

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto de Tesis previo a la obtención del título en Ingeniería en**  
**Contabilidad y Auditoría**

**TEMA: “SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU**  
**INCIDENCIA EN LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN LA EMPRESA**  
**CARROCERA COPSA”**

**AUTORA:** Abigail Manuela Martínez Robalino

**TUTORA:** Dra. Mary Cruz

Ambato - Ecuador

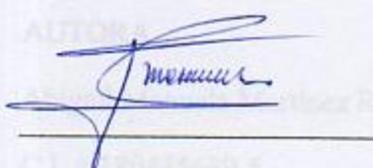
2015

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dra. Mary Cruz, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN LA EMPRESA CARROCERA COPSA”, desarrollado por ABIGAIL MANUELA MARTÍNEZ ROBALINO, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, considero que el informe investigativo se encuentra listo para la evaluación de conformidad con el Art. 15 del Capítulo II Sistema Tutorial, del Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 30 de Abril del 2015

LA TUTORA

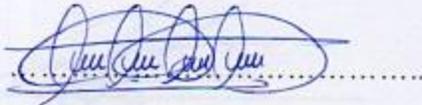


Dra. Mary E. Cruz L.

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Yo, Abigail Manuela Martínez Robalino con C.I. #180435689-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el presente Trabajo de Graduación: “SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN LA EMPRESA CARROCERA COPSA”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

Ambato,30 Abril del 2015



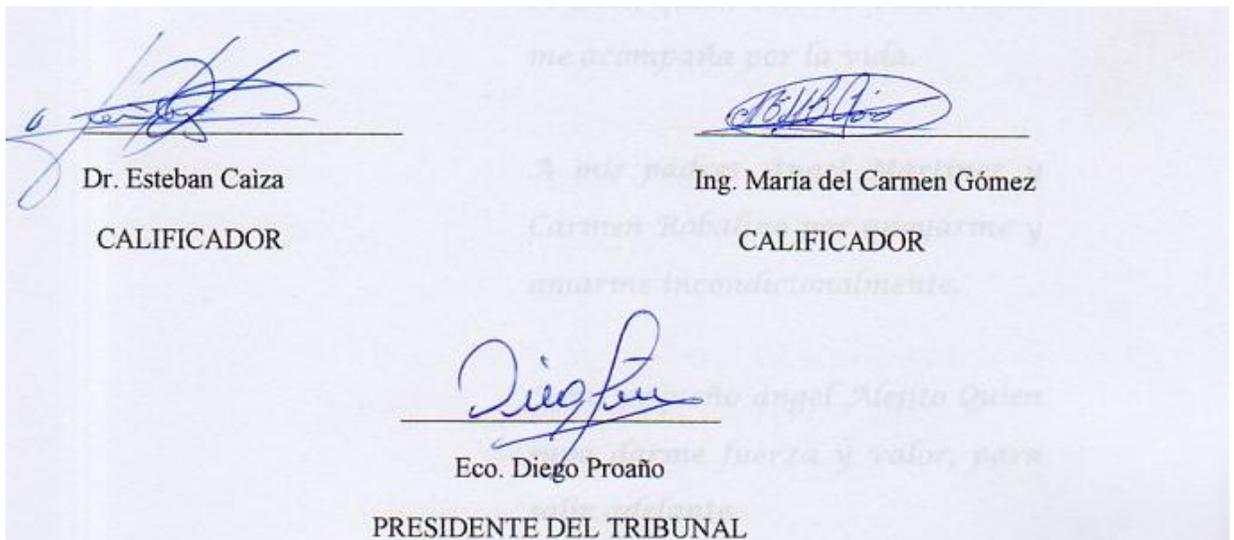
AUTORA  
Abigail Manuela Martínez Robalino  
C.I. # 180435689-5

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN LA EMPRESA CARROCERA COPSA”, elaborado por Abigail Manuela Martínez Robalino, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 30 Abril del 2015

Para constancia firman:



Dr. Esteban Caiza  
CALIFICADOR

Ing. Maria del Carmen Gómez  
CALIFICADOR

Eco. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

*A Dios, quien con sus bendiciones  
me acompaña por la vida.*

*A mis padres Ángel Martínez y  
Carmen Robalino por apoyarme y  
amarme incondicionalmente.*

*A mi pequeño ángel Alejito Quien  
supo darme fuerza y valor, para  
salir adelante*

***Abigaíl Manuela Martínez Robalino***

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, de manera exclusiva a los docentes y Pedagogos por las sabidurías impartidas durante este tiempo.*

*A la Dra. Mary Cruz por sus consejos, quien con su espíritu de colaboración supo dirigir este Proyecto.*

*Al Ing. Ernesto Copo propietario de la Empresa carrocera COPSA por permitirme realizar esta investigación*

***Abigaíl Manuela Martínez Robalino***

## ÍNDICE GENERAL

### A.PÁGINAS PRELIMINARES

#### Pág.

Portada.....	i
Aprobación del Tutor .....	ii
Autoría de la Investigación .....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice General de Contenidos .....	vii
Índice de Cuadros .....	x
Índice de Gráficos .....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xii

### B: TEXTO

INTRODUCCION .....	1
--------------------	---

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico.....	10
1.2.3. Prognosis .....	11
1.2.4. Formulación del problema .....	12
1.2.5. Interrogantes .....	12
1.2.6. Delimitación .....	12
1.3. Justificación.....	13
1.4. Objetivos .....	14

1.4.1. General. ....	14
1.4.2. Específicos .....	14

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes investigativos .....	15
2.2. Fundamentación filosófica .....	21
2.3. Fundamentación legal .....	22
2.4. Categorías fundamentales .....	30
2.5. Hipótesis .....	47
2.6. Señalamiento de las variables .....	47

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

3.1. Enfoque .....	48
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	50
3.3. Niveles o tipos de investigación.....	52
3.4. Población y muestra .....	54
3.5. Operacionalización de variables.....	55
3.6. Recolección de información.....	57
3.7. Procesamiento de la información .....	58

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Encuesta clientes internos .....	61
4.2. Entrevista .....	83

4.3. Comprobación de hipótesis .....	85
--------------------------------------	----

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones .....	91
5.2. Recomendaciones .....	92

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Datos informativos .....	93
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	93
6.3. Justificación.....	95
6.4. Objetivos .....	96
6.5. Análisis de factibilidad .....	96
6.6. Fundamentación .....	97
6.7. Fundamentación teórica .....	101
6.8. Modelo operativo .....	108
6.9. Valoración de costos de no calidad .....	142
6.10. Plan de ejecución de la propuesta .....	145
6.11. Administración de la propuesta.....	146
6.12. Cuadro de impacto de la aplicación del Sistema de Gestión de R. H.....	146

### **C. MATERIALES DE REFERENCIA ..... 148**

1. Bibliografía.....	148
2. Anexos.....	152
3. Preguntas .....	153
4. Entrevistas .....	157

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Población y muestra .....	54
Cuadro 2. Variable Independiente.....	55
Cuadro 3. Variable Dependiente .....	56
Cuadro 4. Plan de Recolección .....	58
Cuadro 5 Pregunta 1.....	61
Cuadro 6Pregunta 2.....	62
Cuadro 7Pregunta 3.....	63
Cuadro 8Pregunta 4.....	64
Cuadro 9Pregunta 5.....	65
Cuadro 10Pregunta 6.....	66
Cuadro 11 Pregunta 7.....	67
Cuadro 12Pregunta 8.....	68
Cuadro 13Pregunta 9.....	69
Cuadro 14Pregunta 10.....	70
Cuadro 15Pregunta 11.....	71
Cuadro 16Pregunta 12.....	72
Cuadro 17 Pregunta 13.....	73
Cuadro 18 Pregunta 14.....	74
Cuadro 19Pregunta 15.....	75
Cuadro 20Pregunta 16.....	76
Cuadro 21Pregunta 17.....	77
Cuadro 22Pregunta 18.....	78
Cuadro 23Pregunta 19.....	79
Cuadro 24Pregunta 20.....	80
Cuadro 25 Tabulación de datos.....	81
Cuadro 26 Tabulación de datos.....	82
Cuadro 27 Entrevista.....	84
Cuadro 28 Distribución de la T de Student.....	88
Cuadro 29 Distribución estadística.....	89

Cuadro 30. Modelo operativo.....	108
Cuadro 31. Perfil Gerente.....	133
Cuadro 32. Perfil Secretaria .....	135
Cuadro 33. Perfil Obrero .....	137
Cuadro 34. Perfil pintor.....	139
Cuadro 35. Perfil Ayudante de Pintor. ....	141
Cuadro 36. Proceso de Elaboracion . ....	143
Cuadro 37. Proceso de Elaboracion. ....	144
Cuadro 38. Plan de Ejecucion. ....	145
Cuadro 39. Administracion de la propuesta.....	146
Cuadro 40. Impacto de la Gestion de Recursos Humanos. ....	147

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de problemas .....	9
Gráfico 2. Categorías Fundamentales .....	30
Gráfico 3. Constelación de ideas VI .....	31
Gráfico 4. Constelación de ideas VD .....	32
Gráfico 5.Pregunta 1 .....	61
Gráfico 6.Pregunta 2. ....	62
Gráfico 7.Pregunta 3. ....	63
Gráfico 8.Pregunta 4 . ....	64
Gráfico 9.Pregunta 5 .....	65
Gráfico 10Pregunta 6 .....	66
Gráfico 11.Pregunta 7 .....	67
Gráfico 12.Pregunta 8. ....	68
Gráfico 13Pregunta 9. ....	69
Gráfico 14Pregunta 10 . ....	70
Gráfico 15Pregunta 11 .....	71
Gráfico 16Pregunta 12 .....	72
Gráfico 17.Pregunta 13 .....	73
Gráfico 18.Pregunta 14. ....	74
Gráfico 19Pregunta 15 .....	75
Gráfico 20Pregunta 16. ....	76
Gráfico 21 Pregunta 17 .....	77
Gráfico 22Pregunta 18 .....	78
Gráfico 23.Pregunta 19 .....	79
Gráfico 24.Pregunta 20. ....	80
Gráfico 25Determinación de la zona critica.....	90
Gráfico 26 Organigrama .....	114
Gráfico 27 Relacion costos de no calidad.....	144

## RESUMEN EJECUTIVO

A fin de progresar en un primer nivel de aplicación en las organizaciones de la dirección de Competencias Laborales, en la presente investigación se analizara el Modelo de Competencias constituido a los distintos sistemas de Gestión de Recursos Humanos, retomando las principales directrices que se han venido aplicando en el país para la gerencia de personal, así como también las características más sobresalientes que hoy definen el perfil de las empresas nacionales. El enfoque de Competencias Laborales sigue siendo “poco conocido y complicado” para las empresas de nuestro país, por lo tanto no está aún internalizado en la conciencia de los niveles gerenciales. Las organizaciones que han incorporado responden a políticas de su empresa principal, si bien hay que reconocer que los procesos de Certificación ISO 9000, están funcionando como los principales apuntadores de los indicios puntuales y recientes de la implementación de este modelo en la Gestión de los Recursos Humanos por competencias. Esta dinámica deja cada vez más en evidencia que la complacencia del cliente, como patrón de medida de la calidad de la prestación, depende de la estimulación, la posición y la conciencia que tengan los participantes de la empresa. El cambio vertiginoso que imponen mercados en la actualidad, cada vez más íntegros, profesionales y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su adiestramiento esperado, no sólo en términos de persistencia, sino también de competitividad. Esto exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias. La concepción de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la invención de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores caracteres profesionales y personales a la organización.

**Palabras claves:** Organización, enfoque, modelo, competencias, procesos, cambio, liderazgo, mercado, competitividad, organización.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación realizado en la Empresa Carrocera COPSA se centra en la implementación de un modelo de procedimientos y políticas de control interno como instrumento fundamental para la aplicación de una solución, el mismo que consta de seis capítulos de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se presenta el Problema de Investigación, en donde se realiza la contextualización del problema de estudio, el planteamiento y la justificación del mismo y se trazan los objetivos para la realización del trabajo investigativo.

Dentro del Capítulo II, se ejecuta el Marco Teórico, con la fundamentación filosófica, legal, las categorías fundamentales de acuerdo a las variables, toda aquella teoría que sustenta a la investigación y se plantea la hipótesis.

En el Capítulo III, se establece la Metodología de la investigación, en el que se describe el enfoque, la modalidad y niveles de la investigación, se analiza la población y se calcula la muestra, luego se desarrolla la operacionalización de las variables con el respectivo plan y procesamiento de la información.

En cuanto al Capítulo IV, se desarrolla el Análisis e Interpretación de los resultados de las encuestas y entrevista realizadas al personal de la Empresa, donde una vez recopilada la información se procede a tabular y graficar cada respuesta y así facilitar el análisis e interpretación dando origen a la verificación de la hipótesis.

En el Capítulo V, se determinan todas aquellas conclusiones y recomendaciones que han de salir de nuestro análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el capítulo IV.

Y finalmente en el Capítulo VI, se presenta una Propuesta como una alternativa de solución al problema planteado, esperando que el presente trabajo sirva de guía y fuente de consulta para implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno, como herramienta de evaluación en una Auditoría de Gestión.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Tema de investigación**

Sistema de gestión de recursos humanos y su incidencia en los costos de no calidad en la Empresa Carrocera COPSA.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

El deficiente desarrollo del Sistema de gestión de recursos humanos genera costos de no calidad en la Empresa Carrocera COPSA

##### **1.2.1. Contextualización**

###### **1.2.1.1 Macro contextualización**

“El sistema Gestión de recursos Humanos ha evolucionado en una serie de sistemas y políticas que buscan ante todo los procedimientos para examinar y dirigir al personal de la empresa u organizacionales”. (Alles M. A., 2011, pág. 35). En base a este autor podemos entender que las estructuras se están desarrollando en un entorno que es muy variable y cambiante que hace que estas, se conviertan en poco tiempo vulnerables a dejar de ser competitivas y fructíferas poniéndole una serie de trabas que impedirán mantenerse en el mercado. Por tal motivo, es de vital importancia que las organizaciones por medio de una serie de sucesos y acontecimientos enfrenten este tipo de contextos y busquen opciones para superarlas y lograr mantenerse bien posicionada en un futuro, logrando excelentes niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

Los recursos humanos tanto han cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamando a esta disciplina capital humano. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un

cambio potente, y reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero recurso del cual se dispone. (Alles M. A., 2011, pág. 40)

Pero la verdad es que en las transacciones, tanto el empleador como los empleados, dependen de un sistema eficiente de recursos humanos para administrar todo tipo de aspectos de la vida diaria de la oficina.

En el Ecuador, existen 287 industrias carroceras, de las cuales solo 6 han implementado sistemas de gestión de calidad. El Ministerio de Industrias y productividad junto con la Secretaria de Transporte brindan apoyo al sector carrocerero. El Gobierno está enfocado en dos ejes fundamentales: uno de ellos es la capacitación y la asesoría técnica y el otro, las facilidades para la exportación de los productos terminados. (Herrera A. F., 2015, pág. 30).

Además hay dos grandes ejes: el de productividad, el de mejora productiva a través de esfuerzo, capacitación, innovación de los equipos y las maquinarias en el ámbito de desarrollo de la oferta exportable, generando toda la estrategia para potenciar esta capacidad que tiene el sector automotor en general.

