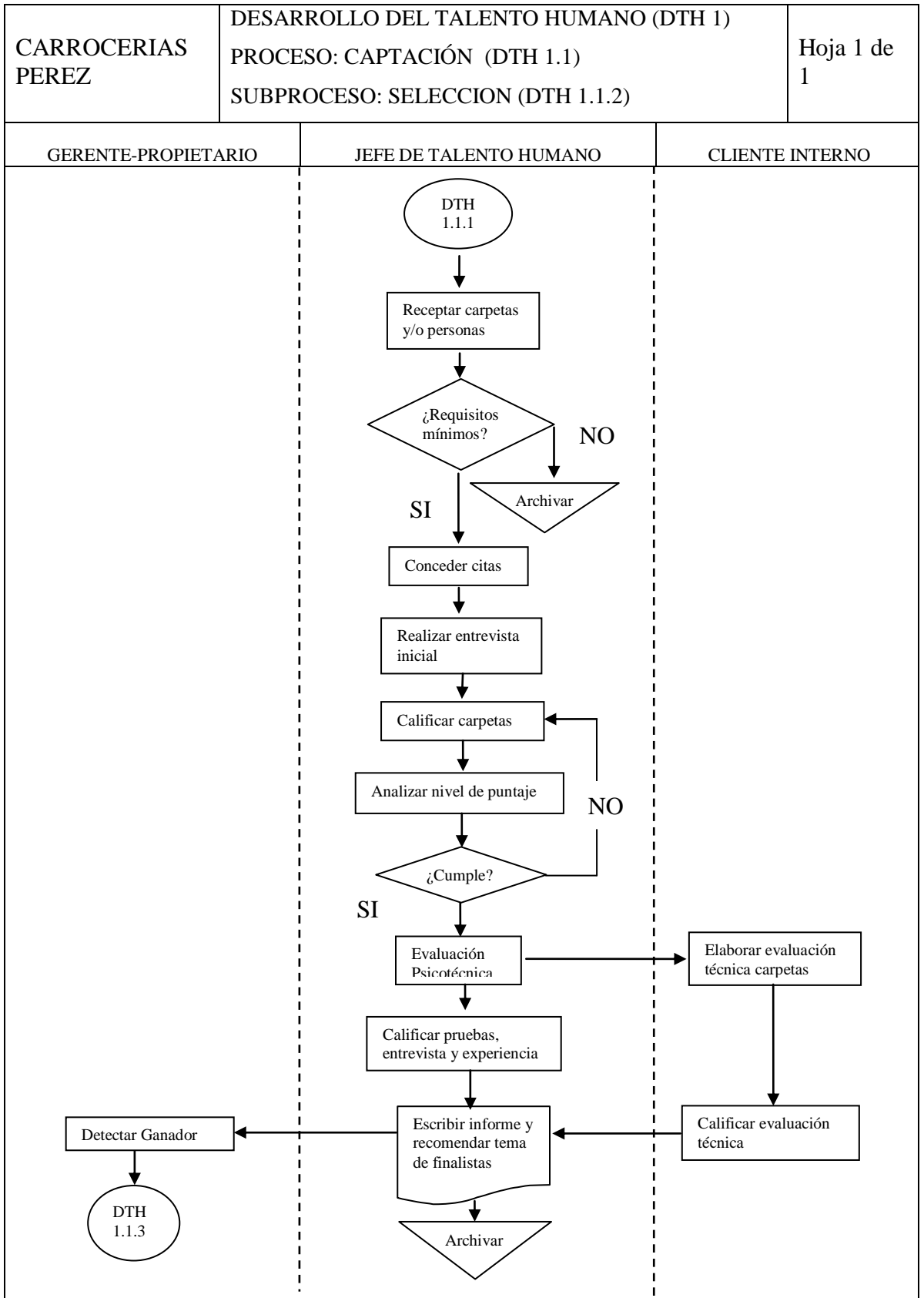
PROCESO: CAPTACIÓN (DTH 1.1)

SUBPROCESO: SELECCIÓN (DTH 1.1.2)

Cuadro # 10

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION
1	Receptar carpetas	Jefe del Talento Humano	Recibir las carpetas de los candidatos interesados para cubrir las vacantes
2	Analizar las carpetas de los aspirantes	Jefe del Talento Humano	Revisar requisitos mínimos y las competencias de los candidatos conforme a los datos de las carpetas
3	Convocar a entrevista preliminar	Jefe del Talento Humano	Asignar citas y organizar el trabajo de la entrevista preliminar o inicial
4	Realizar entrevista inicial	Jefe del Talento Humano	Efectuar la entrevista a los candidatos preseleccionados para predecir su ajuste al clima organizacional y al tipo de trabajo
5	Calificar carpetas	Jefe del Talento Humano	Reunir a los involucrados y responsables del proceso de selección para calificar meritos y requisitos de los oferentes
6	Analizar nivel de puntaje	Jefe del Talento Humano	Adjudicar el puntaje y elegir a aquellos que cumplan los puntajes mínimos exigidos
7	Evaluación Psicotécnica	Jefe del Talento Humano	Aplicar pruebas psicológicas de personalidad, actitud, aptitud y motivacional conforme los requerimientos de los Perfiles de Competencias
8	Elaborar Prueba / entrevista técnica	Personal de Carrocerías Pérez	Elaborar la prueba o el esquema de la entrevista y su sistema de calificación por parte del responsable del departamento en la que se encuentra la vacante
9	Calificar Prueba / entrevista técnica	Personal de Carrocerías Pérez	Calificar los resultados de cada candidato para jerarquizar las notas obtenidas
10	Escribir informe y recomendar terna de finalistas	Jefe Del Talento Humano	Elaborar el informe y presentar al Gerente General la o las ternas de finalistas para su designación
11	Designar Ganador	Gerente	Obtener las puntuaciones finales y construir la terna de los candidatos con los puntajes superiores

Grafico # 28



CARACTERIZACION

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (DTH 1)

PROCESO: CAPTACIÓN (DTH 1.1)

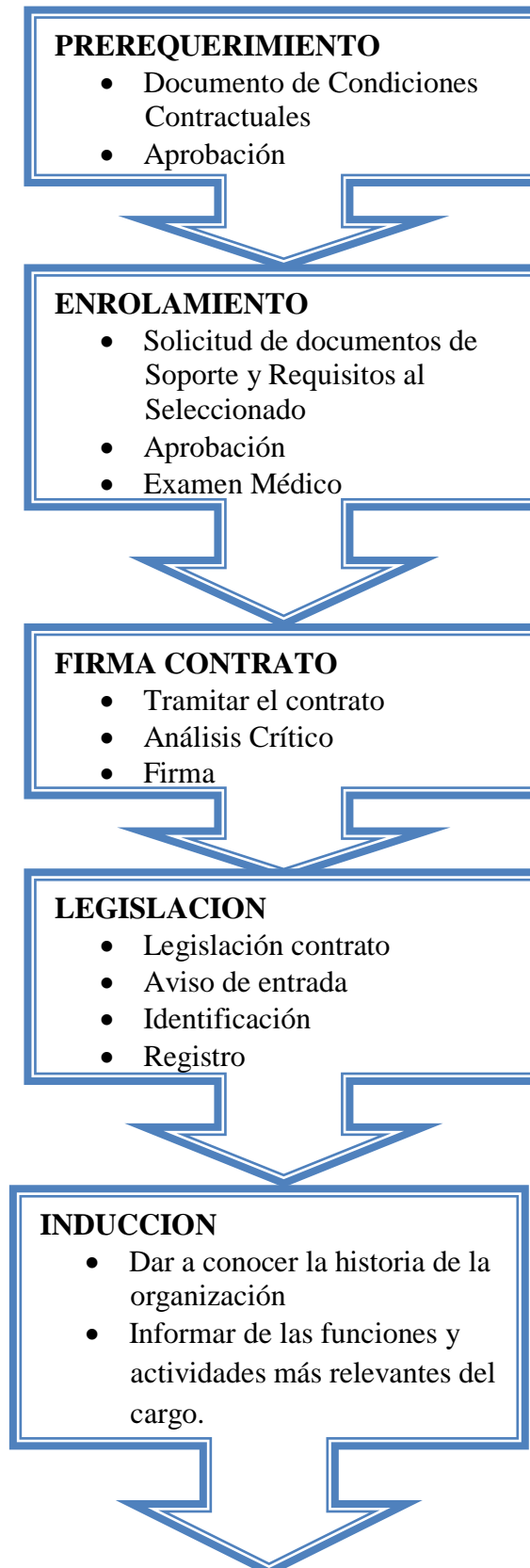
SUBPROCESO: CONTRATACION (DTH 1.1.2)

Cuadro # 11

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
DTH 1.1.2		Terna de candidatos idóneos debidamente evaluados	Convertir al candidato en empleado e introducirlo en la organización y su cargo	Contrato sujeto a la legislación vigente. Persona empleada e inducida	DTH 1.1.3	

**CADENA DE VALOR
CONTRATACION**

Grafico # 29



DESCRIPCION DEL PROCESO

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (DTH 1)