En tiempos pasados, las compañías podrían quizás depender de un pequeño equipo de profesionales de Recursos Humanos para administrar todas estas funciones; para negocios más pequeños, la necesidad de limitar costos los dirige a escatimar en Recursos Humanos o recurrir hacia agencias exteriores para esas funciones, con pérdida consecuente de control y relaciones cara a cara. Este autor afirma que:

El sistema de Recursos Humanos ha cambiado todo eso, dando a los negocios de cualquier tamaño la capacidad de controlar sus propias funciones de Recursos Humanos sin la necesidad de tener un personal especializado grande con todo el gasto que trae consigo. (Martinez, 2001, pág. 34)

Hoy estamos en un mundo crecidamente globalizado que ha hecho que las organizaciones bosquejen nuevos modelos de gestión que les permitirá fortalecer el talento del personal que esta posea. Estos nuevos modelos han provocado ante todo una serie de necesidades siendo de vital importancia un aprendizaje incesante, donde el

personal tenga ganas, deseos y sobretodo la capacidad de desarrollar todo ese potencial y destrezas que no ha sido capaz de explotar, todo esto con el objetivo de mejorar la productividad en la empresa.

Los países de América Latina y el Caribe presentaban gran retraso y déficit en la conformación de los recursos humanos, las principales fallas se encontraban en la existencia de ‘reclutamiento innecesario’ y otras políticas de personal no correctas; multiplicidad de organizaciones y posiciones; una delineación inadecuada de sus funciones; Compresión de los sueldos y salarios; declinación de los salarios reales; Escasez de empleados y de habilidades en ciertos campos, especialmente escasez de personal en localidades remotas o en áreas donde se requiere tratar con demasiadas personas o público; falta de visión estratégica por parte de las organizaciones públicas; Infraestructura inadecuada. (Dessler & Varela, 2004, pág. 54)

En base a este estudio, en el caso de nuestro país el recurso humano no es tratado con la jerarquía debida pues es más importante para los empresarios el avance tecnológico, la ausencia de métodos de capacitación disminuye la capacidad de desarrollo empresarial. Para ello es necesario enfocarnos en diligencias administrativas a realizar como: distribuir los puestos de trabajo, implantar dispositivos de control esto permite el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la organización.

Por consiguiente los costos de no calidad busca mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos es usualmente considerado como el mejor camino para alcanzar la satisfacción del cliente, reducir los costos de producción y maximizar la productividad. Sin embargo, esto a lo que llamaremos eficacia en la calidad. (Amant, 2005, pág. 16).

Entre los planes consta la conformación de una comisión que diseñará una estrategia combinada de políticas arancelarias y apoyo a mejoras en los sistemas de gestión de calidad productivas de los industriales carroceros, un universo de 287 empresas ecuatorianas.

No resulta suficiente, sino se hace en forma, manteniendo una adecuada relación entre lo invertido y lo obtenido, lo que podría asimilarse al menor costo posible.

### **1.2.1.2 Meso contextualización**

En la provincia de Tungurahua, Hoy en día, tendencias como el creciente auge de la globalización de los mercados, los nuevos desarrollos tecnológicos o la crisis económica mundial están generando grandes cambios en el entorno e incertidumbre en organizaciones de todo tipo. Existen otras empresas de producción que compiten de forma directa e indirecta entre sí tratando de llevar las mandos en relación a sus técnicas productivos; por lo que, se han encontrado y puesto en práctica una serie de métodos y herramientas que en la actualidad son de primordial importancia para el buen manejo de cualquier organización. “Hacer avanzar una organización en un entorno de cambio permanente solo es posible contando con las personas. De ahí que las personas han llegado a ser el elemento fundamental para el éxito de una empresa”. (Rodríguez J. C., 2004, pág. 45).

El sistema de recursos humanos accede que la organización sea más eficiente y competitiva, fortalezas que le ayudarán a perdurar 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. (Mafla, 2009, pág. 45)

En el instituto nacional de estadísticas y censos se determina en el último censo realizado en el 2010, existen en la provincia de Tungurahua 2773 industrias de manufactura y 13.667 personal ocupado en las mismas.

El Gobierno, a través del Ministerio de Industrias, busca impulsar el desarrollo de la industria carrocera del país, para ello tiene previsto el desarrollo de programas que beneficien al sector, entre ellos: gestión de calidad, capacitación a los trabajadores del sector, entre otros. (MIP, 2012).

El Ministerio de Industrias el principal objetivos es mantener una Cartera de Estado es la creación de un centro de innovación tecnológica, el cual tendrá la finalidad de apoyar a las fábricas.

En el país existen, según diario El Comercio, 287 industrias que trabajan en carrocería. De ellas cerca de 20 están ubicadas en la provincia de Tungurahua, en donde el Ministerio buscará aplicar inicialmente los programas de desarrollo.

Los representantes de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías, mantiene constante dialogo con la Gobernación de Tungurahua para exigir el cobro de aranceles a las carrocerías, importadas, indicaron que apoyan los planes que emprenderá el Ministerio de Industrias. Además, esperan la implementación de programas para el mejoramiento e innovación de los equipos para producción de carrocerías. Las carrocerías que se fabriquen en el país no sólo se venderán en el mercado nacional, sino que se ha previsto que sean importados al resto de la región.

### **1.2.2.3 Micro contextualización**

“El Ministerio de Industrias y Productividad, a través de la Coordinación Regional 3, durante un encuentro con representantes del sector carrocerero de Tungurahua, desarrollado en Ambato, expresó su respaldo a este segmento productivo ante las solicitudes planteadas por sus delegados”. Según Ministerio de Industrias y Productividad (MIP, 2012).

Los representantes del sector carrocerero expresaron su preocupación por el ingreso al país de unidades de transporte que estarían incumpliendo con los requerimientos establecidos en los reglamentos técnicos en la fabricación de carrocerías.

El Reglamento Técnico INEN 038 establece los requisitos que deben cumplir los buses y minibuses urbanos de transporte de pasajeros con el fin de proteger la vida y la seguridad de las personas, el ambiente y la propiedad, y prevenir prácticas engañosas que puedan inducir a error a los fabricantes o usuarios de vehículos para el transporte urbano. (MIP, 2012)

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), organismo adscrito al Ministerio de Industrias, junto a un representante del Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), invitó a los productores de carrocerías para que participen en los subcomités técnicos encargados de la elaboración de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad a fin de que sus observaciones sean incorporadas en estos documentos. (MIP, 2012)

Ambato es una ciudad eminentemente comercial además caracterizada por la fabricación de Carrocerías, dentro de las cuales tenemos a carrocerías COPSA que fue creada en el 2003 bajo el liderazgo de su Gerente propietario Ing. Ernesto Marcelo Copo Sánchez, está ubicada en la provincia de Tungurahua Cantón Ambato, sector Huachi Grande, calle principal s/n, intersección panamericana sur referencia (a 100 metros del puente paso lateral).

Esta empresa guiada por la importancia de la carrocería se dedica al arreglo de las mismas, donde se examina los daños de los vehículos, desmontaje de elementos, reparación de las abolladuras, técnicas de reparación de vehículos sin pintar, además COPSA realiza mantenimiento de carrocerías de vehículos. Actualmente se encuentran trabajando 10 personas distribuidas de la siguiente manera: 1 pintor, 2 ayudantes de pintor, 5 obreros, 1 gerente y la secretaria.

En el departamento de recursos humanos no se han creado políticas para el correcto control de recursos, por este motivo las actividades no son controladas ni vigiladas, por lo que las mismas se ven afectadas, y a su vez no se desarrollan al máximo sus habilidades y competencias. El no manejar un sistema de control de recursos humanos provoca que la mano de obra no cumpla a cabalidad con las actividades asignadas, y

dificulta y retrasa el proceso de producción de las carrocerías, además existe un desperdicio de materia prima y materiales lo cual no es debidamente utilizado por los empleados e incurre en el aumento de costos de no calidad. La presente investigación busca proveer de un sistema de control de recursos humanos, para lograr mayor efectividad en el desempeño de actividades, y de esta manera disminuir la formación de costos de no calidad de la empresa.

## 1.2.2. Análisis Crítico

### 1.2.2.1 Árbol de Problemas

#### EFECTO

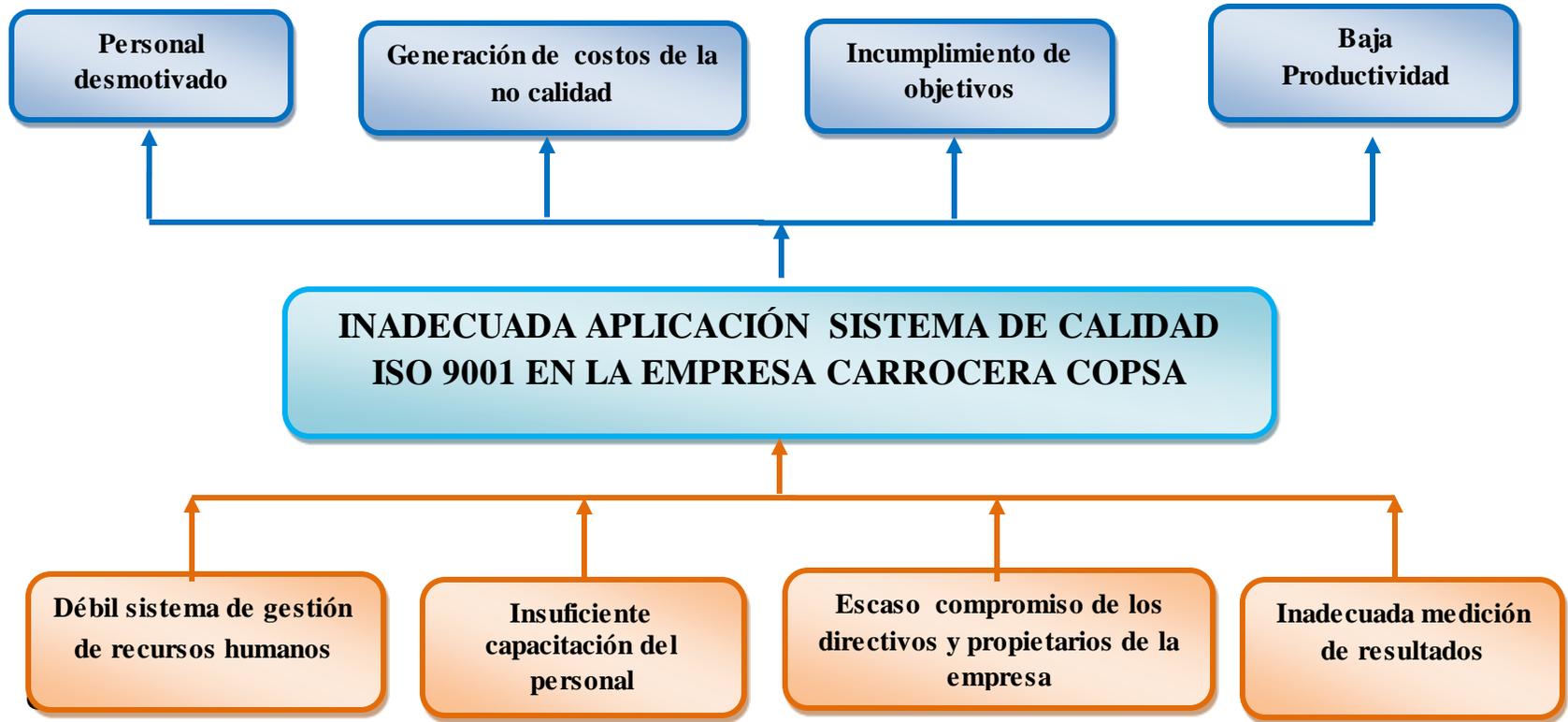


Gráfico No. 1: Árbol de problemas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Abigail Manuela Martínez Robalino

### 1.2.3. Análisis Crítico

Una vez que se ha determinado el problema existente en la empresa carrocera COPSA el cual es: Sistema de gestión de recursos humanos y su incidencia en los costos de no calidad , se ha podido analizar que una de las principales causas que generan dichos problemas es la débil gestión de recursos humanos debido a que no se ha podido realizar un minucioso análisis de la organización, y por ende determinar conclusiones y recomendaciones que conducirán a una mejor distribución de actividades para el logro de los objetivos en beneficio de todo el clima organizacional, lo que tiene como efecto la desmotivación del personal, lo cual incurre en el escaso desarrollo de la industria.

El débil sistema de recursos humanos, es una de las causas que generan el problema de investigación, lo que tiene como efecto un incremento de costos de no calidad o desperdicios en la industria carrocera, es así que se busca mejorar la calidad de los productos, y reducir los costos de producción y maximizar la productividad, y esto se lograra con la colaboración de todo el recurso humano de la industria.

Un buen sistema de gestión de recursos humanos permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la empresa.

Una vez analizado lo que Mafla manifiesta podemos asegurar que es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades, para la consecución de objetivos, en nuestro estudio el débil sistema provoca un elevado incumplimiento de objetivos. (Mafla, 2009, pág. 40)

El deficiente desarrollo del talento humano tiene como efecto la baja productividad, para que el personal no desarrolle a cabalidad sus competencias y no cumple eficientemente su trabajo porque únicamente se maneja al seguimiento de indicaciones de su director, más no estarían realizando un trabajo oportuno en el que demuestren su verdadero ocupación profesional.

Otra causa es la insuficiente capacitación del personal, muchas veces las empresas capacitan a su personal, sin saber para qué lo hacen, o lo hacen porque así lo indican las normas de la empresa, por modas, caprichos o por copiar a sus competidores.

Es necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario, este es un punto clave para mejorar o incrementar el interés por parte del recurso humano.

La escasa capacitación del personal incurre en la obtención de costos de no calidad, es por esto que, muchas empresas se embarcan en impresionantes procesos de capacitación por una mejora del nivel de rendimiento del personal: los procesos de capacitación que se hacen mejoran el nivel de habilidades y conocimientos del personal. La capacitación es un recurso muy eficaz, que logra producir resultados increíbles, ya que buscamos la obtención de metas de la industria que actualmente por la insuficiente capacitación está fallando altamente en el momento de consecución de objetivos.

Un proceso de capacitación se justifica solamente en la medida en que está vinculado a una mejora del rendimiento, es por esto que la inexistencia de capacitación para el personal incurre en el rendimiento de la evolución de la industria. Finalmente otra causa es el escaso interés de directivos y autoridades de la empresa, lo cual incurre en el desarrollo de la entidad tanto en aspectos productivos como en el interés del personal. Estas son el punto clave en el funcionamiento de la industria, sus decisiones y métodos de dirección serán los que definan el éxito de la empresa.

### **1.2.3. Prognosis**

El ineficiente sistema de control de recursos humanos así como los costos de no calidad, han ocasionado el incumplimiento de las actividades al no adoptarse medidas de control. El área de producción de la empresa, tienen muchos problemas en este ámbito, tanto en su estructura como en el funcionamiento y dirección. La ausencia de un control crea un ineficiente sistema de gestión, y por lo general esto

se debe a que las personas que dirigen dichas empresa desconocen de cómo aplicar este tipo de sistemas, especialmente en la ciudad de Ambato es muy común debido a que las industrias productivas en el sector carrocerero generan inconvenientes que limitan su crecimiento. Toda empresa tiene como expectativa el crecimiento, tanto para obtener rendimientos financieros como para obtener prestigio en el mercado, si los procedimientos de Recursos Humanos de la empresa no se estructuran correctamente como tampoco se capacita a los empleados, para mejorar su gestión administrativa, además el uso inadecuado de los desperdicios puede incrementar los costos de no calidad, lo que no permitirá el buen uso de los recursos para el logro de los objetivos industriales.

Al no resolver el problema ocasionará una limitada rentabilidad, un crecimiento reducido así como un declive económico que puede conllevar al cierre de la industria.

#### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en los costos de no calidad en la Empresa Carrocera COPSA?

#### **1.2.5. INTERROGANTES**

- ¿Cómo se controlan los desperdicios y los costos de no calidad en la Empresa Carrocera COPSA Ambato 2014?
- ¿Cómo optimizarla reutilización en la Empresa Carrocera COPSA Ambato 2014?
- ¿Qué estrategia se puede utilizar la industria carrocerera para la disminución de los costos de no calidad y la optimización de uso de los mismos en la Empresa Carrocera COPSA Ambato 2014?

#### **1.2.6. DELIMITACION**

La presente investigación se desarrollara:

**CAMPO:** Carrocero

**ÁREA:** Administrativa y de Producción.

**TIEMPO:** Periodo comprendido de Abril a Septiembre del 2014

**ASPECTO:** Desarrollo del sistema de recursos humanos

**ESPACIAL:** Cantón Ambato perteneciente a la provincia de Tungurahua – Ecuador

**POBLACIÓN:** Empresa Carrocera COPSA

### **1.3 JUSTIFICACION**

Se justifica la propuesta de investigación bajo las siguientes consideraciones:

- Este trabajo de investigación es un tema de gran interés para el gerente y personal de la Empresa Carrocera COPSA, ya que ayudará a mejorar el proceso en el departamento de recursos humanos, por cuanto se ha detectado que existe el Inadecuado proceso de Control Interno de Recursos Humanos, esto ha dado lugar a la injerencia de asignación de tareas, sobre todo por la no existencia de una supervisión, ha ocasionado problemas en sus puestos de trabajo por la desorganización existente hasta entonces.
- Después de identificar las respectivas causas y efectos que ocasiona el problema de investigación, será de gran importancia aplicar un método o sistema de control en el Departamento de Recursos Humanos, porque se podrá lograr criterios uniformes con la finalidad de cumplir objetivos y metas empresariales que permita consolidar a todo el equipo de trabajo. Además el sistema de control representará un proceso integrado y dinámico de sus operaciones; todo esto enmarcado en una visión global del futuro al que espera llegar la empresa.
- Este estudio ayudara a verificar la razonabilidad de los procesos del departamento de recursos humanos, potencializando las ventas, la rentabilidad, el uso correcto de recursos y materiales evitando el incremento de costos de no calidad y la motivación en el desempeño laboral en sus puestos designados en la misma.

- La investigación tendrá un impacto positivo para todo el clima organizacional que conforma la empresa, ya que la eficiencia en la aplicación de procesos de control en el departamento de recursos humanos, permitirá alcanzar los objetivos planteados por el Gerente de la empresa.
- Por este motivo se propone la elaboración de un Manual de gestión de recursos humanos por competencias, que le permita a la industria carrocera alcanzar las metas propuestas incrementando la efectividad y eficiencia de las operaciones y utilización óptima de recursos.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en los costos de no calidad en la Empresa Carrocera COPSA, para la optimización de recursos y materiales, además el incremento de la productividad.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el control de los costos de no calidad en la Empresa Carrocera COPSA para establecer los correctivos necesarios.
- Analizar la razonabilidad de la gestión de recursos humanos existente en la Empresa Carrocera COPSA, para el mejoramiento del desempeño de la misma.
- Proponer un sistema de gestión de recursos humanos que permita la Empresa Carrocera COPSA, alcanzar un aprovechamiento óptimo de los recursos.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

En la investigación de (Alpusig, 2011, pág. 54) presentado como tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, denominado: El control interno en el departamento de Recursos Humanos y su incidencia en la productividad de la empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga en el año 2011, se planteó como objetivos a) Determinar un proceso adecuado de control interno a través de estrategias de capacitación con la finalidad de incrementar las ventas ;b) Identificar errores en los procesos contables mediante la elaboración de flujo gramas para establecer el impacto en la baja productividad. ;c) Proponer un manual de control interno que permita optimizar los Recursos Humanos con la finalidad de lograr el incremento de la productividad.

La investigadora utilizando indagación de campo recogió la información mediante uso de la técnica de la encuesta aplicada a una muestra específica, la misma que fue establecida, codificada, tabulada y analizada, con el uso de herramientas estadísticas para la verificación de la hipótesis planteada en su estudio. Al finalizar su trabajo la investigadora formulo entre otras, las siguientes conclusiones: a) Los constantes cambios legales, el mercado ofertante y demandante han provocado que las empresas sientan en mantenerse actualizados en cuanto a estos avances, sin embargo esto implica mayor concentración y control de trabajo dentro de áreas como la contable. ;b) El trabajo que se desempeña dentro del Departamento Administrativo Financiero de Automotores de la Sierra es fuerte, ocasionando una gran presión laboral sobre las personas que integran el equipo de trabajo, esta presión indudablemente causa un grado de tensión sobre ellos, c) Existe un retraso en el normal desempeño de tareas y procesos dentro del Departamento Administrativo y Financiero de Automotores de la Sierra S.A., ocasionando acumulación de tareas.

Por lo expuesto se considera que desde el inicio de la era industrial se ha considerado al elemento humano como simple elemento de un proceso; pero los

constantes cambios económicos, tecnológicos y socio-culturales han hecho que esta teoría sea descartada, actualmente la gestión del talento humano promueve plantear una necesidad, fijándose una meta a cumplir y confeccionándose un camino para poder lograrla. La competencia existente ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, ya que en toda pequeña empresa dedicada al cultivo y producción de plantas nativas, exóticas y ornamentales deben optimizar su productividad por lo que es fundamental conocer lo que realizan los trabajadores tanto administradores y obreros.

(Cobo, 2012, pág. 42) en su trabajo de tesis de Ingeniería en Administración de Empresas, denominado: La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Productividad, en la empresa CARROCERÍAS PÉREZ de la Ciudad de Pelileo, se planteó como objetivos a) Identificar los diferentes modelos de Gestión de Talento Humano que existen ;b) Analizar qué modelo de Gestión del talento humano se podrá implementar dentro de la empresa ;c) Diseñar y elaborar un modelo de Gestión del talento humano para el desarrollo de la productividad de la empresa.

El autor realizó una investigación de campo donde recogió la información mediante uso de la técnica de la encuesta aplicada a una muestra, la misma que fue organizada, codificada, tabulada y analizada, con el uso de herramientas estadísticas para la verificación de la hipótesis planteada en su estudio. Al finalizar su trabajo la autora formulo entre otras, las siguientes conclusiones: a) 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 ;b) 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 :c) 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 las variables objeto de estudio, por ende puedo basarme en todo su contexto.

En la investigación de (Herrera F. M., 2001, pág. 36) presentada como tesis de Ingeniería en Administración de Empresas, denominado: 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, se planteó como objetivos a) 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 ;b) 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 ;c) 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.

La investigadora utilizando investigación de campo recogió la información mediante uso de la técnica de la encuesta aplicada a una muestra, la misma que fue organizada, codificada, tabulada y analizada, con el uso de herramientas estadísticas para la verificación de la hipótesis planteada en su estudio. Al finalizar su trabajo la autora formulo entre otras, las siguientes conclusiones: a) Los indicadores de producción son una poderosa herramienta para saber qué 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 ;b) 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 :c) 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.

(Veitimilla & Vinueza, 2007, pág. 58) en su trabajo presentado como tesis de la Escuela Politécnica Del Ejército Espe., denominado: Diseño del modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa Bycace s.a. en la ciudad de Latacunga, se planteó como objetivos a) 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. ;b) 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.

La autora utilizando investigación de campo recogió la información mediante uso de la técnica de la encuesta aplicada a una muestra, la misma que fue organizada, codificada, tabulada y analizada, con el uso de herramientas estadísticas para la verificación de la hipótesis planteada en su estudio. Al finalizar su trabajo la autora formulo entre otras, las siguientes conclusiones: a) 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. ;b) 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.

En la indagación de (García, García, & Rodríguez, 2012, pág. 62) con el tema de impacto de la inversión en capital humano sobre el valor empresarial donde sostiene que Los recursos humanos son la fuente principal de conocimiento de las empresas, y es considerado un recurso crítico, quizá el más importante. Por ello, su gestión y desarrollo es crucial para incrementar el valor de la empresa. El objetivo de este artículo es analizar la influencia que la inversión en formación tiene sobre el valor total de los intangibles.

Se propone un modelo que analiza la incidencia de la inversión en formación acumulada sobre el valor de los intangibles de la empresa. De ello, se desprende que la inversión en formación de los empleados genera incrementos en el valor intangible futuro de la empresa.

En la investigación de (Hernández, 2012, pág. 27), con el tema Dirección de recursos humanos y competitividad, La Dirección de Recursos Humanos (DRH) es una capacidad organizacional clasificada dentro de los activos intangibles y como tal puede convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa. El presente estudio tiene el propósito de establecer hasta qué punto la DRH se constituye en soporte de la empresa colombiana para alcanzar dicha ventaja competitiva. La base empírica para la elaboración del artículo es información proveniente de la investigación. La gerencia de talento humano en las empresas medianas y grandes del occidente colombiano, en la que se encuestaron gerentes de recursos humanos de 257 empresas. Se consideraron las variables: grado de desarrollo de la DRH, ubicación del área en la estructura jerárquica, tamaño de la organización, sector económico, tipo de dirección, políticas de personal, factores claves de éxito y problemas en la gestión de RH.

El grado de desarrollo de la DRH se estableció a partir de nueve componentes: percepción de autonomía del director de RH, asignación presupuestal al área, nivel educativo del director, nivel de liderazgo del director, existencia de plan estratégico en el área, estrategias innovadoras que el área ha propuesto en los últimos dos años, tiempo que el director debe dedicar a actividades no operativas ni rutinarias e indicadores de gestión que emplea el área de RH.

La revisión de la literatura especializada permite concluir que los RH serán una fuente de ventaja competitiva sostenida siempre y cuando sean valiosos, escasos, relativamente inimitables e insustituibles, pero que no basta con ello si la firma carece de la organización para capitalizar el valor potencial de la gente. Esta es una capacidad que le corresponde a la DRH, que de esta manera se convierte en elemento clave para darle a los RH su característica de ventaja competitiva sostenida. Los hallazgos demuestran que el grado de desarrollo de la DRH está asociado con el tamaño del establecimiento, el sector, el tipo de organización, la filosofía administrativa de la empresa y en menor grado con su ubicación en la estructura.

Se puede afirmar que en las empresas estudiadas existen dos grupos: el primero con la DRH ubicada en un nivel estratégico, que reporta directamente a la dirección general, lidera proyectos organizacionales y que en general puede catalogarse con un nivel de desarrollo superior o alto (46.8% del total estudiado); este grupo tiene una DRH que está en capacidad de servir de soporte a la empresa para alcanzar la ventaja competitiva; y un segundo grupo (53.2%) que no es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, por su poco desarrollo, su dedicación a funciones operativas y rutinarias, y su poca autonomía y liderazgo.

En la investigación de (Arango, 2009, pág. 88) con el tema Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad se dice que el objetivo de este artículo es analizar la importancia que tiene la medición sistemática de los costos de inversión en calidad y aquellos injustificados por fallas en los procesos de la empresa, con el fin de estimular en los directivos el interés por conocer su monto para que la gerencia tenga bases cuantitativas para la toma de decisiones, en lo que respecta a la

contención de los costos de operación y evalúe mes a mes su impacto. Una decisión eficaz, debe reducir directamente los costos de no calidad en el proceso. Se realiza una revisión bibliográfica de los temas seleccionados y se exponen los más representativos factores que influyen en los mayores costos injustificados considerados de no calidad. Como conclusión relevante, la multiplicidad de procesos, procedimientos y normas de las empresas de salud, hacen muy importante que la organización tenga establecidos métodos para la cuantificación de las fallas, errores y repeticiones, y así contar con bases objetivas para la toma de decisiones sobre la contención de dichos costos.

En la indagación de (Medina & Castañeda Zapata, 2010, pág. 56) con el tema competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales, el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, “identificar cuáles son las competencias requeridas en los encargados de la gestión de recursos humanos (EGRH), que facilitan su desempeño eficaz, en empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, Colombia”. El estudio se enmarcó dentro de la investigación cualitativa, la cual se caracteriza por ser interactiva y reflexiva. Los participantes del estudio fueron 14 personas, de los cuales 7 eran EGRH y 7 sus jefes, con quienes se realizaron entrevistas en profundidad. De acuerdo con los resultados, los participantes coincidieron en que la competencia más requerida por los EGRH es el entendimiento del negocio.

En la exploración de (Oña, Cañamero, & Iviz, 2008, pág. 44) se estableció una metodología para el cálculo y análisis de los costos de calidad y a partir de ésta se pudo calcular y analizar los costos de prevención, evaluación y por fallos de 1995, en la que se utilizó para el cumplimiento de los objetivos diferentes técnicas gráficas, como diagrama circular, Pareto, flujo informativo y otras. Se compararon los valores obtenidos con 3 indicadores económicos.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

La investigación se enfoca dentro del Paradigma Crítico- Propositivo, porque se lleva a cabo en un contexto tanto teórico como práctico, permitiendo explicar la realidad y analizar la relación existente entre las dos variables de estudio: El

desarrollo de las competencias del talento humano y los costos de no calidad en la Empresa Carrocera COPSA, con la finalidad de poder otorgar una solución al problema detectado en la empresa anteriormente en mención, a su vez es importante mencionar que este tema de investigación posee un enfoque mixto es decir cuali-cuantitativo.

Según la fundamentación epistemológica (Jimenez Boulanger & Espinoza Gutierrez, 2007, pág. 75) es una técnica de registro de hechos económicos vinculados con los costos, que tiene un objetivo claramente definido, este no es otro que servir de base para definir una cierta magnitud - valor de costo- que será empleada por la Contabilidad para expresar el valor de los bienes producidos o adquiridos por la empresa, cuyo destino es su negociación en el mercado, por esto la presente investigación nos guía a actualizar conocimientos en cuanto a la gestión de talento humano por competencias para una optimización de recursos, lo cual ayudara a la disminución y aprovechamiento de recursos de no calidad.

Desde el punto de vista ontológico 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 Carrocera COPSA, para poder comprender el objeto de estudio y dar solución al mismo en corto tiempo.

Deberá tener una fundamentación axiológica, 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 práctica al problema de estudio.

### **2.3. Fundamentación Legal**

Para la actividad industrial se permitió crear una estructura para empresas con el fin de que funcionen correctamente, pero no necesariamente proyectan hacia el futuro. Esta proyección se tomó en cuenta en esta fase del programa de la planificación estratégica de las normas ISO 9000: se definió como filosofía corporativa (misión, visión, valores y política), en la cual se basa su desempeño, se realizó un análisis interno y en el entorno.

Tomando en cuenta la necesidad de involucrar a todo el personal de la empresa y lograr que el programa una vez finalizado continúe en el interior de las mismas.