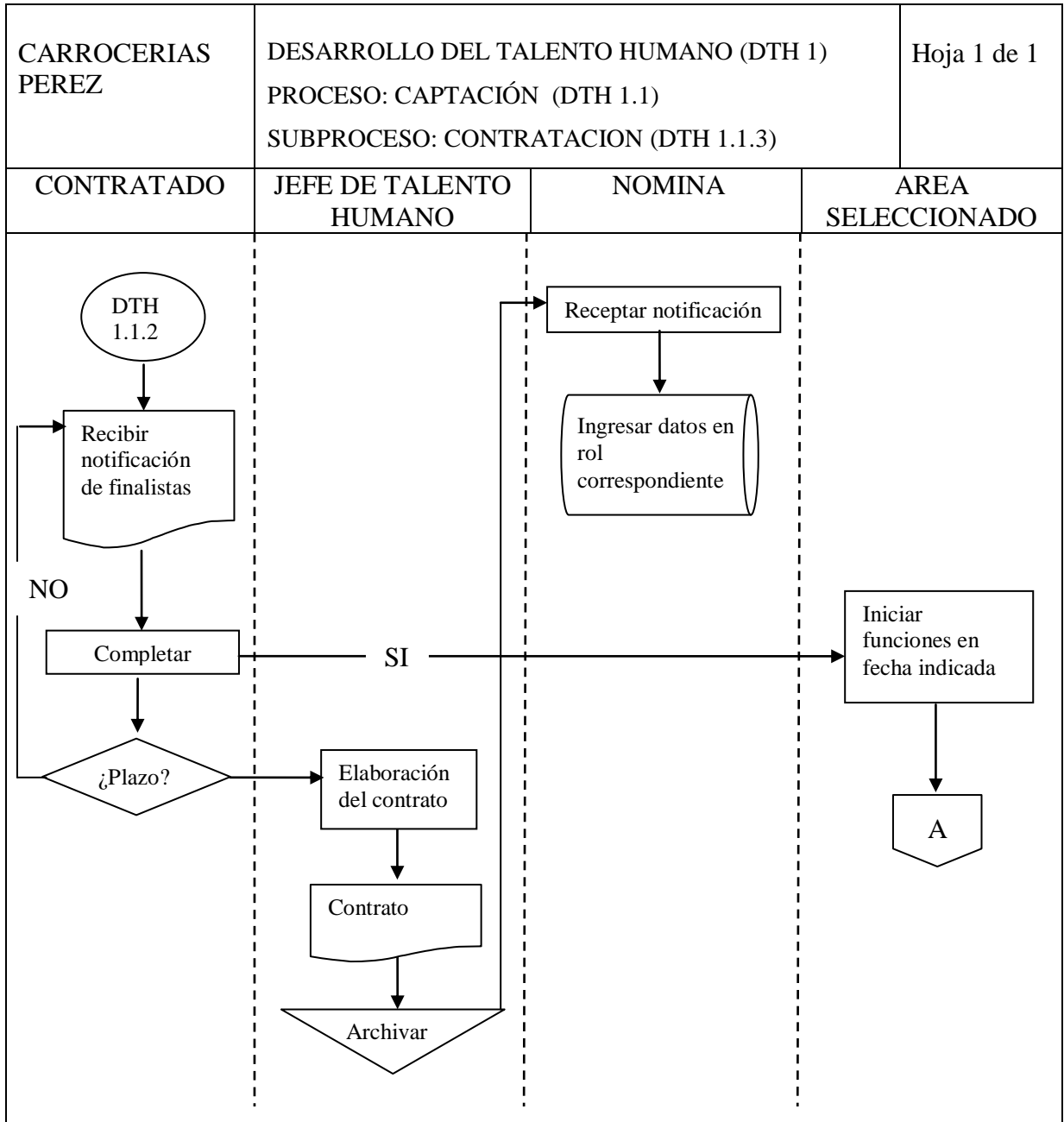
PROCESO: CAPTACIÓN (DTH 1.1)

SUBPROCESO: CONTRATACION (DTH 1.1.2)

Cuadro # 12

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION
1	Recibir notificación	Contratado	Se comunica al candidato designado como ganador notificándole fecha y hora de presentación para inicio de actividades
2	Completar documentación	Contratado	Entregar la documentación que faltare conforme a los requerimientos del jefe de talento humano
3	Recibir nueva notificación	Contratado	Se comunica al candidato designado el vencimiento del plazo de presentación por lo que se procederá a notificar al segundo candidato.
4	Elaborar Contrato	Jefe del Talento Humano	Elabora, registra y firman el contrato (original y dos copias):En Departamento de Talento Humano, en Inspectoría de Trabajo y al contratado
5	Ingresar al rol correspondiente	Jefe del Talento Humano	Registrar información concerniente al sueldo, cargo, beneficios, etc. Propias de la relación contractual establecida
6	Iniciar inducción del contratado	Jefe del Talento Humano	Iniciar la inducción del contratado en las funciones a desempeñar
7	Iniciar funciones	Jefe del Talento Humano	El nuevo empleado inicia sus actividades en la organización

Grafico # 30



CARACTERIZACION

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (DTH 1)

PROCESO: CAPTACIÓN (DTH 1.1)

SUBPROCESO: INDUCCION (DTH 1.1.3.1)

Cuadro # 13

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
GTH 1.1.2		Empleado recién contratado. Manual de inducción	Se busca inducir en la cultura organizacional y evitar errores en la ejecución de tareas, funciones y responsabilidades del empleado.	Resultados positivos en el desarrollo de las actividades del nuevo empleado	DTH 1.1.3	

DESCRIPCION DEL PROCESO

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (DTH 1)

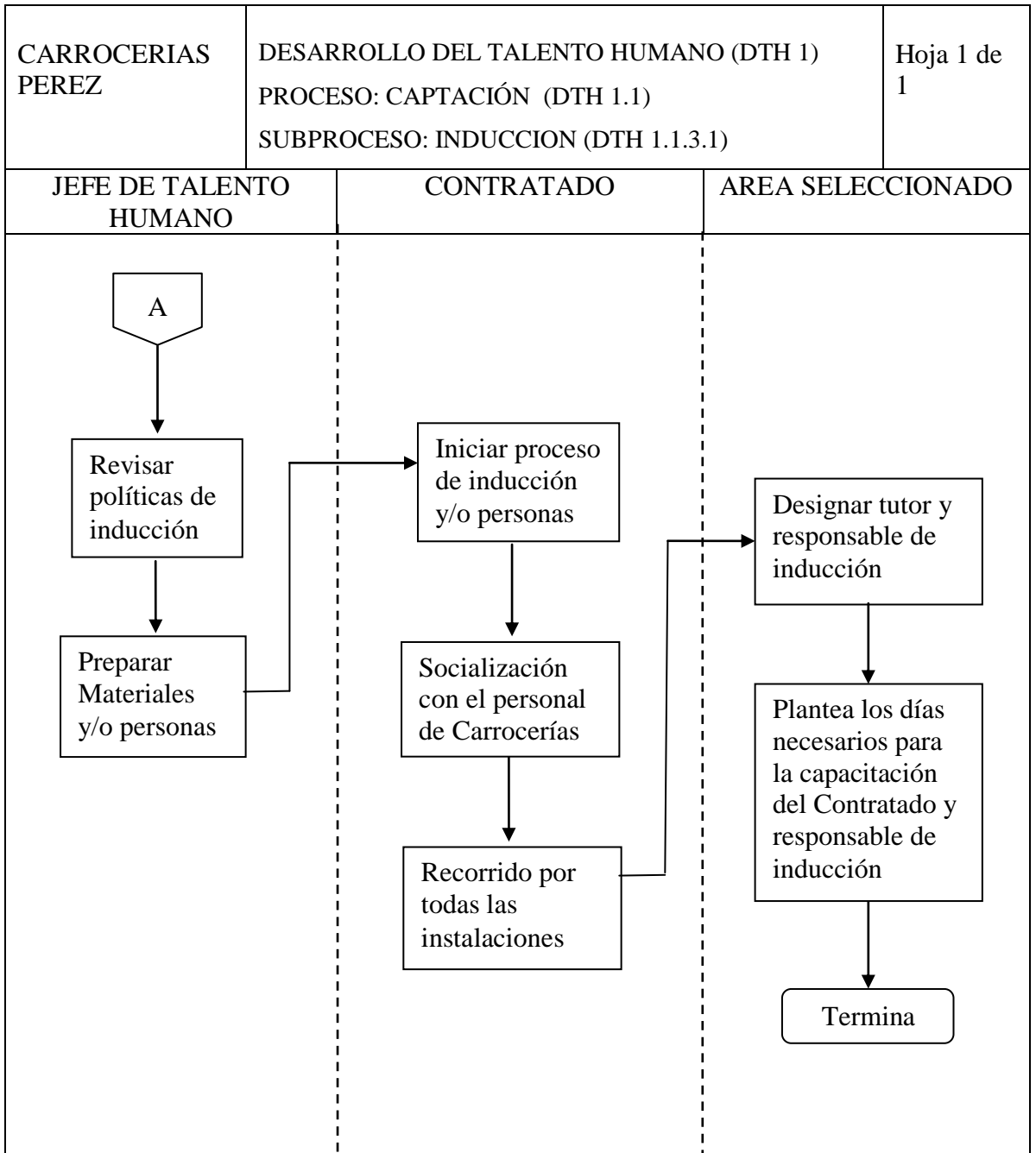
PROCESO: CAPTACIÓN (DTH 1.1)

SUBPROCESO: INDUCCION (DTH 1.1.3.1)

Cuadro # 14

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION
1	Revisar políticas de inducción	Jefe del Talento Humano	Definir propósito de la política
2	Preparar los materiales e información para la inducción	Jefe del Talento Humano	Diseñar tríptico con información organizada de la estructura Organizacional y Normativas Generales
3	Primer día de trabajo	Contratado	Acudir a las instalaciones de la empresa para desarrollar durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción
4	Presentación al personal de la empresa	Contratado	De conformidad con el proceso el seleccionado será presentado con sus compañeros de trabajo, jefe inmediato, y subordinados
5	Recorrido por todas las instalaciones físicas	Contratado	Será guiado en un recorrido por las instalaciones físicas de la organización recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en ellas se desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con ellas.
6	Designar guía responsable de inducción	Jefe del Talento Humano	Determinar la persona responsable de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado.
7	Plantear los días necesarios para la capacitación del Contratado	Jefe del Talento Humano	Establecer el tiempo requerido para desarrollar la capacitación de las actividades que estarán a cargo del Seleccionado
8	Segundo día de trabajo	Contratado	Recibirá capacitación e instrucción referentes al cargo, a las actividades relevantes que desarrollara recibiendo detalles de como hacerles, periodicidad y responsabilidad

Grafico # 31



CARACTERIZACION

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (DTH 1)

PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO (DTH 1.2)