Se encuentra sustentado por el código de la producción publicado en el registro oficial Suplemento # 351 el 29 de diciembre del 2010 en los siguientes artículos:

Art. 319.-Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.-En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. Servicio de Rentas Internas establece: Las sociedades recién constituidas, las inversiones nuevas reconocidas de acuerdo al Código de la Producción, Comercio e Inversiones (31 de Diciembre de 2010), las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad, que iniciaren actividades, estarán sujetas al pago de este anticipo después del quinto año de operación efectiva. Para comercializadoras y distribuidoras de combustible en el sector automotor, el coeficiente correspondiente al total de ingresos gravables a efecto de impuesto a la renta será reemplazado por el cero punto cuatro por ciento (0.4%) del total del margen de comercialización

correspondiente. Los contribuyentes cuya actividad económica sea exclusivamente la relacionada con proyectos productivos agrícolas de agro forestaría y de silvicultura de especies forestales, con etapa de crecimiento superior a un año, estarán exonerados del anticipo del impuesto a la renta durante los periodos fiscales en los que no reciban ingresos gravados que sean fruto de una etapa principal de cosecha. Los contribuyentes cuya actividad económica sea exclusivamente la relacionada con el desarrollo de proyectos software o tecnología, y cuya etapa de desarrollo sea superior a un año, estarán exonerados del anticipo al impuesto a la renta durante los periodos fiscales en los que no reciban ingresos gravados. Para efecto del cálculo del anticipo del impuesto a la renta, se excluirá los montos que correspondan a gastos incrementales por generación de nuevo empleo o mejora de la masa salarial, así como la adquisición de nuevos activos destinados a la mejora de la productividad e innovación tecnológica, y en general aquellas inversiones y gastos efectivamente realizados, relacionados con los beneficios tributarios para el pago del impuesto a la renta que reconoce el Código de la Producción para las nuevas inversiones, en los términos que establezca el reglamento.

Art. 24.- Clasificación de los incentivos.- Los incentivos fiscales que se establecen en este código son de tres clases:

1. Generales: De aplicación para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional. Consisten en los siguientes:

La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;

Los que se establecen para las zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando dichas zonas cumplan con los criterios para su conformación;

Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente;

Los beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores;

Las facilidades de pago en tributos al comercio exterior;

La deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno;

La exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo;

La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva; e,

La reforma al cálculo del anticipo del impuesto a la renta.

2. Sectoriales y para el desarrollo regional equitativo: Para los sectores que contribuyan al cambio a la matriz energética, a la sustitución estratégica de importaciones, al fomento de las exportaciones, así como para el desarrollo rural de todo el país, y las zonas urbanas según se especifican en la disposición reformativa segunda (2.2), se reconoce la exoneración total del impuesto a la renta por cinco años a las inversiones nuevas que se desarrollen en estos sectores.

3. Para zonas deprimidas: Además de que estas inversiones podrán beneficiarse de los incentivos generales y sectoriales antes descritos, en estas zonas se priorizará la nueva inversión otorgándole un beneficio fiscal mediante la deducción adicional del 100% del costo de contratación de nuevos trabajadores, por cinco años.

**Art. 25.-** Del contenido de los contratos de inversión.- Por iniciativa del inversionista, se podrá suscribir contratos de inversión los mismos que se celebrarán mediante escritura pública, en la que se hará constar el tratamiento que se le otorga a la inversión bajo el ámbito de este código y su Reglamento. Los contratos de inversión podrán otorgar estabilidad sobre los incentivos tributarios, en el tiempo de vigencia de los contratos, de acuerdo a las prerrogativas de este Código. De igual manera, detallarán los mecanismos de supervisión y regulación para el cumplimiento de los parámetros de inversión previstos en cada proyecto. El Consejo Sectorial de la Producción establecerá los parámetros que deberán cumplir las inversiones que soliciten someterse a este régimen.

**Art. 26.-** De la Vigencia.- Los contratos de inversión tendrán una vigencia de hasta quince (15) años a partir de la fecha de su celebración, y su vigencia no limitará la

potestad del Estado de ejercer control y regulación a través de sus organismos competentes. A petición del inversionista, y siempre que el Consejo Sectorial de la Producción lo considere pertinente, según el tipo de inversión que se esté desarrollando, los contratos de inversión podrán prorrogarse por una sola vez, hasta por el mismo plazo originalmente concedido.

Se basa en el código de tributario publicado en Registro Oficial 29 de diciembre del 2007 en los siguientes artículos:

**Art. 1.-** **Ámbito de aplicación.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. Para estos efectos, entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

**Art. 2.-** **Supremacía de las normas tributarias.-** Las disposiciones de este Código y de las demás leyes tributarias, prevalecerán sobre toda otra norma de leyes generales. En consecuencia, no serán aplicables por la administración ni por los órganos jurisdiccionales las leyes y decretos que de cualquier manera contravengan este precepto.

**Art. 3.-** **Poder tributario.-** Sólo por acto legislativo de órgano competente se podrán establecer, modificar o extinguir tributos. No se dictarán leyes tributarias con efecto retroactivo en perjuicio de los contribuyentes. Las tasas y contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley. El Presidente de la República podrá fijar o modificar las tarifas arancelarias de aduana.

**Art. 4.-** **Reserva de ley.-** Las leyes tributarias determinarán el objeto imponible, los sujetos activo y pasivo, la cuantía del tributo o la forma de establecerla, las exenciones y deducciones; los reclamos, recursos y demás materias reservadas a la ley que deban concederse conforme a este Código.

**Art. 5.-** Principios tributarios.- El régimen tributario se regirá por los principios de legalidad, generalidad, igualdad, proporcionalidad e irretroactividad.

**Art. 6.-** Fines de los tributos.- Los tributos, además de ser medios para recaudar ingresos públicos, servirán como instrumento de política económica general, estimulando la inversión, la reinversión, el ahorro y su destino hacia los fines productivos y de desarrollo nacional; atenderán a las exigencias de estabilidad y progreso sociales y procurarán una mejor distribución de la renta nacional.

**Art. 7.-** Facultad reglamentaria.- Sólo al Presidente de la República, corresponde dictar los reglamentos para la aplicación de las leyes tributarias. El Director General del Servicio de Rentas Internas y el Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en sus respectivos ámbitos, dictarán circulares o disposiciones generales necesarias para la aplicación de las leyes tributarias y para la armonía y eficiencia de su administración. Ningún reglamento podrá modificar o alterar el sentido de la ley ni crear obligaciones impositivas o establecer exenciones no previstas en ella. En ejercicio de esta facultad no podrá suspenderse la aplicación de leyes, adicionarlas, reformarlas, o no cumplirlas, a pretexto de interpretarlas, siendo responsable por todo abuso de autoridad que se ejerza contra los administrados, el funcionario o autoridad que dicte la orden ilegal.

**Art. 9.-** Gestión tributaria.- La gestión tributaria corresponde al organismo que la ley establezca y comprende las funciones de determinación y recaudación de los tributos, así como la resolución de las reclamaciones y absolución de las consultas tributarias.

**Art. 10.-** Actividad reglada e impugnabile.- El ejercicio de la potestad reglamentaria y los actos de gestión en materia tributaria, constituyen actividad reglada y son impugnables por las vías administrativa y jurisdiccional de acuerdo a la ley.

**Art. 11.-** Vigencia de la ley.- Las leyes tributarias, sus reglamentos y las circulares de carácter general, regirán en todo el territorio nacional, en sus aguas y espacio aéreo jurisdiccional o en una parte de ellos, desde el día siguiente al de su publicación en el Registro Oficial, salvo que establezcan fechas especiales de vigencia posteriores a esa publicación. Sin embargo, las normas que se refieran a

tributos cuya determinación o liquidación deban realizarse por períodos anuales, como acto meramente declarativo, se aplicarán desde el primer día del siguiente año calendario, y, desde el primer día del mes siguiente, cuando se trate de períodos menores.

La investigación se justifica ante la ley del Código de Trabajo publicado en el Registro Oficial Suplemento 167 el 16 de diciembre del 2005 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.

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

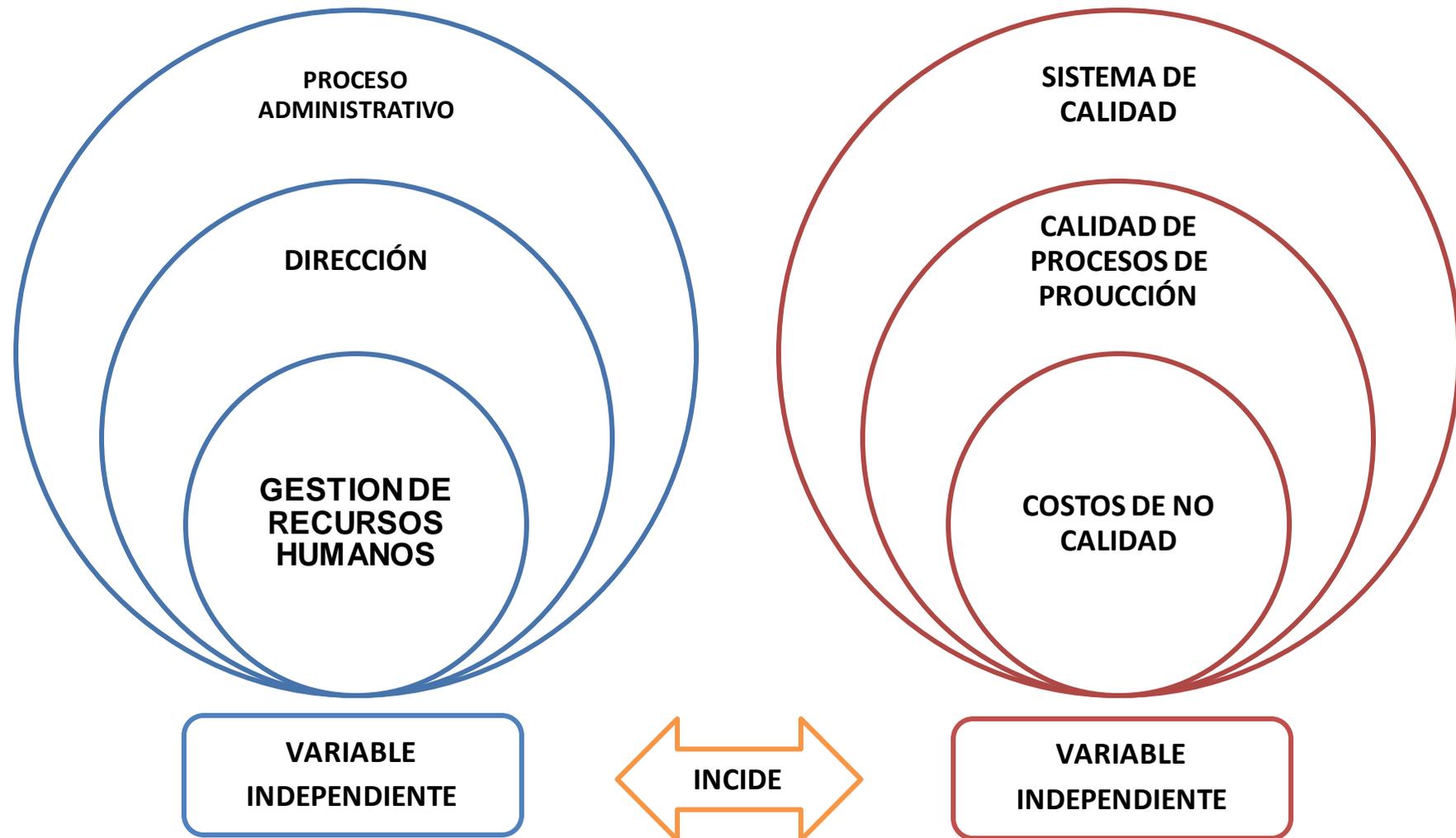
3.- Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera y otras, en relación con el desgaste de energía, que atenta la naturaleza del trabajo. 4.- Las sugerencias y motivaciones de los interesados tanto empleadores como trabajadores.

**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



**Gráfico No. 2:** Categorías fundamentales

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Abigail Manuela Martínez Robalino

# CONSTELACIÓN DE IDEAS VARIABLE INDEPENDIENTE

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

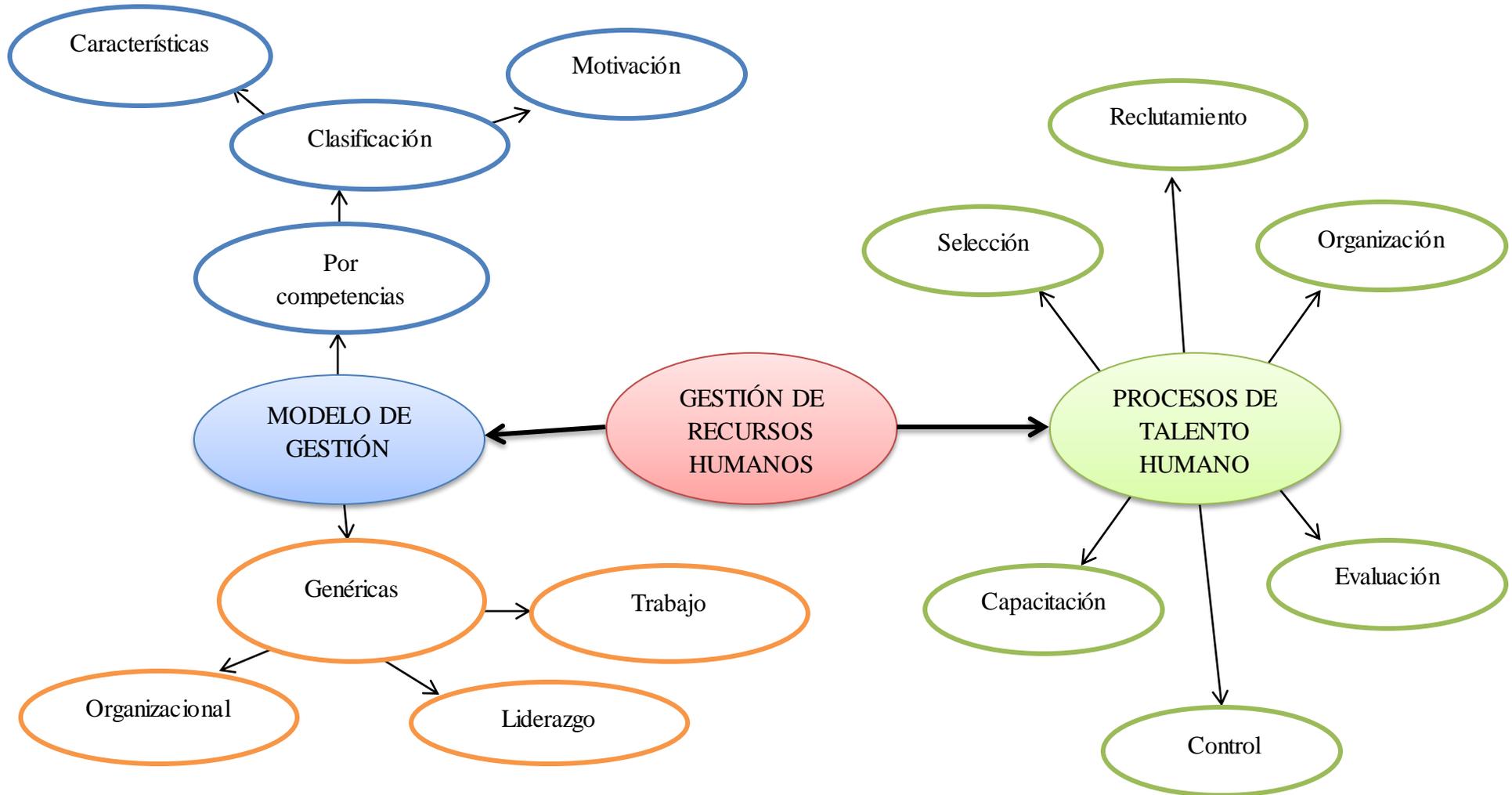


Gráfico No. 3: Constelación de ideas V.I.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Abigail Manuela Martínez Robalino