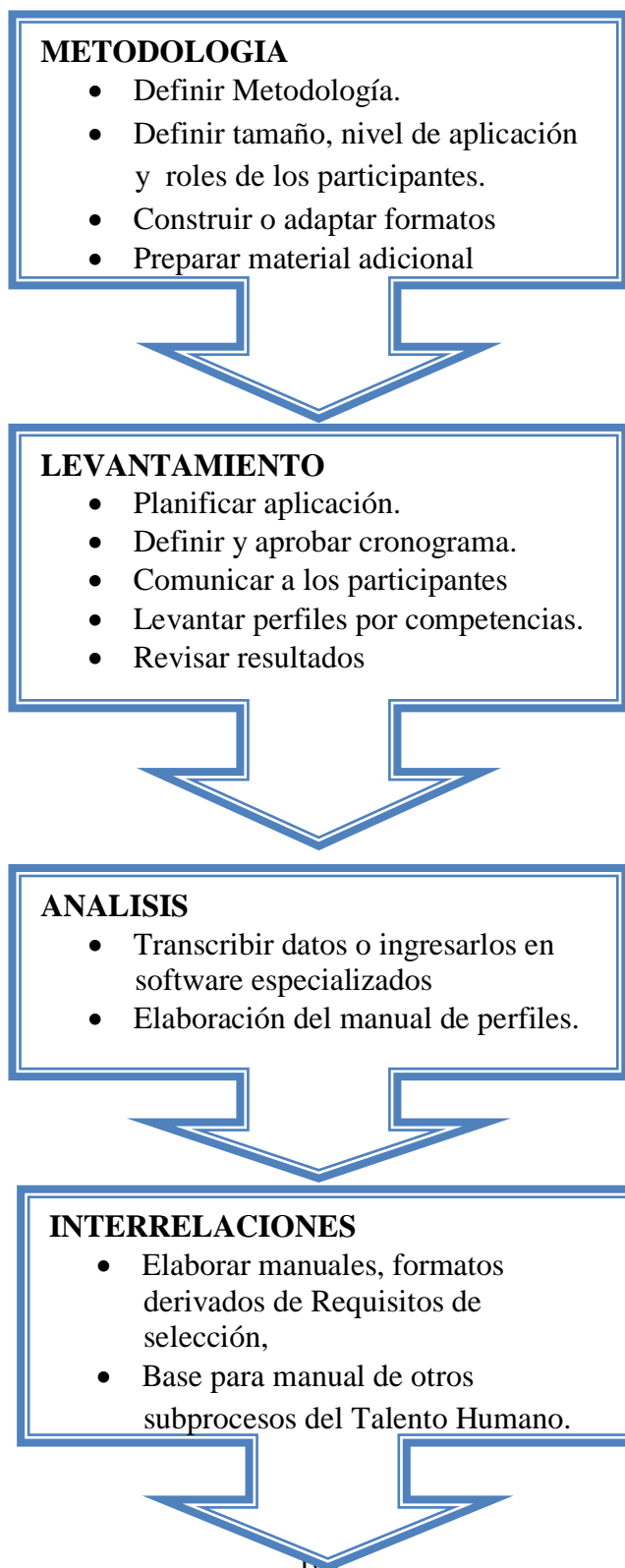
SUBPROCESO: GESTION DE COMPETENCIAS (DTH 1.2.1)

Cuadro # 15

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
DTH 1.1.3		Empleado nuevo. Manual de perfiles por competencia	Ingresa información y personas, Determinar su desarrollo al aprovechamiento de sus competencias según las orientaciones del manual de perfiles	Desarrollo de las actividades aprovechando las máximas competencias del personal	Todos los departamentos	

CADENA DE VALOR
GESTION DE COMPETENCIAS

Grafico # 32



DESCRIPCION DEL PROCESO

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (DTH 1)

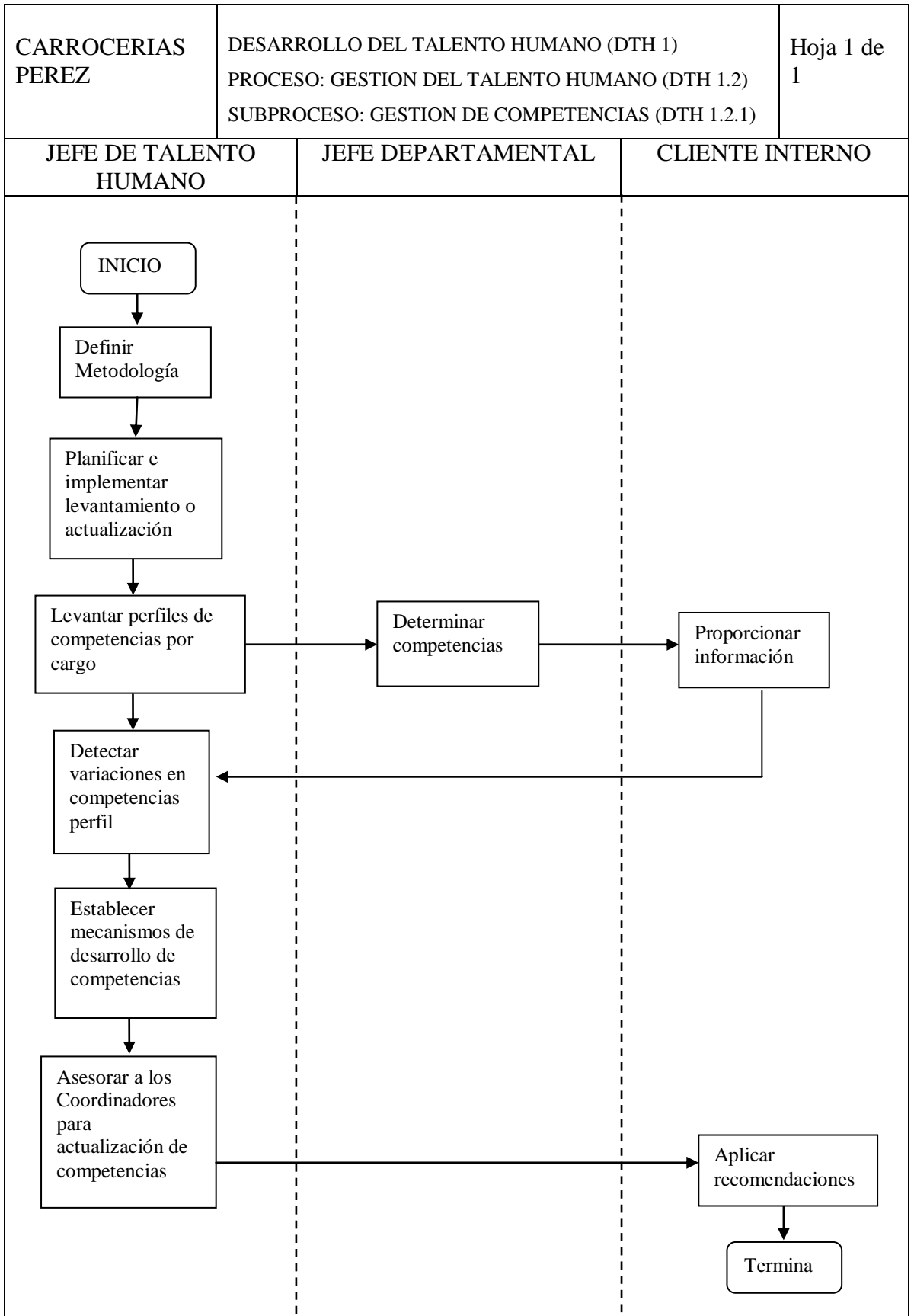
PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO (DTH 1.2)

SUBPROCESO: GESTION DE COMPETENCIAS (DTH 1.2.1)

Cuadro # 16

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir Metodología	Jefe de Talento Humano	Implica la definición de cómo aplicar el desarrollo de competencias en forma continua.
2	Planificar el levantamiento de información	Jefe de Talento Humano	Ejecutar las acciones necesarias para poder establecer en documentos las competencias de todos los cargos
3	Determinar competencias	Jefe departamental	Establecer porcentajes sobre las funciones de acuerdo a su desempeño y comportamiento en contribución a los objetivos trazados
4	Proporciona información	Personal de Carrocerías Pérez	En talleres informar sobre la nueva metodología de seguimiento y desarrollo de la carrera.
5	Establecer mecanismo de desarrollo integral	Gerente y Jefe de Talento Humano	Preparar planes de desarrollo de habilidades y conocimientos (competencias)
6	Aplicar recomendaciones para el desempeño.	Jefe departamental.	El responsable de cada departamento aplicará las recomendaciones con la participación de su personal

Grafico # 33



6.7.3 Perfil por Competencia

En el presente cuadro es el que se va aplicar para el levantamiento de Perfiles por Competencias sobre las actividades que realizan cada uno de los empleados de la empresa.

Cuadro # 17

CARROCERIAS PEREZ			
CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES			
F = Frecuencia Es la periodicidad con la que se ejecuta un atarea	¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es viable: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?		
C = Consecuencia de los errores Implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para la empresa o las personas	¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?		
D = Dificultad Implica a la dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo / proceso	¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?		
Puntaje	F	C	D
5	Todos los días	Muy graves. Que afecta a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves. Que afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Severa. Que afecta al trabajo de otros y gran parte y partes importantes del proceso.	Media o moderada
2	Una vez al mes	Leve. Que afecta a su propio trabajo y es corregible	Fácil
1	Otra. (indefinida, bimensual, trimestral)	Mínima. Fácil mente superable	Muy fácil
TOTAL: F + (C x D)			

CARROCERIAS PEREZ
LISTA DE ACTIVIDADES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO

NOMBRE: GERENTE

Tabla # 25

N°	Descripción de actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Organizar, planificar, dirigir, supervisar y coordinar todas las actividades de la empresa				
2	Hacer cumplir las políticas, los reglamentos y los manuales de la organización				
3	Coordinar y supervisar las actividades de los jefes departamentales.				
4	Aprobar la formulación del presupuesto anual, dirigir y controlar su ejecución.				
5	Participar en las adquisiciones y contrataciones				
6	Efectuar los contactos con los proveedores				

CARROCERIAS PEREZ
PERFIL DE COMPETENCIAS GERENTE

Cuadro # 18

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Organizar, planificar, dirigir, supervisar y coordinar todas las actividades de la empresa	Administración Conocimiento del negocio Toma de decisiones	Manejo de talento humano Manejo de recursos materiales	Liderazgo Integridad
Coordinar y supervisar las actividades de los jefes departamentales.	Financieros, Marketing Personal, Servicio al cliente	Trabajo en equipo	Lealtad
Participar en las adquisiciones y contrataciones	Tributarios, contratación pública, legislación	Capacidad de negociación	Responsabilidad
Hacer cumplir las políticas, los reglamentos y los manuales de la organización	Manejo de gente Formación de equipos	Compromiso organizacional Asertividad y firmeza	Honestidad

Tabla # 26

CARROCERIAS PEREZ					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
a. Antes del desempeño en el cargo 1					
b. Antes y durante el desempeño en el cargo 2					
c. Durante el desempeño del cargo 3					
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Administración				
2	Conocimiento del negocio				
3	Toma de decisiones				
4	Marketing				
5	Manejo de gente				
6	Formación de equipos				
7	Financieros,				
8	Tributarios, contratación pública, legislación				
9	Servicio al cliente				
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Manejo de talento humano				
2	Manejo de recursos materiales				
3	Capacidad de negociación				
4	Compromiso organizacional				
5	Asertividad y firmeza				
6	Trabajo en equipo				

CARROCERIAS PEREZ
LISTA DE ACTIVIDADES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO

NOMBRE: JEFE DE TALENTO HUMANO

Tabla # 27

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Planificar las necesidades de talento humano				
2	Ejecutar las políticas del talento humano				
3	Dirigir el proceso de reclutamiento, selección e inducción				
4	Evaluar el desempeño del personal				
5	Planificar los eventos de capacitación				
6	Evaluar los eventos de capacitación				
7	Diseñar los sistemas de motivación				
8	Controlar el horario de ingreso y salida de los empleados				

CARROCERIAS PEREZ
PERFIL DE COMPETENCIAS JEFE DE TALENTO HUMANO

Cuadro # 19

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Diseñar e implementar los sistemas de motivación	Administración de Talento Humano	Liderazgo, Escucha activa	Ética Perseverancia
Ejecutar las políticas de gestión del talento humano	Planificación de Talento Humano	Compromiso organizacional	Integridad Ética
Dirigir el proceso de reclutamiento, selección e inducción	Proceso de selección	Recopilación de información Capacidad de Negociación	Ética
Evaluar el desempeño.	Estadística, Psicología Industrial	Manejo de recursos humanos	Lealtad Ética

Tabla # 28

CARROCERIAS PEREZ					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
a. Antes del desempeño en el cargo 1					
b. Antes y durante el desempeño en el cargo 2					
c. Durante el desempeño del cargo 3					
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Planificación de Talento Humano				
2	Proceso de selección				
3	Estadística				
4	Psicología industrial				
5	Gestión de Talento Humano				
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Compromiso organizacional				
2	Recopilación de información				
3	Capacidad de Negociación				
4	Manejo de recursos humanos				
5	Liderazgo,				
6	Escucha activa				

CARROCERIAS PEREZ
LISTA DE ACTIVIDADES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO

NOMBRE: CONTADORA

Tabla # 29

Nº	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Controlar todas las operaciones contables.				
2	Elaborar y presentar los estados financieros anuales				
3	Elaboración de flujo de caja				
4	Conciliación bancaria				
5	Arqueo de Caja				
6	Elaboración y declaración de impuestos				
7	Elaboración de roles de pago				
8	Controlar inventarios				

CARROCERIAS PEREZ
PERFIL DE COMPETENCIAS CONTADORA

Cuadro # 20

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Registro diario de todas las operaciones en libros contables.	Proceso Contable	Interés por el orden y el control	Honesto
Elaborar y presentar estados financieros	NEC Administración Financiera Manejo de Software Contable	Análisis numérico Orientación al Logro	Responsabilidad Honestidad
Calculo de Impuestos	Derecho Tributario	Análisis de problemas	Responsabilidad Honestidad
Elaborar roles de pago	Derecho Tributario y Laboral	Análisis numérico	Puntualidad

Tabla # 30

CARROCERIAS PEREZ					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
a. Antes del desempeño en el cargo 1					
b. Antes y durante el desempeño en el cargo 2					
c. Durante el desempeño del cargo 3					
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Proceso Contable				
2	Derecho Tributario y Laboral				
3	Administración Financiera				
4	Conocimiento Organizacional				
5	Métodos de control de Inventarios				
6	Manejo de Software Contable				
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Pensamiento Analítico				
2	Análisis Numérico				
3	Trabajo en equipo				
4	Orientación al Logro				
5	Interés por el orden y el control				

CARROCERIAS PEREZ
LISTA DE ACTIVIDADES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO

NOMBRE: BODEGUERO

Tabla # 31

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Organizar el espacio físico de la bodega				
2	Mantener Limpio el área de la bodega				
3	Ayudar a la realización de los inventarios físicos de las herramientas				
4	Recibir la materia prima				
5	Mantener informes actualizados sobre los stocks mínimos de inventarios				

CARROCERIAS PEREZ
PERFIL DE COMPETENCIAS BODEGUERO

Cuadro # 21

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Organizar el espacio físico de la bodega	Manejo de inventarios.	Interés por el orden y la calidad.	Responsabilidad
Ayudar a la realización de los inventarios físicos de herramientas	Contabilidad	Pensamiento Analítico Organización de la información	Honradez,
Recibir materia prima	Líneas de productos	Solicita y entrega insumos	Lealtad
Mantener limpio el área de la bodega	Control de calidad.	Manejo de recursos materiales	Ética

Tabla # 32

CARROCERIAS PEREZ					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
a. Antes del desempeño en el cargo 1					
b. Antes y durante el desempeño en el cargo 2					
c. Durante el desempeño del cargo 3					
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Línea de producto				
2	Administración operativa				
3	Manejo y control de inventarios				
4	Estadística				
5	Informática				
6	Control de calidad				
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Pensamiento analítico				
2	Interés por el orden y la calidad				
3	Solicita y entrega insumos				
4	Organización de la información				
5	Capacidad de anticipación				

CARROCERIAS PEREZ
LISTA DE ACTIVIDADES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO

NOMBRE: JEFE DE PRODUCCION

Tabla # 33

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Planificar las actividades de producción				
2	Realiza la estimación y selección del material necesario para la ejecución de su trabajo.				
3	Es responsable del mantenimiento de los equipos y herramientas				
4	Establecer relaciones interpersonales				
5	Supervisar el proceso de producción				
6	Relaciones laborales de la organización				
7	Comunicación, aplicación y desarrollo de todas las iniciativas de RRHH en las áreas operativas de producción				

CARROCERIAS PEREZ
PERFIL DE COMPETENCIAS JEFE DE PRODUCCION

Cuadro # 22

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Comunicación, aplicación y desarrollo de todas las iniciativas de RRHH en las áreas operativas de producción	Estadística, Psicología Industrial	Liderazgo, Excelente Comunicación	Ética Integridad
Realiza la estimación y selección del material necesario para la ejecución de su trabajo.	Control de Inventarios	Análisis y cálculo de inventarios, Logística	Ética
Supervisa y verifica el correcto funcionamiento de los equipos.	Control de Calidad	Recopilación de información	Responsabilidad
Supervisar el proceso de producción	Control Industrial, Planificación de Talento Humano	Manejo de recursos humanos	Lealtad Ética

Tabla # 34

CARROCERIAS PEREZ					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
a. Antes del desempeño en el cargo 1					
b. Antes y durante el desempeño en el cargo 2					
c. Durante el desempeño del cargo 3					
N°	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Planificación de Talento Humano				
2	Control de Inventarios				
3	Estadística				
4	Psicología industrial				
5	Control de Calidad				
6	Control Industrial				
N°	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Análisis y cálculo de inventarios				
2	Logística				
3	Excelente Comunicación				
4	Logística				
5	Recopilación de información				
6	Manejo de recursos humanos				

CARROCERIAS PEREZ
LISTA DE ACTIVIDADES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO

NOMBRE: MAESTRO DE

OBRA

Tabla # 35

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	El manejo de materiales, equipos y herramientas utilizados				
2	Responsable por la seguridad de otros				
3	Encargado del procesos de fabricación				
4	Llena reportes periódicos de las tareas asignadas				
5	Comunicación, aplicación y desarrollo de todas las actividades del personal en el áreas de producción				
6	Supervisar el proceso de producción				
7	Ejecutar el programa de producción				
8	Supervisar tareas, funciones y responsabilidades a operarios				

CARROCERIAS PEREZ
PERFIL DE COMPETENCIAS MAESTRO DE OBRA

Cuadro # 23

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Encargado del procesos de fabricación	Mecánica general	Manejo de los equipos y herramientas de trabajo	Tolerancia
Supervisar tareas, funciones y responsabilidades a operarios	Planificación de recursos, Seguridad Industrial	Análisis de peligro y puntos críticos de control	Responsabilidad
Comunicación, aplicación y desarrollo de todas las actividades del personal en el áreas de producción	Psicología industrial	Manejo de recursos humanos	Lealtad
Supervisar el proceso de producción	Control	Manufactura, Trabajo bajo presión	Ética , Tolerancia

Tabla # 36

CARROCERIAS PEREZ					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
<p>Cuadro de calificación: a. Antes del desempeño en el cargo 1 b. Antes y durante el desempeño en el cargo 2 c. Durante el desempeño del cargo 3</p>					
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Mecánica general				
2	Psicología industrial				
3	Planificación de recursos				
4	Seguridad Industrial				
5	Control				
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Manejo de los equipos y herramientas de trabajo				
2	Análisis de peligro				
3	Puntos críticos de control				
4	Manejo de recursos humanos				
5	Manufactura				
6	Trabajo bajo presión				

CARROCERIAS PEREZ
LISTA DE ACTIVIDADES

MIEMBROS DEL GRUPO:

Nivel de Estructura: CARGO

NOMBRE: OBRERO

Tabla # 37

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1	Manejo de los equipos y herramientas de trabajo				
2	Ayudar a los maestros en la producción				
3	Montaje e instalación de la Carrocería				
4	Ensamblaje de la Carrocería				
5	Encargados de la limpieza de las herramientas				
6	Cortar, Pintar y Soldar				
7	Ayuda en las actividades de mantenimiento y reparación de carrocerías de hojalata y fibra de vidrio				
8	Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada				

CARROCERIAS PEREZ
PERFIL DE COMPETENCIAS OBRERO

Cuadro # 24

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Cortar, Pintar y Soldar	Metalmecánica	Trabajo bajo presión	Responsabilidad
Montaje e instalación de la Carrocería	Mecánica Industrial	Precisión en la técnica	Puntualidad
Ayuda en las actividades de mantenimiento y reparación de carrocerías de hojalata y fibra de vidrio	Mecánica general Mecánica automotriz	Rapidez en sus actividades	Solidaridad
Mantenimiento de los equipos y herramientas de trabajo	Mecánica general	Normas de Higiene y Seguridad Integral.	Ética

Tabla # 38

CARROCERIAS PEREZ					
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
Cuadro de calificación:					
a. Antes del desempeño en el cargo 1					
b. Antes y durante el desempeño en el cargo 2					
c. Durante el desempeño del cargo 3					
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Metalmecánica				
2	Mecánica Industrial				
3	Mecánica general				
4	Mecánica automotriz				
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACION O SELECCION
1	Trabajo bajo presión				
2	Precisión en la técnica				
3	Rapidez en sus actividades				
4	Normas de Higiene				
5	Seguridad Integral				

6.7.3.1 Reclutamiento, Selección e Inducción de Personas

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Propietario

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

1. **Nombre del puesto:** Gerente General
2. **Departamento:** Gerencia **Proceso:**
Administrativo
3. **Reporta a:** Propietario
4. **Sueldo base recomendado:** Sueldo valorado
5. **Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses(90 días a prueba)
Indefinido
6. **Formación académica exigida:** Ingeniero Comercial o Industrial
7. **Experiencia mínima y en que:** 3 años en cargos similares
8. **Edad optima para trabaja:** 35 años
9. **Sexo:** Masculino
10. **Competencias mínimas:** Administración
Marketing
Financieros
Capacidad de negociación
Toma de decisiones
11. **Personalidad y conducta:** Honestidad
Responsabilidad
Liderazgo
Integridad
Lealtad

12. Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Optimizar los recursos materiales tecnológicos, financieros y el talento humano para alcanzar los más altos beneficios.