# CONSTELACIÓN DE IDEAS VARIABLE INDEPENDIENTE

## COSTOS DE NO CALIDAD

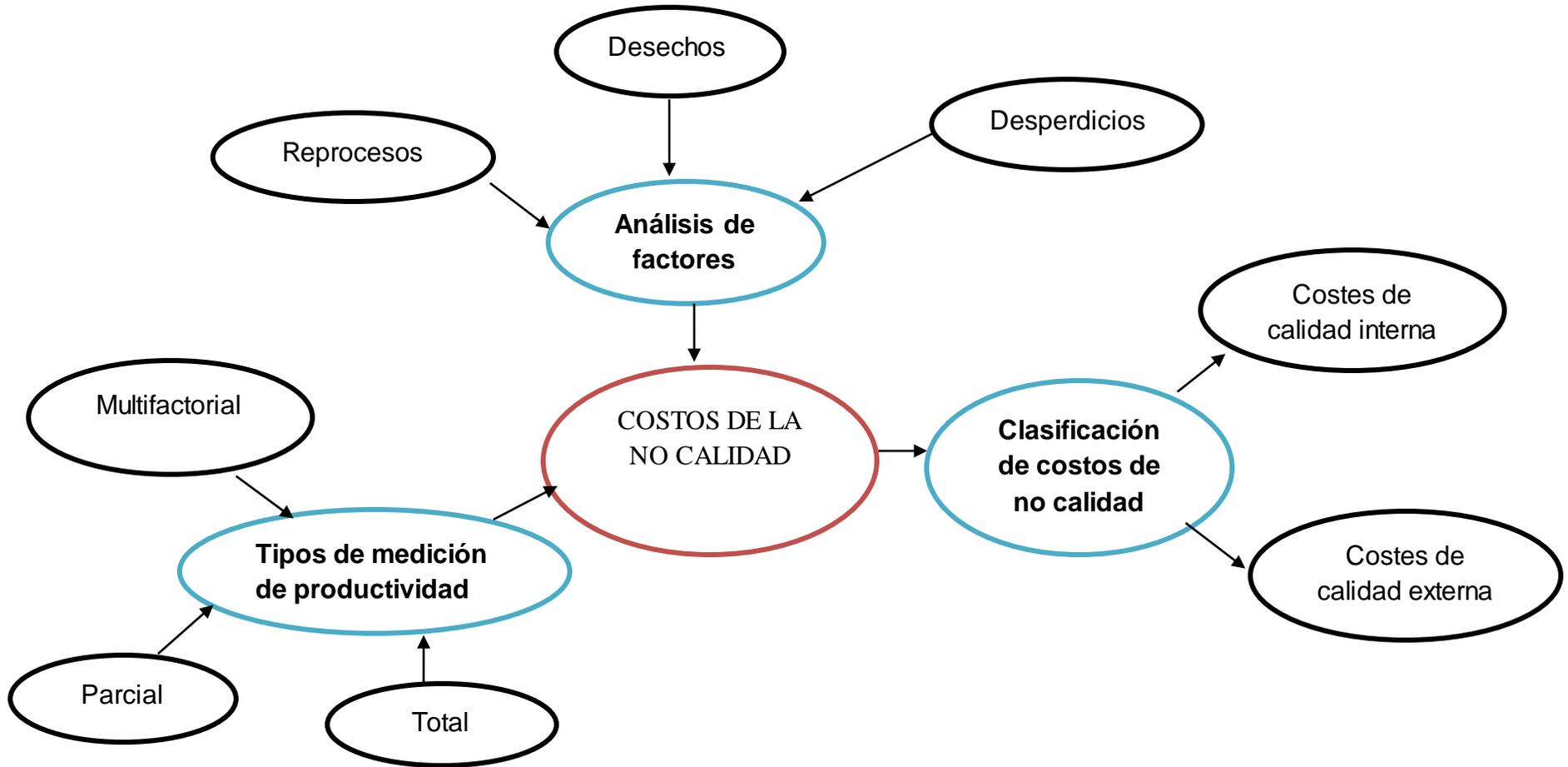


Gráfico No. 4: Constelación de ideas V.D.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Abigail Manuela Martínez Robalino

## **2.4.1. CONCEPTUALIZACION VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **Proceso administrativo**

Todo proceso administrativo se refiere a la actuación de la vida social, de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que además, se dan de suyo simultáneamente. (Reyes, 2004, pág. 55).

Según Claudes & Alvarez “El proceso administrativo constituye una teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar el establecimiento de una estructura conceptual y la identificación de los principios en los cuales se basa”. (Claudes & Alvarez, 2005, pág. 86).

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral para obtener los objetivos propuestos con la calidad deseada en el proceso de productibilidad.

### **Dirección**

Según Ponce, la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas. (Ponce, 2005, pág. 28)

Según Rivera la dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel s debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización. (Rivera, 2012, pág. 95).

La dirección es una etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación, utilizando

estrategias personales e institucionales para mejorar el ámbito laboral de la Empresa y cumplir con las metas propuestas.

### **Gestión de recursos humanos**

Según Alles Martha “La gestión de recursos humanos 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”. (Alles M. , 2008, pág. 24).

Según Rodríguez “Gestión de recursos 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”. (Rodríguez B. L., 2000, pág. 84)

La gestión del talento humano depende del contexto y la cultura de la organización para formar, integrar y desarrollar a sus trabajadores.

### **Modelo de Competencias**

Según (Alles M. A., 2011) “Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional”. (pág. 10)

Según (Ramos, 2011) “El modelo de competencia tiene como objetivo mejorar la contribución del trabajador a la performance de la empresa”. (pág. 28)

### **Organizacional**

Según Schieltz, el modelo de competencia organizacional describe las competencias requeridas para todos los empleados en la organización. Utiliza una aproximación genérica que especifique alrededor de cinco a seis comportamientos que cada empleado debe lograr. Estos conjuntos de comportamientos y habilidades aplican para todos los niveles de empleados. Por ejemplo, una competencia núcleo podría ser que cada empleado deba ser un aprendiz continuo. Esta competencia describe cómo cada nivel de empleados puede lograr esta competencia, tal como la construcción de

habilidades o las habilidades de aprendizaje avanzadas. (Schieltz, 2013, pág. 45)

Según Sarmiento, “se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la Core Competence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva”. (Sarmiento, 2012, pág. 75)

El modelo de competencia organizacional se involucra directamente con el comportamiento y las funciones específicas a realizar por todos quienes conforman una entidad.

### **Funcional**

Los modelos de competencia funcional describen los estándares de servicio necesarios para un individuo que trabaja en un papel o función específicos. Por ejemplo, existen otras competencias funcionales para los individuos en ventas, publicidad, construcción e investigación y desarrollo. Podrás pensar en estos como modelos de competencia amplios para industrias pues el modelo aplica para todos los trabajos o funciones dentro de la industria. (Schieltz, 2013, pág. 102)

Según Sarmiento, “Modelos de competencia funcional son las capacidades que exhibe una persona en un cargo, las cuales le hacen más eficaz en su desempeño”. (Sarmiento, 2012, pág. 18)

Los modelos de competencia funcional muestran y establecen los requerimientos necesarios que una persona debe seguir en un determinado cargo, y desarrollarlo eficazmente.

### **Trabajo**

Los modelos de competencia de trabajo regularmente describen conjuntos de comportamientos, habilidades y conocimientos específicos requeridos para un desempeño excepcional en un trabajo en específico. Las compañías y los departamentos de recursos humanos regularmente desarrollan modelos de competencia específicos para cada trabajo dentro de la organización. En

un ambiente de ventas al menudeo, por ejemplo, los representantes de servicio al cliente y el cajero tienen diferentes competencias de trabajo que la persona del almacén o el asociado de prevención de pérdidas. Los gerentes o supervisores de la compañía pueden evaluar los comportamientos y habilidades de cualquier empleado dado según el modelo de competencia para ese trabajo en específico para evaluar el desempeño. (Schieltz, 2013, pág. 24)

Según (Morales, 2007) una competencia de trabajo se define como una serie de administraciones, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo explícito; por tanto, el modelo, para una empresa determinada, se ha de desarrollar a partir de la identificación de conductas de trabajo en un grupo de trabajadores con desempeño sobresaliente y exitoso. (pág. 48)

Los modelos de competencia de trabajo buscan poner métodos de evaluación del personal, y de esta manera lograr su desempeño laboral óptimo, además establece parámetros a seguir con el fin de evitar posibles pérdidas económicas.

### **Liderazgo**

Los modelos de competencia de liderazgo o gerencia describen los elementos que conducen al éxito a los líderes de la compañía, el personal sénior, los ejecutivos y otros que desempeñen roles de liderazgo o dirección superior. Las organizaciones frecuentemente utilizan los estándares de competencia de liderazgo para el entrenamiento ejecutivo y la creación de programas de desarrollo de liderazgo. El modelo regularmente describe aproximadamente entre ocho y 12 competencias diferentes, enfocándose en áreas como el autodesarrollo, innovación, liderazgo, juicio profesional, progreso de relaciones y auto seguridad. (Schieltz, 2013, pág. 96)

Según (Moreno, 2011) el modelo de competencia de liderazgo, a diferencia de la inteligencia, muestra hasta qué punto el sujeto sabe trasladar con éxito el conocimiento a una situación concreta. El hecho de poseer una elevada

aptitud no garantiza que el sujeto sea competente, sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarla. (pág. 55).

Los modelos de competencia de liderazgo, diseñan programas q son útiles para los directivos de una empresa, ya que son ellos y sus lineamiento quienes harán que la empresa y sus recursos surjan para alcanzar sus metas.

### **Proceso de talento humano por competencias**

Según (Alles M. A., 2011). “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”. (pág. 56).

Según (Herrera F. M., 2001) “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”. (pág. 105).

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

Los procesos por competencias del talento humano son los siguientes:

#### **Selección**

Es un conjunto de procedimientos para valorar 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 acomodarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización. (Alles M. A., 2011, pág. 47)

Según (Casas, 2003) la selección es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los aspirantes reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o desarrollar la eficiencia y el desempeño laboral. (pág. 40).

Según (Claudes & Alvarez, 2005) la selección facilita las relaciones entre una persona y la empresa, buscando el perfecto ajuste entre el perfil de competencias de las personas, con el perfil determinado para el puesto, de manera que se incorpore aquella persona que puede realizar el trabajo con mayor efectividad. (pág. 51).

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

### **Reclutamiento**

Según (Alles M. A., 2011) “Es un conjunto de instrucciones para atraer e identificar a candidatos potencialmente considerados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo”. (pág. 44).

El reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización trata de descubrir empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un explícito 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. (Alvarez Ibarroba, Alvarez Gallego, & Bullon, 2006, pág. 62)

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

### **Organización**

Según (Ramos, 2011) organización es una palabra de origen griego "organon", que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja. En general, la organización es la forma como se dispone un

sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. (pág. 71)

La organización resulta ser una cuestión ampliamente requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también, en lo que respecta a nuestra vida cotidiana. Básicamente esto es así porque la organización implica orden y como está comprobado ya, un escenario opuesto, como la desorganización o el caos no conducirán de ninguna manera a la consecución de los objetivos propuestos en ningún ámbito o instancia, jamás. (Marcial, 2006, pág. 82)

La organización es resulta ser el medio en el cual se desarrollan varias actividades por un conjunto de personas.

### **Capacitación**

Según (Mantilla, 2005). "La capacitación radica en un conjunto de experiencias de aprendizaje provisto por la organización dentro de un periodo específico de tiempo para posibilitar la mejora del desempeño". (pág. 38).

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. (Karajewski Lee & Ritzman, 2000, pág. 91)

La capacitación consiste en una diligencia planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en las instrucciones, habilidades y cualidades del colaborador.

### **Control**

El proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de instituir las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Puesto que el control implica la existencia de metas y planes,

ningún administrador puede controlar sin ellos. Él no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el espacio que ellos comprenden, más completo podrá ser el control. (Jimenez, 2011, pág. 93)

Según (Lacalle, Caldas, & Carrion, 2011) controlar consiste si todo lo que ocurre y ha ocurrido se ha llevado a cabo con conformidad en el plan establecido, con las instrucciones emitidas y con los principios adoptados. Implica la medición de lo logrado y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de objetivos. (pág. 47).

El control es un sistema que busca hacer cumplir un objetivo, poniendo en prácticas principios y procedimientos que busquen las correcciones necesarias hasta la consecución de lo deseado.

### **Evaluación de Desempeño**

Según (Alles M. A., 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”. (pág. 19).

Según (Rodriguez J. C., 2004), “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”. (pág. 58).

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

### **Sistema de calidad**

Según (Alvarez Ibarroba, Alvarez Gallego, & Bullon, 2006) los sistemas de calidad buscan gestionar la elaboración de un producto a la presentación

de un servicio por parte de una organización, esta cultura se basa en un sistema de calidad que permite la optimización de cualquier tarea a través de controles objetivos de su desarrollo y resultado. (pág. 85).

Según (Fallas & Herrera Solis, 2001), “Los sistemas de calidad buscan conocer cómo opera la organización en la actualidad, por medio de técnicas de evaluación, que permitan obtener resultados que demostren la eficacia de esta”. (pág. 59).

Un sistema de calidad busca una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

### **Calidad de procesos de Producción**

Según (Karajewski Lee & Ritzman, 2000). “La calidad de los procesos de producción son aspectos de la calidad que son importantes para el consumidor y los pasos claves que afectan estas características”. (pág. 86).

Según (Casas, 2003) la calidad de procesos de producción es el diseño del sistema de control de calidad el cual es determinante de la eficacia que se puede lograr en esta concepción tradicional, calidad es cumplir con las especificaciones establecidas por los estándares del producto y las metas de rendimiento. (pág. 58).

El control del proceso consiste en aplicar la calidad al proceso de fabricación de un producto. Para ello se utilizan técnicas como el control estadístico de procesos aplicados sobre muestras tomadas del producto

### **Acciones de Mejora**

Las acciones de mejora tienen como finalidad que una empresa pueda operar rentablemente en su área de negocios, maximizando su potencial de rendimiento financiero y, por ende su valor de mercado, desde satisfacer dos condiciones fundamentales. Por un lado por un lado sus precios deben ser

lo suficiente mente bajos para ser competitiva a la hora de participar en licitación, y a su vez los precios deben ser altos para subir los costos. (Martinez, 2001, pág. 87)

Según (Mantilla, 2005). “Las acciones de mejora pueden diseñar, manifestarse y comunicarse documentadas, o de otra manera, reservadas para el personal apropiado, mientras que las acciones para desbordarse, generalmente no están documentadas o manifiestas, con la intención de sobrepasarlas”. (pág. 82).

Las acciones de mejora son una función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

### **Costos de no calidad**

Según (Barrios, 2013) el "costo de la no calidad", conocido también como el "precio del incumplimiento" o el costo de hacer las cosas deficientemente o incorrectamente. Se define como aquellas erogaciones producidas por ineficiencias o incumplimientos, las cuales son eludibles, como por ejemplo: reprocesos, desperdicios, devoluciones. (pág. 6).