B.- Principales Funciones

Organizar, planificar, dirigir, supervisar y coordinar todas las actividades de la empresa.

Hacer cumplir las políticas, los reglamentos y los manuales de la organización

Coordinar y supervisar las actividades de los jefes departamentales

Participar en las adquisiciones y contrataciones

GERENTE

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

GERENTE

NIVEL DEL CARGO:

ADMINISTRATIVO

AREA:

ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO:

REPORTA A:

PROPIETARIO

SUPERVISA A:

GRADOS:

EMPLEADOS

RESUMEN DEL CARGO

MISION: Optimizar los recursos materiales, tecnológicos, financieros y el talento humano para alcanzar los más altos beneficios

Tareas generales o típicas:

- Organizar, planificar, dirigir, supervisar y coordinar todas las actividades de la empresa
- Hacer cumplir las políticas, los reglamentos y los manuales de la organización
- Coordinar y supervisar las actividades de los jefes departamentales
- Participar en las adquisiciones y contrataciones
- Aprobar la formulación del presupuesto anual, dirigir y controlar su ejecución.
- Efectuar los contactos con los proveedores

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil.

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia y la de sus colaboradores

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias sobre temas de inversión, nuevos productos y mercados

Supervisión

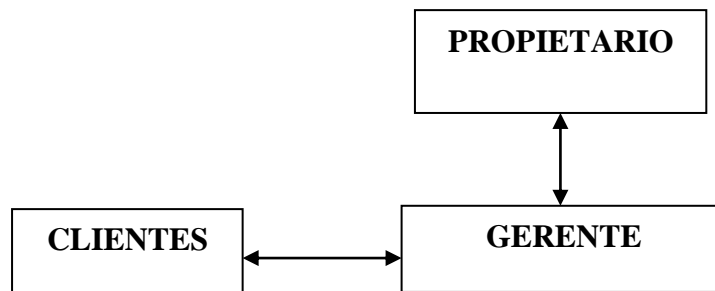
En alto grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Bajo Nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relacionados temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Ingeniero Comercial o Ingeniero industrial

Experiencia laboral:

Mínima tres años en cargos similares

Capacitación:

Marketing, Planeación, actualización tributaria, análisis financiero

Adaptación:

Aproximadamente de un mes

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Administración, Marketing, Administración Financiera, Capacidad de negociación, Toma de decisiones, Manejo de talento humano, Manejo de recursos materiales, Asertividad y firmeza.

MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA CARROCERIAS PEREZ

IMPORTANTE EMPRESA CARROCERA

REQUIERE CONTRATAR:

GERENTE GENERAL

REQUISITOS

- Ingeniero Comercial o Ingeniero Industrial
- Experiencia 3 años en cargos similares.
- Capacitado en Administración del talento humano, estadística y planificación
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Gerente

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

1. **Nombre del puesto:** Jefe de Talento Humano
2. **Departamento:** Talento Humano **Proceso:** Administrativo
3. **Reporta a:** Gerente
4. **Sueldo base recomendado:** Sueldo valorado
5. **Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses(90 días a prueba)
Indefinido
6. **Formación académica exigida:** Nivel Superior
7. **Experiencia mínima y en que:** 2 años en cargos similares
8. **Edad optima para trabaja:** 30 años
9. **Sexo:** Masculino
10. **Competencias mínimas:** Gestión del Talento Humano
Legislación Laboral
Negociación
Liderazgo
11. **Personalidad y conducta:** Perseverancia
Responsabilidad
Integridad
Ética
Lealtad

12. Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Desarrollar los procesos y la logística interna de la administración de talento humano, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para cumplir con los planes operativos manuales.

B.- Principales Funciones

Ejecutar las políticas de gestión de talento humano

Dirigir el proceso de reclutamiento, selección e inducción

Evaluar el desempeño.

Diseñar los sistemas de motivación.

GERENTE

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

NIVEL DEL CARGO:

JEFE DE TALENTO HUMANO GERENCIA MEDIA

AREA:

DEPARTAMENTO:

ADMINISTRATIVA TALENTO HUMANO

REPORTA A:

SUPERVISA A:

GRADOS:

GERENTE

EMPLEADOS

RESUMEN DEL CARGO

MISION: Desarrollar los procesos y la logística interna de la administración de talento humano, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para cumplir con los planes operativos anuales

Tareas generales o típicas:

Planificar las necesidades de talento humano.

Ejecutar las políticas del talento humano

Dirigir el proceso de reclutamiento, selección e inducción

Evaluar el desempeño

Planificar los eventos de capacitación

Evaluar los eventos de capacitación

Controlar el horario de ingreso y salida de empleados

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil.

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia.

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias sobre temas de gestión de talento humano.

Supervisión

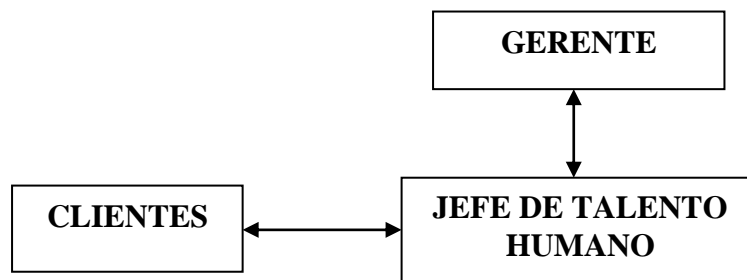
En alto grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Bajo Nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relacionados temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Ingeniero Comercial, Doctor en administración de empresas

Experiencia laboral:

Mínima dos años en cargos similares

Capacitación:

Atención al cliente, computación, planificación.

Adaptación:

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del gerente.

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Administración del Talento Humano, planificación de Talento Humano, Psicología industrial, Legislación Laboral, Manejo del talento humano, Compromiso organizacional, Negociación, Liderazgo orientación al servicio.

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
CARROCERIAS PEREZ**

IMPORTANTE EMPRESA CARROCERA

REQUIERE CONTRATAR:

JEFE DE TALENTO HUMANO

REQUISITOS

- Ingeniero Comercial, Doctor en psicología industrial
- Experiencia 2 años en cargos similares.
- Capacitado en Administración del talento humano, Legislación laboral y psicología
- Disponibilidad de tiempo completa

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Gerente

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

1. **Nombre del puesto:** Contadora
2. **Departamento:** Contable **Proceso:** Administrativo
3. **Reporta a:** Gerente-Propietario
4. **Sueldo base recomendado:** Sueldo valorado
5. **Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses(90 días a prueba)
Indefinido
6. **Formación académica exigida:** Nivel Superior
7. **Experiencia mínima y en que:** 2 años en cargos similares
8. **Edad optima para trabaja:** 30 años
9. **Sexo:** Femenino
10. **Competencias mínimas:** Conocimientos contables, tributarios y laborales
Análisis numérico
Pensamiento analítico
Orientación al logro.
11. **Personalidad y conducta:** Honestidad
Responsabilidad
Compromiso
Puntualidad

12. Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área contable, se encargara del registro de información a los sistemas de todos los

movimientos contables de la empresa, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.

B.- Principales Funciones

Elaborar y presentar los estados financieros

Elaboración de flujo de caja

Elaborar roles de pago

Elaboración y declaración de impuestos

GERENTE

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: CONTADORA
NIVEL DEL CARGO: GERENCIA
MEDIA

AREA: ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO: CONTABLE

REPORTA A: GERENTE
SUPERVISA A:
GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO

MISION: Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área contable, se encargara del registro de información a los sistemas de todos los movimientos contables de la empresa, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.

Tareas generales o típicas:

Controlar todas las operaciones contables.
Elaborar y presentar los estados financieros anuales
Conciliación bancaria
Elaboración de flujo de caja
Arqueo de Caja
Elaboración y declaración de impuestos
Elaboración de roles de pago

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil.
PERSONAS.- Responde por la seguridad propia.

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias sobre temas contables, tributarios, laborales, financieros y control interno.

Supervisión

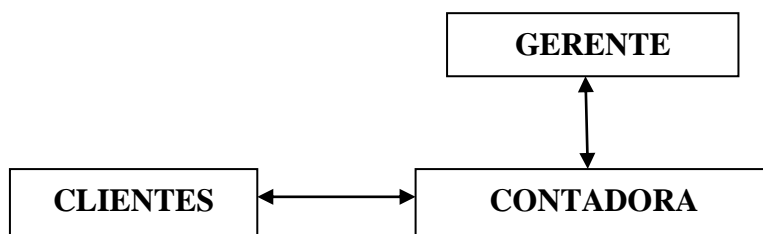
En alto grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Bajo Nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relacionados temporales y especiales mas frecuentes del cargo

**EXIGENCIAS DEL CARGO****Instrucción formal:**

Doctora en Contabilidad y Auditoría.

Experiencia laboral:

Mínima dos años en cargos similares

Capacitación:

Actualización Tributaria, Laboral, Manejo de Sistemas Contables.

Adaptación:

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del gerente.

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Proceso Contable, NEC-NIC, Derecho Tributario, Legislación Laboral, Administración Financiera, Métodos de control de Inventarios, Pensamiento Analítico, Análisis Numérico, Liderazgo, Orientación al logro.

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
CARROCERIAS PEREZ**

IMPORTANTE EMPRESA CARROCERA

REQUIERE CONTRATAR:

CONTADORA

REQUISITOS

- Doctora en Contabilidad y Auditoria
- Experiencia 2 años en cargos similares.
- Capacitado en Actualización Tributaria, Laboral, Manejo de Sistemas Contables.
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continua

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Jefe de producción

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

1. **Nombre del puesto:** Bodeguero
2. **Departamento:** Adquisición **Proceso:** Operativo
3. **Reporta a:** Jefe de producción
4. **Sueldo base recomendado:** Sueldo valorado
5. **Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses(90 días a prueba)
Indefinido
6. **Formación académica exigida:** Bachiller
7. **Experiencia mínima y en que:** 1 año en cargos similares
8. **Edad optima para trabaja:** 21 años
9. **Sexo:** Masculino
10. **Competencias mínimas:** Pensamiento analítico
Manejo de inventarios
Control de calidad
Contabilidad.
11. **Personalidad y conducta:** Honradez
Responsabilidad
Ética
Lealtad

12. Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área de producción, se encargara de mantener en orden y en su sitio todas las herramientas y equipos de la empresa.