Son aquellos que se derivan de la ausencia de calidad y, por tanto, de los fallos y errores en el diseño, desarrollo y producción, y que puedan trascender o no hasta el cliente o consumidor. También se incluyen los costes por falta de un conveniente servicio al cliente: posventa, garantía, reparaciones, etc., que provocan una insatisfacción en las expectativas y necesidades que tiene el cliente. Como consecuencia de no alcanzar el nivel de calidad ansiado, el cliente puede optar por mercados o servicios de la competencia, arrastrando consigo a otros clientes potenciales. (Cuatrecasa, 2014, pág. 56)

Según (Barrios, 2013), “Los costos de no calidad no son más que el punto de vista pesimista de los costos de calidad como las ineficiencias o incumplimientos, los cuales son eludibles, como por ejemplo: reprocesos, desperdicios, devoluciones,

reparaciones, reemplazos, gastos por atención de quejas y exigencias de cumplimiento de cauciones, entre otros”. (pág. 14).

Los costos de no calidad busca Mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos es usualmente considerado como el mejor camino para alcanzar la satisfacción del cliente, reducir los costos de producción y maximizar la productividad. Sin embargo, esto a lo que llamaremos eficacia en la calidad. (Amant, 2005, pág. 83).

No resulta suficiente, sino se hace en forma, o sea manteniendo una adecuada relación entre lo invertido y lo obtenido, lo que podría asimilarse al menor costo posible.

Los costos de no calidad son los fallos obtenidos en la producción así también desperdicios, reprocesos y devoluciones; los cuales ocasionan la insatisfacción del cliente y a su vez el desperdicio de materiales y recursos lo cual afecta a la economía de la empresa.

## **Análisis de Factores**

### **Reprocesos**

Según (Cuatrecasa, 2014). “Reprocesos son unidades inaceptables que se vuelven a procesar para que puedan ser consideradas como productos terminados y aceptables”. (pág. 41).

Según (Amant, 2005), “Reproceso es la acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos”. (pág. 12).

Un reproceso surge cuando un producto no se encuentra realizado bajo los estándares esperados, y por lo que se debe realizar nuevamente parcial o totalmente, hasta lograr el producto final deseado.

### **Desechos**

Según (Cuatrecasa, 2014), “Desecho es el material sobrante que se obtiene cuando se fabrica un producto. Su precio de venta es más bajo en comparación con el producto principal”. (pág. 19).

Los desechos son aquellos materiales, sustancias, objetos, cosas, entre otros, que se necesita eliminar porque ya no ostenta utilidad. Cabe destacar, que como indicáramos, los desechos son eliminados por su inutilidad, aunque, es recurrente que aquello que para uno es un desecho y como tal debe ser eliminado, otro individuo puede considerarlo todavía útil. (Ramos, 2011, pág. 21)

Los desechos son materiales, objetos u recursos sobrantes de una actividad de fabricación de un producto, y dicho sobrante ya no es útil para la elaboración de bien o servicio que este siendo producido.

### **Desperdicios**

Según (Amant, 2005), “Los desperdicios son unidades de producción inaceptables que se desechan o venden a precios reducidos, ya que no cumplen con los estándares de producción”. (pág. 25).

Según (Cuatrecasa, 2014), “Desperdicios se refiere a la producción de materiales, partes o piezas que no son requeridas por el siguiente paso del proceso, o por el cliente, para el momento de ser producidos”. (pág. 18).

Los desperdicios son materiales que sobran de un proceso los cuales ya no son utilizados en la producción, muchas veces son vendidos o enviados a la basura, ya que no tienen ninguna utilidad en el proceso.

### **Clasificación de costes de no calidad**

#### **Costes de calidad interna**

Este tipo de costes es el que llega a descubrir antes de que el producto acceda al consumidor externo, es decir, aquellos que se producen, y de revelar dentro del sistema de producción. Representan un coste relativamente menor dentro de los costes de no-calidad al no trascender al exterior y no alcanzar a los clientes.” En el caso contrario, es decir cuando los desperfectos trascienden a los clientes, el coste de los mismos adquiere unas dimensiones superiores. Por tanto, resulta esencial revelar los fallos y defectos a nivel interno. (Cuatrecasa, 2014, pág. 29)

Se pueden pensar como costes o pérdidas internas los siguientes aspectos:

- Acciones enmendadoras, tanto de mano de obra como de material y máquinas, de producto desechado o reprocesado, así como la pérdida de valor o depreciaciones de productos de peor calidad.
- Pérdidas de tiempo y su diligencia por paro de la producción, retrasos sufridos debidos a reparaciones, accidentes, reajustes y correcciones de diseños y procesos, etcétera.
- Prontitudes de la producción, fruto de los retrasos, mediante horas extras, transportes extras y de carácter urgente, etcétera.
- Transiciones en la planificación de producción.
- Recuperaciones del material imperfecto proporcionado por los proveedores.
- Re inspecciones y reensayos de los productos reprocesados.
- Otros como desmotivación de los operarios y personal diverso, costes financieros, absentismo, etcétera.
- Insuficiente aprovechamiento de los recursos: materiales, plantas de producción, personal, etc., debido a la subactividad, originándose un problema de sobredimensionado”.

### **Costes de calidad externa**

Según (Cuatrecasa, 2014) forman el tipo de costes originados una vez que el producto o servicio trasciende al mercado o consumidor. Los fallos o defectos no detectados a tiempo, antes de que lleguen a los clientes, ocasionan este tipo de costes, dificultosas de evaluar y de una trascendencia realmente importante para las empresas. (pág. 31).

Los fallos detectados fuera de la empresa representan como mínimo un coste de una dimensión equivalente al mismo fallo a nivel interno. A partir de aquí, el coste puede aumentar de manera ostensible, dependiendo de la trascendencia que haya tenido en los clientes, originando quejas, reclamaciones, pleitos, pérdida de imagen, etcétera.

Algunos de los numerosos y más comunes costes o pérdidas externas que puede sufrir una compañía se enumeran a continuación:

- Costes del servicio posventa, como asistencia técnica, transportes extras, demostración y certificación de defectos, mano de obra y materiales.
- Pérdida de imagen de eficacia como empresa, con el consiguiente peligro de pérdida de ventas, lealtad de los clientes, etcétera.
- Reparaciones y sustituciones en garantía, tratamiento de demandas y quejas, indemnizaciones, gastos de pleitos y abogados.
- Costes administrativos agregados, como reelaboración de documentos, de facturas, de albaranes.
- Costes en recuperar la imagen perdida mediante campañas de marketing, publicidad, promociones, etcétera.
- Ampliación de la morosidad por el impacto dañino y la falta de confianza de los clientes”.

### **Productividad**

Según (Tejada, 2006), “La productividad es una medida de eficiencia que se relaciona con la producción. Conceptualmente, puede definirse como la interrelación entre los ingresos, el proceso de conversión y los egresos”. (pág. 20).

La productividad se entiende como la relación entre la producción económica y los recursos invertidos para generarla, que depende de la capacidad para innovar productos y servicios de un valor agregado creciente, mientras la eficiencia en el uso de insumos de producción se optimiza al máximo. (Garrido, 2006, pág. 80)

La productividad es la medición de la eficiencia y eficacia de las empresas al desarrollar sus actividades.

### **Tipos de medición de productividad**

Tenemos dos tipos de medición de productividad así:

#### **Productividad Parcial**

Según (Huertas & Dominguez, 2008), “Una medición parcial es de un solo input, así por ejemplo podemos medir la cantidad de platos servidos por hora trabajada”. (pág. 36).

La productividad parcial es la que relaciona todo lo producido por un sistema (salida) con uno de los recursos utilizados (insumo o entrada). El ejemplo típico es la productividad de la mano de obra, que resulta del cociente entre una medida dada del total de los bienes y servicios producidos y una medida de la mano de obra empleada. (Cuatrecasa, 2014, pág. 89)

### **Productividad Multifactorial**

Según (Huertas & Dominguez, 2008), “Si nos interesa ver la relación entre un producto y un grupo de inputs, pero no todos, tenemos una medición multifactorial”. (pág. 40).

### **Productividad total**

Según (Huertas & Dominguez, 2008), “Relación entre producto generado y todos los inputs utilizados tendremos una medición total, que puede utilizarse para medir la productividad de toda la organización”. (pág. 48).

Según (Cuatrecasa, 2014), “La productividad total involucra, en cambio, a todos los recursos (entradas) utilizados por el sistema; es decir, el cociente entre la salida y el agregado del conjunto de entradas”. (pág. 55).

## **2.5. Hipótesis**

La implementación de un modelo de desarrollo del talento humano permitirá la disminución de costos de no calidad en la Empresa Carrocera COPSA.

## **2.6. Señalamiento de las Variables**

**Variable Independiente:** Desarrollo del talento humano

**Variable Dependiente:** Costos de no Calidad

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

La investigación se basa en el paradigma crítico propositivo mencionado en la fundamentación filosófica, en el presente trabajo investigativo se aplicará el enfoque cuali-cuantitativo.

La investigación cuantitativa es de índole descriptiva y la usan los investigadores para comprender los efectos de diversos insumos promocionales en el consumidor, dándoles asía la mercadología la oportunidad de “predecir” el comportamiento del consumidor. Este enfoque de investigación se conoce como positivismo, en tanto que los investigadores del consumidor cuyo principal interés consiste en predecir el comportamiento de los consumidores se designan con el nombre de positivistas. (Schiffman, 2005, pág. 42)

La investigación cualitativa o metodología cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. (Flick, 2004, pág. 36)

Según (Beaez, 2009), “La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística”. (pág. 46)

Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por

algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos:

- Su naturaleza es descriptiva.
- Permite al investigador “predecir” el comportamiento del consumidor.
- Los métodos de investigación incluyen: Experimentos y Encuestas.
- Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados“.

Según (Tojar, 2006, pág. 45), consideran en un sentido amplio, a la investigación cualitativa como "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Las siguientes son características propias de la investigación cualitativa:

- Es inductiva.
- El investigador ve al escenario ya las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
- Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.
- Los métodos cualitativos son humanistas
- Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.
- Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
- La investigación cualitativa es un arte".

La investigación cualitativa, también llamada interpretativa, es la alternativa más expedita de los investigadores sociales para interpretar y comprender la realidad social circundante. Esta estrategia de investigación ha adquirido una extraordinaria importancia en las décadas recientes, ya que los profesionales de las Ciencias Sociales han aceptado y valorado la rigurosidad científica de los métodos cualitativos. Cada vez son más los profesionales y los estudiantes dedicados a la labor de investigación en el contexto socio-educativo en búsqueda de información seria y completa sobre esta temática, que se ajuste a las demandas curriculares de las instituciones de Educación Superior, en especial, de las universidades que tienen entre sus objetivos desarrollar el rol de investigador en los profesionales en proceso de formación. (Tojar, 2006, pág. 47)

Se aplicará un enfoque mixto, es decir cualicuantitativo, porque buscaremos profundizar la investigación donde se establecerá el impacto que tiene el talento humano por competencias en los costos de no calidad del Sector carrocero, permitiéndonos relacionar las variables independientes y dependiente, los resultados que se obtendrán serán contextualizados y el investigador deberá demostrar una posición dinámica al resolver el problema estudiado.

### **3.2. Modalidad de la investigación**

En la presente investigación utilizaremos las siguientes modalidades de investigación:

#### **3.2.1. Investigación de campo**

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carates de investigación no experimental. Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son

los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

### **3.2.2. Investigación documental bibliográfica**

El diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

Podemos definir a la investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica.

La investigación documental, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de fichas secundarios, es decir, los obtenidos y buscados por otros investigadores en fuentes documentales: ilustradas, audiovisuales o electrónicas. Para llevar a cabo de manera satisfactoria la investigación se requiere la definición de los requerimientos por medio de una documentación documental, que permiten darle soporte y mayor veracidad al estudio realizado y obtener nuevos conocimientos para el análisis del mismo”.

Investigación Documental, el estudio de inconvenientes con el propósito de ampliar y profundizar la comprensión de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos anteriores, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

Para el desarrollo y recolección de la información de esta investigación se utilizará la investigación bibliográfica, ya que será el paso principal en la investigación científica a fin de adquirir información secundaria para ponerla en práctica conforme avanza la investigación, la información la obtendremos de libros, tesis de grado e Internet. Esta modalidad de investigación permitirá al investigador analizar y comprender la información escrita que se generará en el sector carrocero como datos históricos que le darán la oportunidad de desarrollar índices o referentes para obtener información eficaz con la cual se podrá respaldar los resultados que se alcanzarán en la empresa.

### **3.3. Tipos de investigación**

#### **3.3.1. Investigación Exploratoria**

Son las indagaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una establecida realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables Esta clase de estudios son comunes en la

investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

Este tipo de investigación es la que nos permitirá identificar el problema objeto de estudio y ponernos en contacto con la realidad de la empresa, la determinación de variables, la formulación de la hipótesis de trabajo y la selección de la metodología adecuada para la investigación propuesta.

### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga.

El proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha. Los estudios

descriptivos se centran en medir los explicativos en descubrir. El investigador debe definir que va a medir y a quienes va a involucrar en esta medición.

En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

Describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. Por ejemplo, la búsqueda de la enfermedad más frecuente que afecta a los niños de una ciudad. El lector de la investigación sabrá qué hacer para prevenir esta enfermedad, por lo tanto, más personas vivirán una vida sana

### 3.4. Población y muestra

La población objeto de estudio de la investigación de LA EMPRESA CARROCERA COPSA es de 10 clientes internos.

**CUADRO Nro. 1** Población y Muestra

<b>Personal a investigar</b>	<b>Frecuencia</b>
Pintor	1
Ayudante de pintor	2
Obreros	5
Secretaria	1
Gerente	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

**FUENTE:** Empresa Carrocera COPSA

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

Por tratarse de una población de 10 personas, no se procederá a la aplicación de ninguna 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 las Variables.

**Variable independiente:** Gestión de Recursos Humano

CUADRO Nro. 2 Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS/ DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
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.	Talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectos</li> <li>- Habilidades</li> <li>- Destrezas</li> </ul>	¿Cree usted que se desarrollan al máximo las competencias y habilidades de todo el personal de la carrocería?	Encuesta Entrevista
	Recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnológicos</li> <li>- Financieros</li> <li>- Humano</li> <li>- Material</li> </ul>	¿Cuál es el recurso que más aporta para el desarrollo del talento humano en la empresa?	
	Aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos de Capacitación</li> <li>- Valoraciones</li> </ul>	¿Cada qué tiempo se realizan capacitaciones y evaluaciones al personal de la carrocería?	Encuesta Entrevista

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**Variable Dependiente:** Costos de no calidad

**CUADRO Nro. 3** Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS/ DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p>Se consideran aquellos derivados de la falta o ausencia de calidad, de la no conformidad o no cumplimiento de las necesidades de los clientes o, simplemente, de no alcanzar los niveles de calidad requeridos.</p>	<p>Ausencia de calidad</p> <p>Cumplimiento de necesidades de clientes</p>	<p>- reproceso</p> <p>- desperdicios</p> <p>- desechos</p> <p>Satisfacción de Clientes</p> <p>internos</p> <p>Externos</p> <p>Porcentaje de errores e inconformidades</p>	<p>¿El recurso humano con el que cuentan las industrias carroceras está suficientemente calificado y preparado para desempeñar sus funciones?</p> <p>¿Qué aspecto influye en el retraso de la producción de Carrocerías?</p>	<p>Encuesta.</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

### **3.6. Recolección de Información**

Para la recolección de la información se tendrá en cuenta las variantes de: información secundaria y la información primaria.