B.- Principales Funciones

Organizar el espacio físico de la bodega

Realización de los inventarios físicos de herramientas

Recibir materia prima

GERENTE

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

NIVEL DEL CARGO:

BODEGUERO

OPERATIVO

AREA:

DEPARTAMENTO:

OPERATIVA

ADQUISICIONES

REPORTA A:

SUPERVISA A:

GRADOS:

JEFE DE PRODUCCION

RESUMEN DEL CARGO

MISION: Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área de producción, se encargara de mantener en orden y en su sitio todas las herramientas y equipos de la empresa.

Tareas generales o típicas:

Organizar el espacio físico de la bodega

Mantener Limpio el área de la bodega

Realización de los inventarios físicos de herramientas

Recibir materia prima

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil.

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia.

Iniciativa

En bajo grado, sobre sugerencias sobre temas de manejo de inventarios.

Supervisión

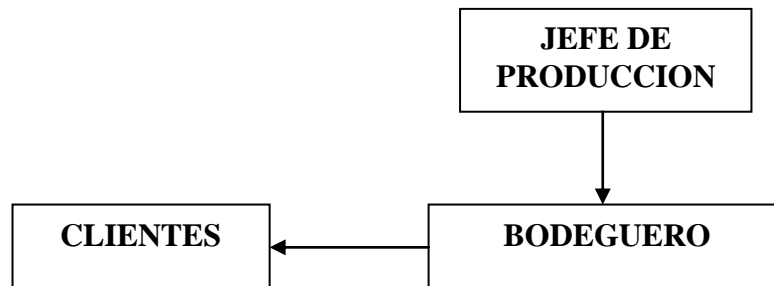
En bajo grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Alto Nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relacionados temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Técnico bachiller en Contabilidad.

Experiencia laboral:

Mínima un año en cargos similares

Capacitación:

Control de inventarios, Computación.

Adaptación:

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del jefe de producción.

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Manejo de inventarios, Contabilidad, Control de calidad, Informática, Pensamiento analítico, Organización de la información, Manejo de recursos materiales

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
CARROCERIAS PEREZ**

IMPORTANTE EMPRESA CARROCERA

REQUIERE CONTRATAR:

BODEGUERO

REQUISITOS

- Técnico Bachiller en Contabilidad
- Experiencia 1 año en cargos similares.
- Capacitado en manejo de inventarios, herramientas Office, control de calidad
- Disponibilidad de tiempo completa.

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

13. NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Jefe de Talento Humano

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

- 14. Nombre del puesto:** Jefe de Producción
- 15. Departamento:** Producción **Proceso:** Operativo
- 16. Reporta a:** Jefe de Talento Humano
- 17. Sueldo base recomendado:** Sueldo valorado
- 18. Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses(90 días a prueba)
Indefinido
- 19. Formación académica exigida:** Nivel Superior
- 20. Experiencia mínima y en que:** 2 años en cargos similares
- 21. Edad optima para trabaja:** 27 años
- 22. Sexo:** Masculino
- 23. Competencias mínimas:** Control de inventarios
Control de calidad
Control industrial
Manejo de recursos
- 24. Personalidad y conducta:** Integridad
Responsabilidad
Ética
Lealtad

25. Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Supervisar los procesos de producción y la logística interna tanto del talento humano como la de los recursos utilizados para cumplir con los planes operativos de la empresa.

B.- Principales Funciones

Planificar las actividades de producción

Comunicación, aplicación y desarrollo de todas las iniciativas de RRHH en las áreas operativas de producción

Realiza la estimación y selección del material necesario para la ejecución de su trabajo.

Es responsable del mantenimiento de los equipos y herramientas

Supervisar el proceso de producción

GERENTE

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

NIVEL DEL CARGO:

JEFE DE PRODUCCION

GERENCIA

MEDIA

AREA:

DEPARTAMENTO:

OPERATIVA

PRODUCCION

REPORTA A:

SUPERVISA A:

GRADOS:

JEFE DE TALENTO HUMANO

EMPLEADOS

RESUMEN DEL CARGO

MISION: Supervisar los procesos de producción y la logística interna tanto del talento humano como la de los recursos utilizados para cumplir con los planes operativos de la empresa.

Tareas generales o típicas:

Planificar las actividades de producción

Comunicación, aplicación y desarrollo de todas las iniciativas de RRHH en las áreas operativas de producción

Realiza la estimación y selección del material necesario para la ejecución de su trabajo.

Es responsable del mantenimiento de los equipos y herramientas

Supervisar el proceso de producción

Establece relaciones interpersonales

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil.

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia.

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias sobre temas de gestión de talento humano.

Supervisión

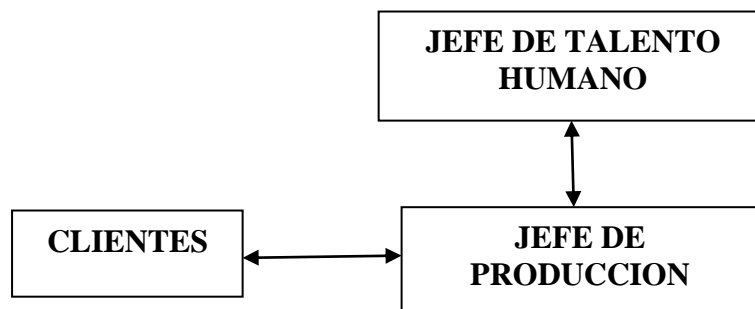
En alto grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Bajo Nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relacionados temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Ingeniero Industrial, Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios

Experiencia laboral:

Mínima dos años en cargos similares

Capacitación:

Productividad, computación, planificación.

Adaptación:

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del gerente.

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Estadística, Psicología Industrial, Control de Inventarios, Control de Calidad, Control Industrial, Planificación de Talento Humano, Manejo de recursos

humanos, Análisis y cálculo de inventarios, Logística, Liderazgo, Excelente Comunicación

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
CARROCERIAS PEREZ**

IMPORTANTE EMPRESA CARROCERA

REQUIERE CONTRATAR:

JEFE DE PRODUCCION

REQUISITOS

- Ingeniero Industrial, Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios
- Experiencia 2 años en cargos similares.
- Capacitado en Ingeniería industrial, Productividad
- Disponibilidad de tiempo completa

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

1. **NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR:** Jefe de Producción

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

2. **Nombre del puesto:** Maestro de Obra
3. **Departamento:** Producción **Proceso:** Operativo
4. **Reporta a:** Jefe de Producción
5. **Sueldo base recomendado:** Sueldo valorado
6. **Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses(30 días a prueba)
Indefinido
7. **Formación académica exigida:** Nivel Superior
8. **Experiencia mínima y en que:** 2 años en cargos similares
9. **Edad optima para trabaja:** 25 años
10. **Sexo:** Masculino
11. **Competencias mínimas:** Psicología industrial
Seguridad Industrial
Manejo de recursos humanos
Manejo de los equipos y herramientas de trabajo
12. **Personalidad y conducta:** Tolerancia
Responsabilidad
Puntualidad
Ética
Lealtad

13. Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Encargado de poner en proceso la elaboración de las carrocerías en conjunto con los obreros y estar en frecuente control en dicho proceso. Además de la seguridad de los empleados.

B.- Principales Funciones

El manejo de materiales, equipos y herramientas utilizados

Responsable por la seguridad de otros

Encargado del procesos de fabricación

Comunicación, aplicación y desarrollo de todas las actividades del personal en el área de producción.

Supervisar el proceso de producción

Ejecutar el programa de producción

Supervisar tareas, funciones y responsabilidades a operarios

GERENTE

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: MAESTRO DE OBRA
NIVEL DEL CARGO: OPERATIVA
AREA: OPERATIVA
DEPARTAMENTO: PRODUCCION
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCION
SUPERVISA A: OBREROS
GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO

MISION: Encargado de poner en proceso la elaboración de las carrocerías en conjunto con los obreros y estar en frecuente control en dicho proceso. Además de la seguridad de los empleados.

Tareas generales o típicas:

El manejo de materiales, equipos y herramientas utilizados
Responsable por la seguridad de otros
Encargado del procesos de fabricación
Comunicación, aplicación y desarrollo de todas las actividades del personal en el área de producción.
Supervisar el proceso de producción
Ejecutar el programa de producción
Supervisar tareas, funciones y responsabilidades a operarios

Tareas ocasionales:

Llena reportes periódicos de las tareas asignadas

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil.

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia y de los obreros.

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias sobre temas de Seguridad industrial

Supervisión

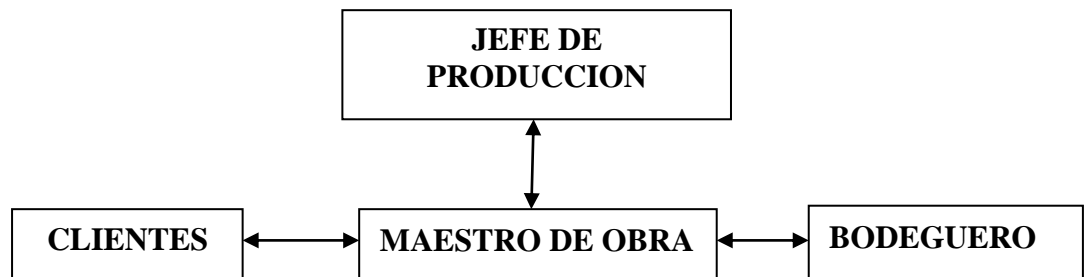
En alto grado, debe coordinar diaria y adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Bajo Nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relacionados temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Psicólogo industrial, Ingeniero en seguridad Industrial o a fines

Experiencia laboral:

Mínima dos años en cargos similares

Capacitación:

Mecánica Industrial, Mecánica general y computación

Adaptación:

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del jefe de producción.

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Mecánica general, Manejo de los equipos y herramientas de trabajo, Planificación de recursos, Seguridad Industrial, Análisis de peligro y puntos críticos de control, Psicología industrial, Control, Manufactura, Trabajo bajo presión.

MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA CARROCERIAS PEREZ

IMPORTANTE EMPRESA CARROCERA

REQUIERE CONTRATAR:

MAESTRO DE OBRA

REQUISITOS

- Psicólogo industrial, Ingeniero en seguridad Industrial o a fines
- Experiencia 2 años en cargos similares.
- Capacitado en Mecánica Industrial y Mecánica general
- Disponibilidad de tiempo completa

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA DE HOY:

1. **NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR:** Maestro de Obra

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEO EMPLEADO:

DATOS GENERALES:

2. **Nombre del puesto:** OBRERO
3. **Departamento:** Producción **Proceso:** Operativo
4. **Reporta a:** Maestro de Obra
5. **Sueldo base recomendado:** Sueldo valorado
6. **Tipo de contrato:** A plazo fijo de: 12 meses(30 días a prueba)
Indefinido
7. **Formación académica exigida:** Nivel Secundario
8. **Experiencia mínima y en que:** 1 año en cargos similares
9. **Edad optima para trabaja:** 23 años
10. **Sexo:** Masculino
11. **Competencias mínimas:** Metalmecánica
Mecánica Industrial
Mecánica General
Normas de higiene
Seguridad Integral.
12. **Personalidad y conducta:** Solidaridad
Responsabilidad
Puntualidad
Ética

13. Descripción del trabajo

A.- MISION DEL PUESTO

Desarrollar todas las actividades que se desarrollan en la fabricación de las carrocerías.

B.- Principales Funciones

Manejo de los equipos y herramientas de trabajo

Ayudar a los maestros en la producción

Montaje e instalación de la Carrocería

Ensamblaje de la Carrocería

Encargados de la limpieza de las herramientas

Cortar, Pintar y Soldar

Ayuda en las actividades de mantenimiento y reparación de carrocerías de hojalata y fibra de vidrio

GERENTE

Fecha:

PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):

Candidato seleccionado:

Fecha de ingreso a rol:

Sueldo Aprobado:

Beneficios a recibir:

Observaciones:

ESPECIFICACION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

OBRERO

NIVEL DEL CARGO:

OPERATIVO

AREA:

OPERATIVA

DEPARTAMENTO:

PRODUCCION

REPORTA A:

MAESTRO DE OBRA

SUPERVISA A:

GRADOS:

RESUMEN DEL CARGO

MISION: Desarrollar todas las actividades que se desarrollan en la fabricación de las carrocerías

Tareas generales o típicas:

Manejo de los equipos y herramientas de trabajo

Ayudar a los maestros en la producción

Montaje e instalación de la Carrocería

Ensamblaje de la Carrocería

Encargados de la limpieza de las herramientas

Cortar, Pintar y Soldar

Ayuda en las actividades de mantenimiento y reparación de carrocerías de hojalata y fibra de vidrio

Tareas ocasionales:

Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

CARACTERISTICA DE LA CLASE

Responsabilidad

MATERIALES.- Responsabilidad civil.

PERSONAS.- Responde por la seguridad propia.

Iniciativa

En alto grado, sobre sugerencias sobre temas metalmecánica.

Supervisión

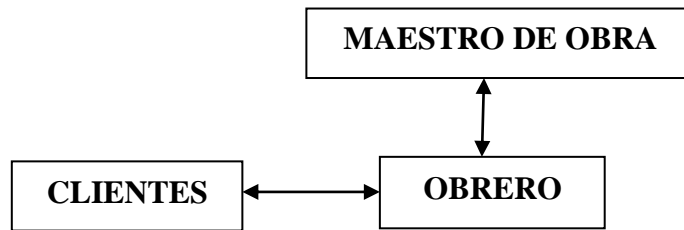
En alto grado, debe realizar adecuadamente el trabajo

Esfuerzo físico

Bajo Nivel

Principales relaciones y entorno físico del cargo

Se puede dibujar el layout o describir nombre de cargos aledaños y/o relacionados temporales y especiales mas frecuentes del cargo



EXIGENCIAS DEL CARGO

Instrucción formal:

Bachiller Técnico

Experiencia laboral:

Mínimo un año en cargos similares

Capacitación:

Mecánica y Manufactura

Adaptación:

Aproximadamente de un mes bajo la supervisión y responsabilidad directa del maestro de obra.

COMPETENCIAS CONTRATABLES

Metalmecánica, Mecánica Industrial, Mecánica general, Mecánica automotriz,

Precisión en la técnica, Normas de Higiene y Seguridad Integral.

**MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
CARROCERIAS PEREZ**

IMPORTANTE EMPRESA CARROCERA

REQUIERE CONTRATAR:

OBRERO

REQUISITOS

- Bachiller Técnico
- Experiencia 1 año en cargos similares.
- Capacitado en Mecánica y Manufactura
- Disponibilidad de tiempo completa

OFRECEMOS

- Excelente ambiente de trabajo.
- Proyección de carrera al interior de la empresa.
- Remuneración económica acorde a los logros alcanzados.
- Capacitación continúa.

6.7.3.2 SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO

I. INFORMACION PERSONAL

Nombres y apellidos completos:			Profesión:	Edad:
Dirección domiciliaria:			Teléfono:	
Cedula de ciudadanía:		Estado civil:	Licencia de conducir:	
Nombres y apellidos del cónyuge:			Lugar de trabajo:	Cargo:
Número de hijos:	Clasifíquelos De 0 a 6 años	De 6 a 12 años	De 12 a 18 años	Más de 18 años

II. ESTUDIOS

INSTRUCCIÓN FORMAL

	Nombre de la Institución	Lugar	Año	Títulos
Escuela				
Colegio				
Superior				
Universidad				
Otros				

CAPACITACION: * Si requiere espacio adicional incluir al final

Nombre de la Institución	Nombre del Curso	Fecha

Nombre de la Institución	Nombre del Curso	Fecha

Nombre de la Institución	Nombre del Curso	Fecha

Nombre de la Institución	Nombre del Curso	Fecha

Nombre de la Institución	Nombre del Curso	Fecha

Nombre de la Institución	Nombre del Curso	Fecha

Nombre de la Institución	Nombre del Curso	Fecha

IDIOMAS:

Marque con una X su nivel de conocimientos: (1) Excelente (2) Muy Bueno (3) Bueno (4)Regular (5)Malo																				
	Habla					Lee					Escribe					Traduce				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Español																				
Ingles																				
Otro: Cual:.....																				

ESTUDIOS:

¿Estudia actualmente?	SI () NO ()	¿Qué carrera?	¿Qué horario?
¿Piensa seguir estudiando? (Indique su horario)			

III. EMPLEO SOLICITADO

Solicita el cargo de:		Fecha que puede empezar a trabajar:	
Preferencia Ubicación:			
Salario que aspira:	Trabajó anteriormente en la empresa SI () NO ()	Lugar:	Cargo desempeñado:
Motivo de salida:			
¿Cómo se enteró de la vacante?			

IV. REFERENCIAS PERSONALES

Nombre tres personas distintas a familiares o empleados suyos:

Nombre	Dirección	Ocupación	Teléfono

V. REFERENCIAS LABORALES DE LOS ULTIMOS EMPLEOS

Actual o último:

Nombre de la empresa:	Dirección:	Teléfono:
Nombre y cargo de su jefe inmediato:	Cargo desempeñado por usted:	
Principales funciones:		
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Total tiempo servicio:
Sueldo inicial:	Motivo de salida:	
Sueldo final:		

Nombre de la empresa:	Dirección:	Teléfono:
Nombre y cargo de su jefe inmediato:	Cargo desempeñado por usted:	
Principales funciones:		
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Total tiempo servicio:
Sueldo inicial:	Motivo de salida:	
Sueldo final:		

Nombre de la empresa:	Dirección:	Teléfono:
Nombre y cargo de su jefe inmediato:	Cargo desempeñado por usted:	
Principales funciones:		
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Total tiempo servicio:
Sueldo inicial:	Motivo de salida:	
Sueldo final:		

Observaciones:

Certifico: que la información consignada en esta página y en las anteriores es exacta. Queda entendido que se someterá a verificación por parte de PLAN INTERNACIONAL y si se comprueba que alguno de los datos o certificados proporcionados por mí son falsos, dará lugar a mi despido inmediato, según el Art. 307 del Código de Trabajo.

Firma del solicitante

VI. PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

1.-
2.-
3.-

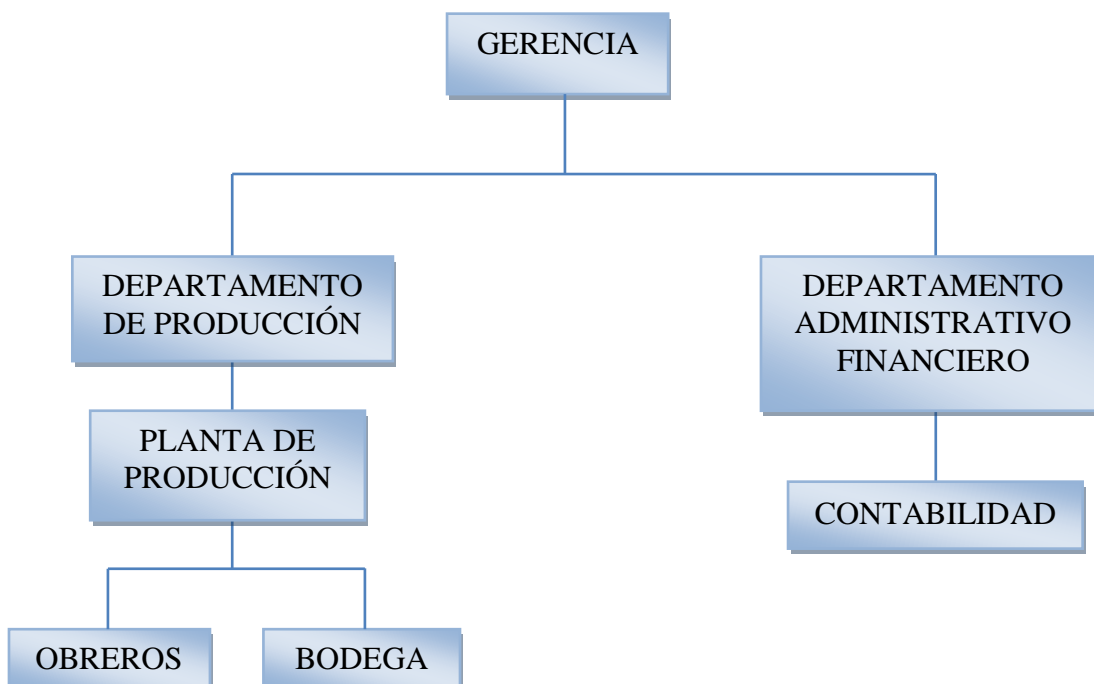
Observaciones:
Referencias verificadas por: Fecha:

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Carrocerías Pérez se encargara de ejecutar la presente propuesta, la misma que se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Grafico #34

CARROCERIAS PEREZ ORGANIGARMA ESTRUCTURAL



REFERENCIAS

Líneas de Autoridad 

Líneas de dependencia 

Administrador- Gerente: Director del proyecto

Jefe de Talento Humano: Ejecución

Jefe de producción: Ejecución

Maestro de Obra: Ejecución

Obreros: Ejecución

Elaborado por:

Jorge Cobo.