Para la información secundaria se tomará en cuenta estudios que sobre el tema de investigación existe en libros, revistas, ensayos, que se encuentran en bibliotecas de la ciudad y de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, además información extraída desde documentos electrónicos en la web.

Para la información primaria, se entrará en contacto por medio de entrevistas y encuestas al personal administrativo, los directivos de la Empresa Carrocera COPSA.

Además se analizará tomando en cuenta la selección de datos estadísticos aplicados en la presente investigación descriptiva a través de porcentajes obtenidos, para finalmente presentar los resultados obtenidos en forma gráfica, donde no exista duda alguna de que la información es cien por ciento veraz y confiable; para lo cual se establecerá y se aplicará pruebas no paramétricas como la prueba estadística del chi-cuadrado, para comprobar si la hipótesis es o no variable.

#### **3.6.1 Plan de Recolección de Información**

Para sustentar la investigación se realizó la recolección de información, en forma de encuesta dirigida al personal administrativo y trabajadores de la Empresa Carrocera COPSA, en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos propuestos, canalizando la posibilidad de establecer un modelo de procedimientos y políticas de control interno, además los conceptos e información necesaria se recogió de libros, tesis, internet y monografías referentes al tema de estudio.

En la recolección de la información del presente trabajo se utilizó la técnica de la Encuesta.

Según (Gáltun, 2002, pág. 200) la encuesta “consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad”. Como se

puede dar cuenta la encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, a través de preguntar o interrogar a una muestra de personas; pero para recoger dicha información se apoya en el cuestionario.

Cuestionario, no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra.

El cuestionario será dirigido al personal administrativo y trabajadores de la Empresa Carrocera COPSA.

Todos estos resultados se registrarán para su análisis.

Pudiendo contestar las siguientes preguntas:

**CUADRO Nro. 4** Preguntas Recolección de Información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2.- ¿De qué personas u objetos?	Personal administrativo y trabajadores.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Control Interno, Administrativo
4.- ¿Quién?	El investigador mediante internet y encuestas
5.- ¿Cuándo?	Durante el período Enero a Julio del 2014.
6.- ¿Dónde?	Empresa Carrocera COPSA.
7.- ¿Cuántas veces?	2 veces; una piloto y otra definitiva
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas, observación y entrevistas
9.- ¿Con qué?	Técnica Observación directa Guías de observación Encuesta
10.- ¿En qué situación?	Cuando los socios se presenten a las sesiones ordinarias.

**FUENTE:** Herrera y otros (2010) Tutoría de la Investigación Científica

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

### **3.7. Plan de Procesamiento de la Información**

Los datos recogidos se trasforman siguiendo ciertos procedimientos:

Según (Naranjo López,2004, pág. 25) el análisis e interpretación se refiere a:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, entre otros.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis. Para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.
- La mejor presentación grafica de los datos se lo realiza en porcentajes, en barras, o en pastel.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

Para el presente trabajo investigativo, se ha encuestado a 10 trabajadores de la carrocería y personal administrativo, que corresponden a la muestra total del universo que tiene la Empresa Carrocera COPSA de la ciudad de Ambato, el instrumento utilizado en la investigación es la encuesta, la misma que servirá para realizar el respectivo análisis e interpretación de los datos, permitiendo profundizar de manera más certera el conocimiento de estudio sobre el objeto de investigación, para luego poder observarlos mediante gráficos estadísticos.

Una vez realizada la entrevista al Gerente, y aplicadas las encuestas a los trabajadores de la carrocería y personal administrativo de la Empresa Carrocera COPSA, se procedió al análisis de los resultados obtenidos, con la finalidad de conocer de mejor manera las falencias de la organización y de igual manera determinar la viabilidad de la presente investigación.

Los datos recopilados en este trabajo se tabularán, se interpretarán y se analizarán para identificar las principales necesidades de la Empresa Carrocera COPSA y posteriormente brindar posibles soluciones.

#### 4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

##### 4.1.1 Encuesta dirigida a los Clientes Internos de Carrocerías COPSA

###### PREGUNTA #1

¿Su conocimiento sobre los desperdicios, desechos y reprocesos es?

**CUADRO Nro. 5**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Insuficiente	0	0	0	0
Regular	5	50	50	50
Bueno	4	40	40	90
Muy bueno	1	10	10	100
Excelente	0	0	0	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 5**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

#### **Análisis e interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 40% considera que su conocimiento sobre desperdicios, reprocesos y desechos es muy bueno, el otro 50% considera que es regular y el 100% considera que es muy bueno. Lo que demuestra que el conocimiento sobre los aspectos mencionados es mayor al 50% y por lo tanto ayuda a la empresa para alcanzar las metas propuestas.

PREGUNTA #2

¿Cree usted que existen desperdicios en la empresa?

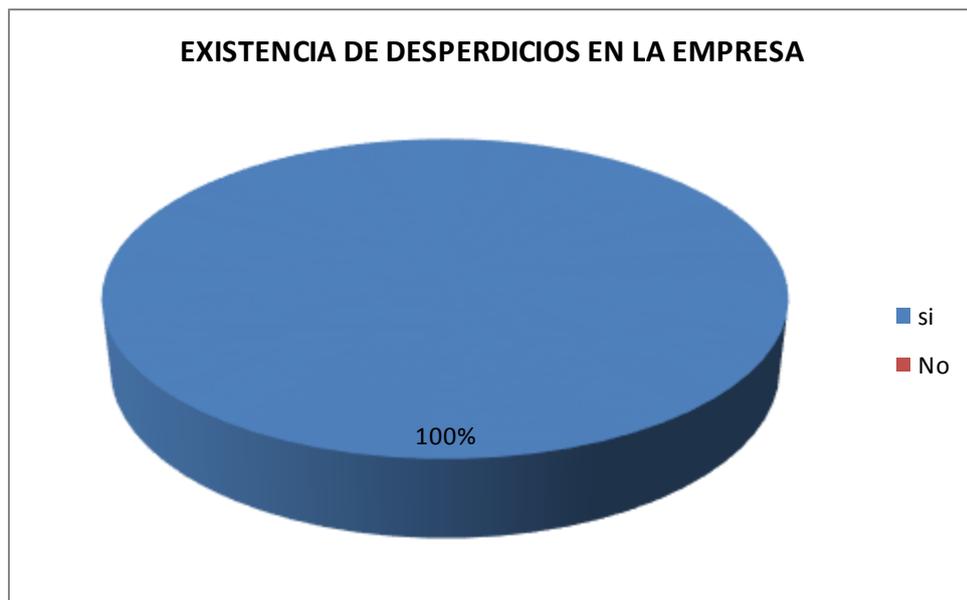
**CUADRO Nro. 6**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Si	10	100	100	100
No	0	0	0	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 6**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**Análisis e interpretación**

Del 100% de clientes internos de la empresa encuestados en su totalidad consideran que en la empresa Carrocera COPSA si existen desperdicios. Lo que debe tomarse en cuenta y establecer métodos de control y disminución de los mismos.

PREGUNTA #3

¿Cree usted que existen reprocesos en la empresa?

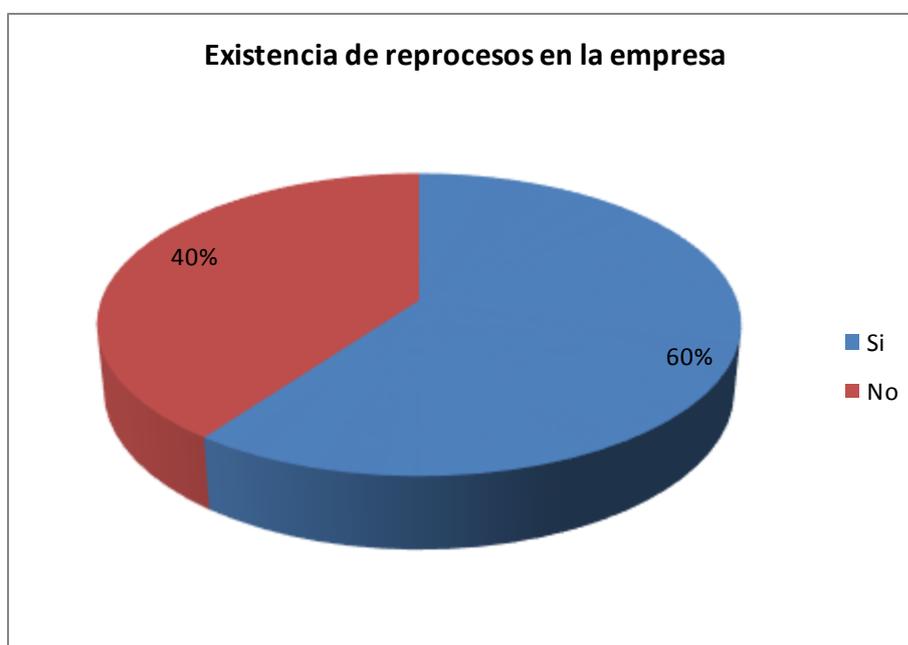
**CUADRO Nro. 7**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Si	6	60	60	60
No	4	40	40	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 7**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

### **Análisis e interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 60% afirma que si existen reprocesos y un 40% que no tienen reprocesos en la empresa. Este tema es de suma importancia ya que si existen gran número de reproceso esto significa que la producción tarda más y por ende se gasta más recursos.

PREGUNTA #4

¿Cree usted que existen desechos en la empresa?

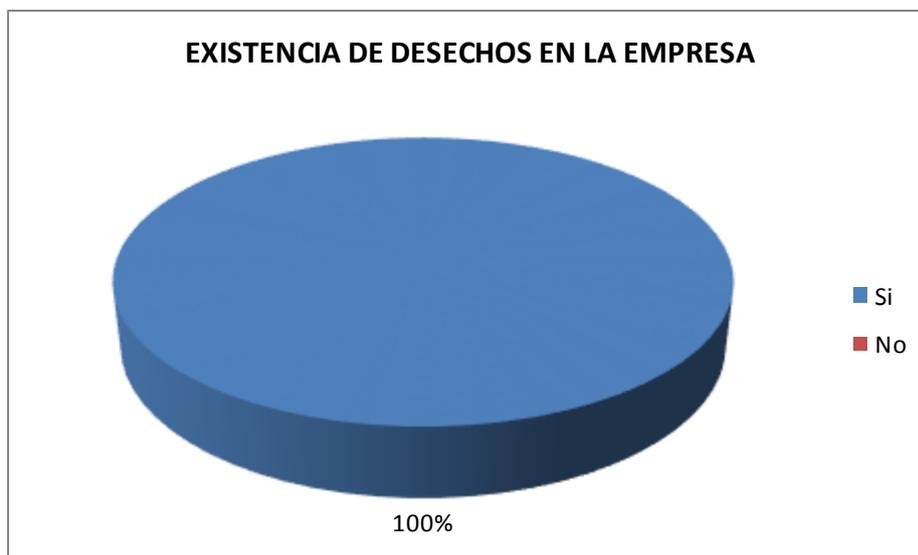
**CUADRO Nro. 8**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Si	10	100	100	100
No	0	0	0	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 8**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

### **Análisis e interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 100% afirma que si existen reprocesos en la empresa. Este tema es de suma importancia ya que si existen gran número de reproceso esto significa que la producción tarda más y por ende se gasta más recursos.

PREGUNTA #5

¿Se interesa conocer que aspectos intervienen para la disminución u optimización de costos?

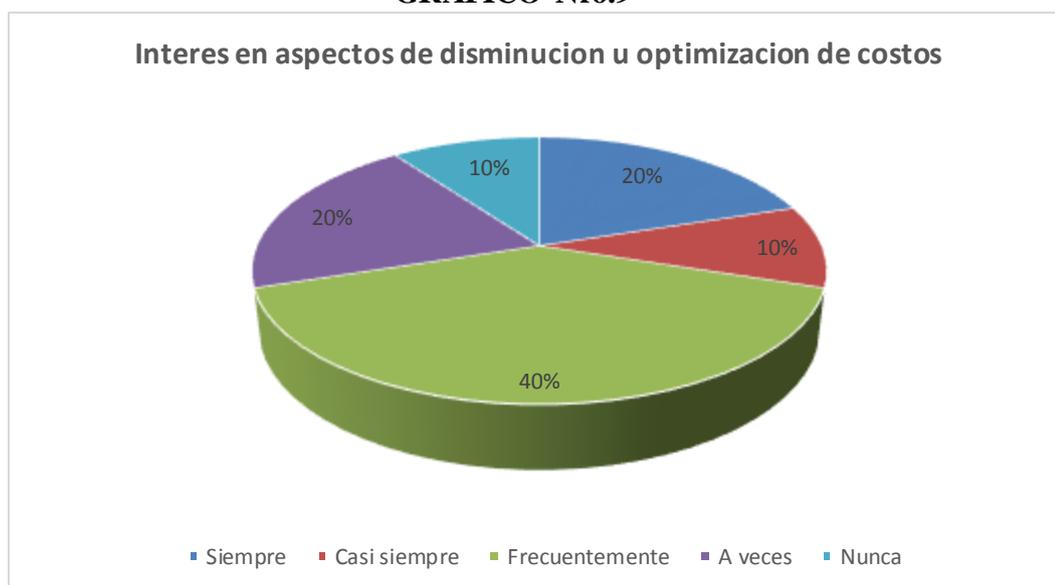
**CUADRO Nro. 9**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	2	20	20	20
Casi siempre	1	10	10	30
Frecuentemente	4	40	40	70
A veces	2	20	20	90
Nunca	1	10	10	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro.9**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

### **Análisis e interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 20% siempre se ha preocupado o ha mostrado interés en aspectos que ayuden a la disminución u optimización de costos, el 10% casi siempre, el 20% a veces y el 40% frecuentemente. Por lo tanto podemos afirmar que se necesita preocuparse más en este aspecto, y de esta manera ayudar o colaborar en métodos de disminución u optimización de costos.

PREGUNTA #6

¿Cómo considera usted que es la optimización actual de costos?

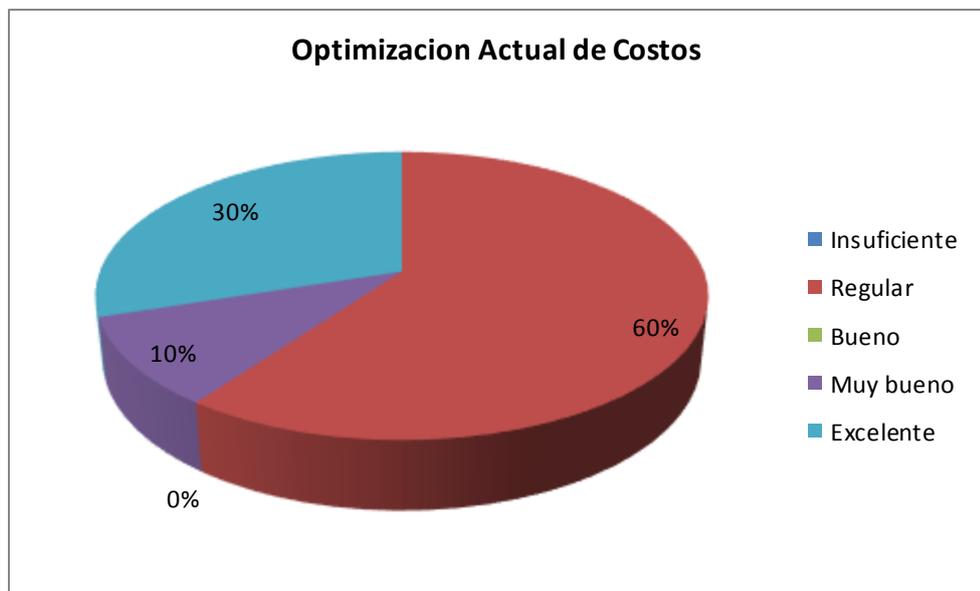
**CUADRO Nro. 10**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Insuficiente	0	0	0	0
Regular	6	60	60	60
Bueno	0	0	0	60
Muy bueno	1	10	10	70
Excelente	3	30	30	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 10**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

### **Análisis e interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 30% considera que la optimización actual de costos es excelente, el 10% muy bueno, el 60% sostiene que es regular. Por lo tanto podemos afirmar que se necesita preocuparse más en este aspecto, y de esta manera ayudar o colaborar en métodos de disminución u optimización de costos.