Aprobado Por:

Fecha de elaboración:

Junio 2012

6.8.1 Cronograma de Actividades

Cuadro # 25

Tiempo	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Actividades												
1. Presentación de la propuesta al Gerente de Carrocerías Pérez	■											
2. Aprobación por parte del Gerente.		■										
4. Aplicación del manual de procesos por competencias al personal.			■	■	■							
4. Levantamiento del perfil por competencias.				■	■	■						
5. Reclutamiento, Selección e Inducción de Personas.						■	■	■				
6. Evaluación del desempeño.								■	■			
7. Análisis e interpretación de resultados obtenidos.									■	■		
8. Redacción del informe final.										■	■	
9. Capacitación del personal.											■	■

Fuente: Carrocerías Pérez

Elaboración: Jorge Cobo.

6.8.2 Presupuesto

En el siguiente cuadro se detallan las acciones, el financiamiento, los costos para implementar el modelo de desarrollo de talento humano basado en competencias que nos permita obtener un mayor nivel de productividad en la empresa.

Tabla # 39

DESCRIPCIÓN	UNITARIO	TOTAL
Implementación del manual por competencias	1200,00	1200,00
Contratación e inducción	600,00	600,00
Equipos de oficina	200,00	200,00
SUBTOTAL		2000,00
Imprevistos 10%		200,00
TOTAL		\$2.200,00

Elaborado por: Jorge Cobo

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

El plan de monitoreo y evaluación de la propuesta debe estar sustentado por el señor propietario, que a través de su aporte, económico y personal permitirán el éxito de la presente propuesta.

El encargado de la evaluación será el gerente, el mismo que se apoya en los índices y resultados que arroje el modelo de desarrollo por competencias, luego de la ejecución de la misma.

Cuadro # 26

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	El Propietario
2. ¿Por qué evaluar?	Porque existe un bajo nivel de productividad en Carrocerías Pérez
3. ¿Para qué evaluar?	Para alcanzar al máximo las competencias y habilidades del personal de la empresa
4. ¿Qué evaluar?	Las competencias del talento humano
5. ¿Quién evalúa?	El Gerente
6. ¿Cuándo evaluar?	De Agosto del 2012 Al Julio del 2013
7. ¿Cómo evaluar?	Aplicando el Manual de procesos del desarrollo del talento humano
8. ¿Con que evaluar?	Utilizando recursos: humanos, materiales y tecnológicos

BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO, F. y ALFARO, M. (1999). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. España
- ALLES, M. (2008.). *Desarrollo del talento humano. 2ª. Edición. Edit. Granica Argentina*
- ALONSO, R y SERRANO, A. (2008). *Economía de la empresa agroalimentaria..* Ediciones Mundi-Prensa. Madrid
- ANAYA, J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa. 3ª. Edición.* Esic Editorial. España.
- CADENILLA, J. y PEZO, A. (2005). *Tecnologías empresariales procesos y paquetes tecnológicos.* Edición del Convenio Andrés Bello. Colombia
- CERVANTES, G. (2005). *Desarrollo sostenible.* Ediciones UPC. Barcelona
- DIRUBE, L. (2004) *.Un Modelo de Gestión por Competencias.* Epise S.A. España.
- FERNÁNDEZ, E.; JUNQUERA, B. y BRÍO, J. (2008). *Iniciación a los negocios para ingenieros.* Copyright. España
- FERNÁNDEZ, E. (2010). *Administración de empresas.* Copyright. España
- FERNÁNDEZ, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa.* Editorial Club Universitario. España
- García, A. (2005). *Métodos del trabajo aplicados a las ciencias sociales.* España
- GARCIA, S. (1994). *Introducción A La Economía De La Empresa.* Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid
- GRÖNROOS, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios.* Ediciones Díaz de Santos. Madrid
- HERNÁNDEZ, E. (2000). *.La competitividad industrial en México.* México.
- LEO VAN SELM (2008). *ISO/Tec 20000.* Holanda

- Longenecker, J., MOORE, C., PETTY, W. y PALICH, L. (2008). *Administración de pequeñas empresas*. 13ª Edición. Cengage Learning Editors', S.A. México
- LONGENECKER, J. , MOORE, C. , PETTY, W. y PALICH, L. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Cengage Learning Editores, S.A. México
- LÓPEZ, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla*. España
- MONLLOR, J. (1994). *Economía, legislación y administración de empresas*. Servicio de publicaciones. Murcia
- PÉREZ, J. (1997). *Estrategia gestión y habilidades directivas*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid
- RENDER, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. 5ª edición. Pearson Educación. México
- ROBLES, G. (2000). y Alcérreca, C. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. México
- SÁENZ, E. (1998). *Lecturas críticas de administración*. Siglo del Hombre Editores. Colombia

Enlaces Electrónicos:

http://html.rincondelvago.com/productividad_1.html

<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#facto>

http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad#Tipos_de_productividad

<http://www.slideboom.com/presentations/3705/2.-Definici%C3%B3n-y-factores-de-la-productividad>

ANEXOS

ANEXO # 1

Ficha de Observación

<p>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</p>	
<p>FICHA DE OBSERVACIÓN</p>	<p>N.....</p>
Objeto de estudio:
Lugar de observación:
Fecha de la observación:
Nombre del investigador:
<p>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

ANEXO # 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LAS
CARROCERÍAS PÉREZ DE LA CIUDAD DE AMBATO

Cuestionario N.....

OBJETIVO:

Estudiar el deficiente desarrollo del talento humano por competencias y su incidencia en la productividad de Carrocerías Pérez.

INSTRUCCIONES:

Estimado cliente:

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo por lo que:

Le solicito muy comedidamente se sirva contestar a las siguientes preguntas.

Conteste con la mayor sinceridad

Por favor escoja una sola alternativa de las planteadas.

Sus respuestas son importantes para alcanzar nuestro objetivo.

1. ¿El recurso humano con el que cuentan las empresas carroceras está suficientemente calificado?

1.1. Si

1.2. No

2. ¿El recurso Humano como elemento fundamental del éxito corporativo es?

2.1. Muy Importante

2.2. Importante

2.3. Poco Importante

2.4. Nada Importante

2.5. Indiferente

3. ¿Cómo considera usted a las instalaciones y áreas físicas con que dispone la empresa?

- 3.1. Excelentes
- 3.2. Muy Buenas
- 3.3. Buenas
- 3.4. Regulares
- 3.5. Malas

4. ¿Cuál es el aspecto más importante al momento de adquirir una Carrocería?

- 4.1. Precio
- 4.2. Calidad
- 4.3. Servicio

5. ¿De las siguientes empresas Carroceras, a cual acudiría para adquirir una carrocería?

- 5.1. Carrocerías Pérez
- 5.2. Carrocerías Serman
- 5.3. Carrocerías Picoso
- 5.4. Carrocerías Cepeda
- 5.5. Otra Cuál:

6. ¿Según su apreciación el precio de las Carrocerías Pérez en comparación con la competencia es?

- 6.1. Excesivo
- 6.2. Justo
- 6.3. Barato

7. ¿Cuál es su criterio frente a las funciones y responsabilidades que tienen los empleados de la empresa?

- 7.1. Muy Eficiente
- 7.2. Eficiente
- 7.3. Medianamente Eficiente

7.4. Poco Eficiente

7.5. Nada Eficiente

8. ¿De acuerdo al conocimiento que usted tiene sobre la empresa, cree que los empleados que laboran en esta tienen?

8.1. Un salario justo

8.2. Reconocimientos

8.3. Buen ambiente laboral

8.4. Equipos de seguridad industrial

8.5. Otro Cuál.....

9. ¿Qué opinión tiene acerca del tiempo de entrega del producto adquirido en carrocerías Pérez?

9.1. Rápido

9.2. Normal

9.3. Tardío

10. ¿Qué aspecto influye en el retraso de la producción de su Carrocería?

10.1. Materiales

10.2. Recurso Humano

10.3. Maquinaria y equipo

10.4. Recursos económicos

10.5. Otro..... Cuál.....

¡GRACIAS!

ANEXO # 3
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LAS
CARROCERÍAS PÉREZ DE LA CIUDAD DE AMBATO

Cuestionario N.....

OBJETIVO:

Estudiar el deficiente desarrollo del talento humano por competencias y su incidencia en la productividad de Carrocerías Pérez.

INSTRUCCIONES:

Estimado cliente:

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo por lo que:

Le solicito muy comedidamente se sirva contestar a las siguientes preguntas.

Conteste con la mayor sinceridad

Por favor escoja una sola alternativa de las planteadas.

Sus respuestas son importantes para alcanzar nuestro objetivo.

1. ¿Considera al Recurso Humano como elemento fundamental del éxito corporativo?

1.1. Muy Importante

1.2. Importante

1.3. Poco Importante

1.4. Nada Importante

1.5. Indiferente

2. ¿Qué porcentaje del presupuesto anual estaría acorde para la capacitación del personal de la empresa?

2.1. El 5%

2.2. El 10%

2.3. El 15%

3. ¿Cree usted que se desarrollan al máximo las competencias y habilidades de todo el personal de la empresa?

3.1. Siempre

3.2. Casi siempre

3.3. Frecuentemente

3.4. A veces

3.5. Nunca

4. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en toda el área de producción?

4.1. Excelente

4.2. Muy bueno

4.3. Bueno

4.4. Regular

4.5. Malo

5. ¿Cada qué tiempo se realizan capacitaciones y evaluaciones al personal de la empresa?

5.1. Mensual

5.2. Trimestral

5.3. Semestral

5.4. Anual

5.5. Nunca

6. ¿Existe un sistema de evaluación periódica del trabajador para fines de ascenso y aumento?

6.1. Si

6.2. No

7. ¿La empresa posee algún sistema objetivo para la clasificación y valoración de cargos?

7.1. Si

7.2. No

8. ¿Se otorgan incentivos o estímulos por el desempeño en la gestión de competencias del talento humano?

8.1. Siempre

8.2. Casi siempre

8.3. Frecuentemente

8.4. A veces

8.5. Nunca

9. ¿Los incentivos de producción se fijan con base a estudios técnicos?

9.1. Si

9.2. No

10. ¿Cuál es el índice de rotación del personal en la empresa?

10.1. El 5%

10.2. El 10%

10.3. El 15%

10.4. El 25%

10.5. Otro.....

Cuál:.....

¡GRACIAS!

ANEXO # 4

Árbol de problemas