PREGUNTA #7

¿Ha recibido capacitación en el último año?

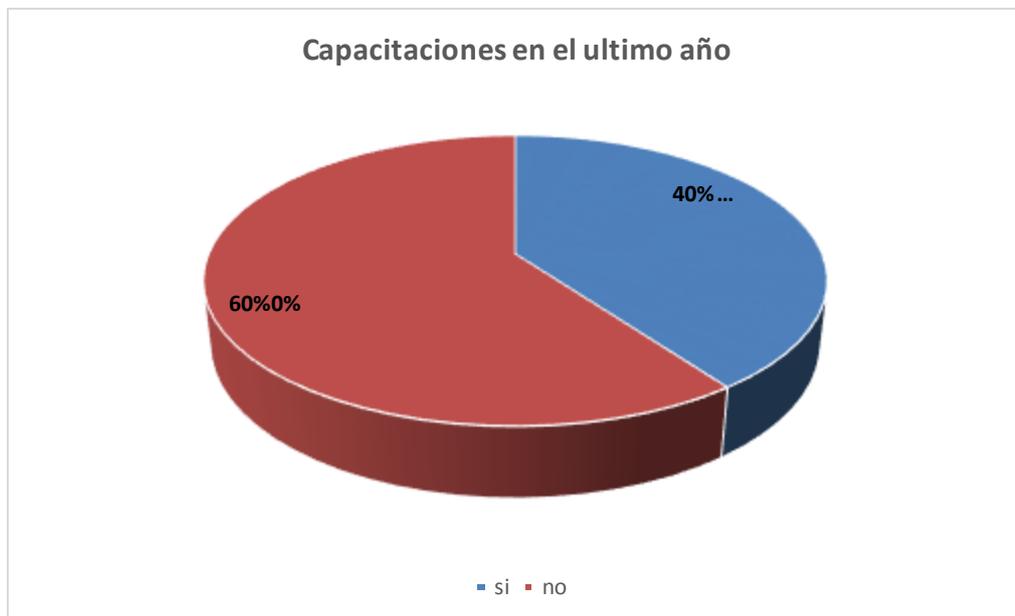
**CUADRO Nro. 11**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	4	40	60	60
No	6	60	60	120
TOTAL	10	100	120	

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 11**



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Abigail Martínez

**Análisis e interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 60% no ha recibido capacitación el ultimo años, y el 40% afirma que fue capacitado. Por lo tanto podemos afirmar que la empresa se ha preocupado de una constante capacitación, lo cual ayudara de sobremanera en su desarrollo.

PREGUNTA #8

¿Las capacitaciones han mejorado su desempeño laboral?

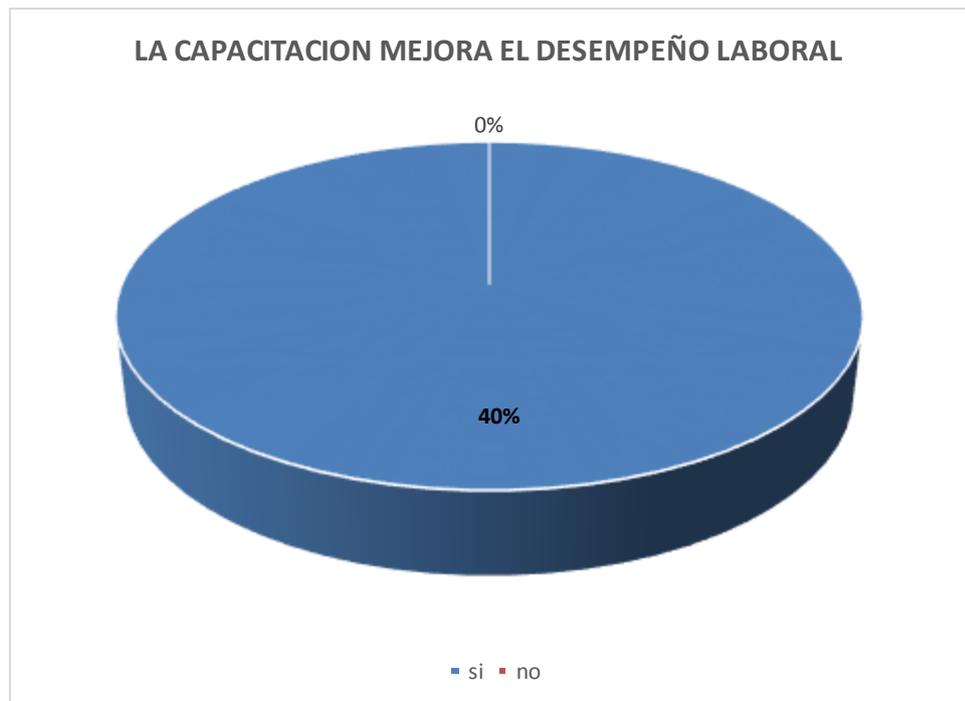
**CUADRO Nro. 12**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
SI	4	40	40	40
NO	0	0	0	40
TOTAL	4	40	40	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 12**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**Análisis e interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 60% no ha recibido capacitación el último año, y el 40% afirma que fue capacitado. Por lo tanto podemos decir que la empresa necesita tener capacitaciones permanentes para ayudar el desempeño del personal, lo cual ayudaría de sobremano en su desarrollo industrial.

PREGUNTA #9

¿El tiempo o periodo de capacitación es?

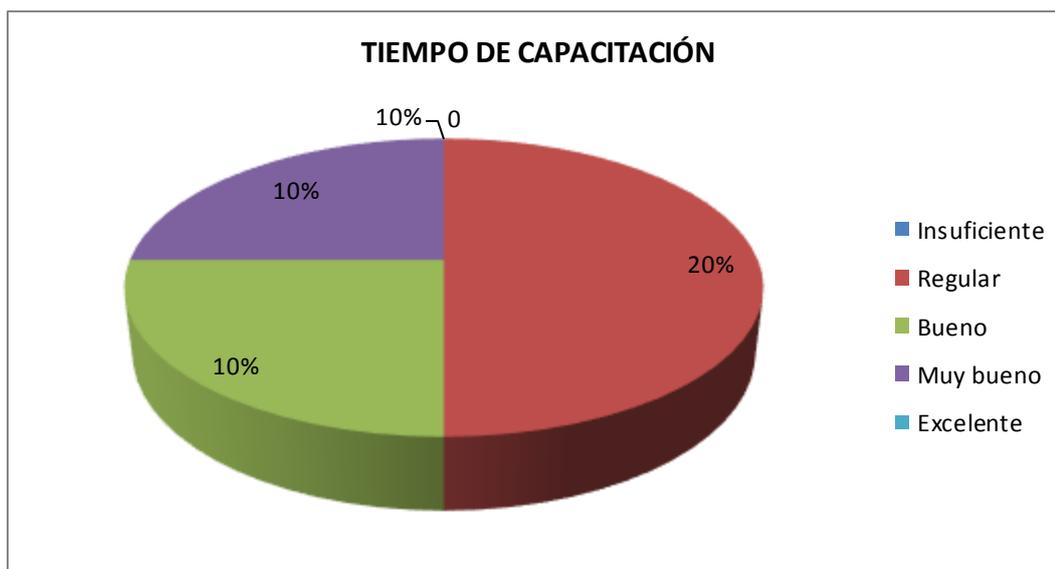
**CUADRO Nro. 13**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Insuficiente	0	0	0	0
Regular	2	20	20	20
Bueno	1	10	10	30
Muy bueno	1	10	10	40
Excelente	0	0	0	40
TOTAL	4	40	40	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 13**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**Análisis e interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 10% afirma que el periodo de capacitación fue muy buena, el 10% que fue bueno y el 20% que fue regular. Por lo tanto podemos afirmar que la empresa no se ha preocupado de un tiempo oportuno de capacitación, lo cual ayudara de sobremanera en su desarrollo.

PREGUNTA #10

¿Cree que el control de la producción es suficiente o cumple con el objetivo de la empresa?

**CUADRO Nro. 14**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	4	40	40	40
No	6	60	60	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta  
**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 14**



**FUENTE:** Encuesta  
**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**Análisis e interpretación**

Del 100% de clientes internos entrevistados el 40% afirma que el control de la producción es la correcta y oportuna, y el 60% afirma que no existe el adecuado control. Por lo tanto podemos afirmar que el control de la producción necesita una mayor preocupación para poder garantizar la consecución de objetivo que tiene la industria.

PREGUNTA #11

¿Ha buscado un método para contribuir en la disminución de desperdicios, desechos y reprocesos de la empresa?

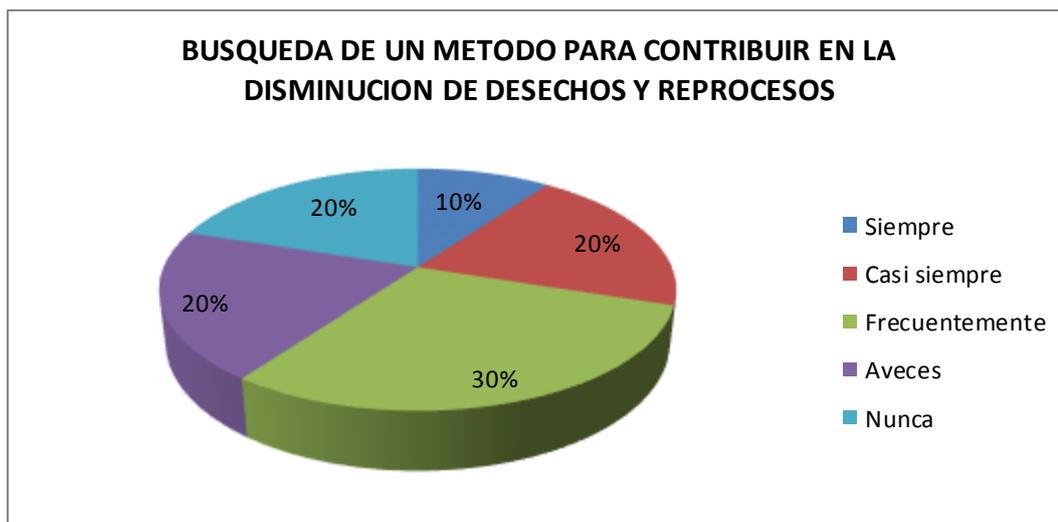
**CUADRO Nro. 15**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	1	10	10	10
Casi siempre	2	20	20	30
Frecuentemente	3	30	30	60
A veces	2	20	20	80
Nunca	2	20	20	100
TOTAL	10	100	100	

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 15**



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Abigail Martínez

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados se puede afirmar que el 10% siempre ha buscado un método para contribuir en la disminución de desperdicios y reprocesos, el 20% a veces, el 30% frecuentemente, el 20% casi siempre y el 10% siempre. Por lo tanto podemos afirmar que los colaboradores de la empresa muestran interés en el tema ahorro para evitar desperdicios y reprocesos, lo cual ayudara a la economía de la empresa.

PREGUNTA #12

¿Han evaluado su desempeño?

**CUADRO Nro. 16**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	5	50	50	50
No	5	50	50	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 16**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de clientes internos entrevistados el 50% afirma que han sido evaluados y el 50% manifiesta que no han sido sometidos a ninguna evaluación. Por lo tanto la empresa está obligada a evaluar a su personal periódicamente para su mejor desarrollo.

PREGUNTA #13

¿Cuenta con los conocimientos y herramientas necesarios para realizar sus funciones?

**CUADRO Nro. 17**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Si	10	100	100	100
No	0	0	0	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 17**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de clientes externos entrevistados el 100% afirma que actualmente ellos cuentan con los conocimientos y herramientas necesarias para realizar sus funciones. Por lo tanto la empresa se desarrollara de la mejor manera, y llegara a obtener con éxito los objetivos deseados.

#### PREGUNTA #14

¿La preparación que la empresa ha dado al personal es?

**CUADRO Nro. 18**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Insuficiente	0	0	0	0
Regular	6	60	60	60
Bueno	0	0	0	60
Muy bueno	3	30	30	90
Excelente	1	10	10	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 18**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

#### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados podemos afirmar que el 10% considera que la empresa ha brindado una excelente capacitación a su personal, el 30% muy buena y el 60% regular. Por lo tanto la empresa ha de brindar una capacitación constante a sus empleados los cuales se verán reflejados en los logros que han ayudado a conseguir a la empresa.

PREGUNTA #15

¿Considera usted que se aprovechan al máximo sus capacidades, habilidades y destrezas?

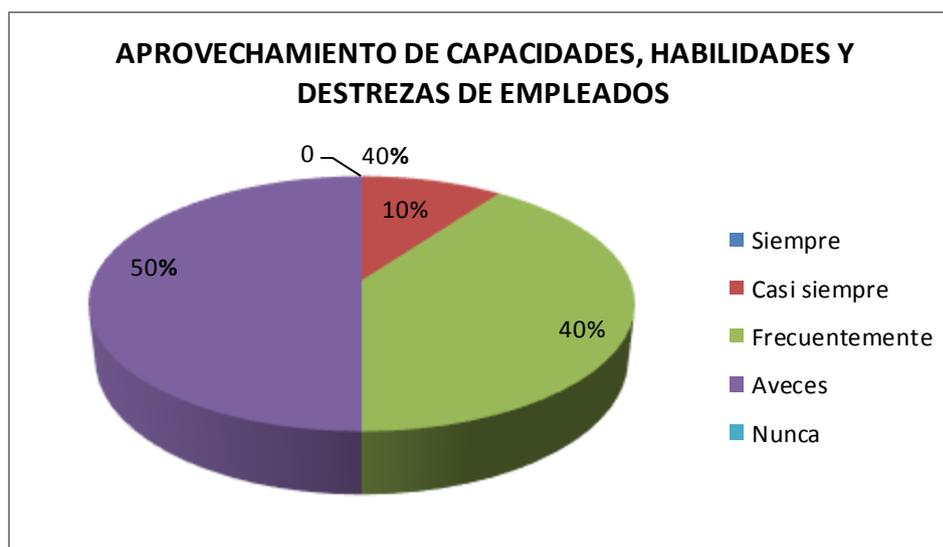
**CUADRO Nro. 19**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	0	0	0	0
Casi siempre	1	10	10	10
Frecuentemente	4	40	40	50
A veces	5	50	50	100
Nunca	0	0	0	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 19**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**Análisis e interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 40% afirma que frecuentemente sus capacidades, habilidades y destrezas son aprovechadas al máximo, el 10% manifiesta que casi siempre y el 50% asegura que a veces. Por lo tanto la empresa debe tomar en cuenta que las habilidades de sus empleados deben ser aprovechadas al máximo de esto depende la buena marcha del negocio.

PREGUNTA #16

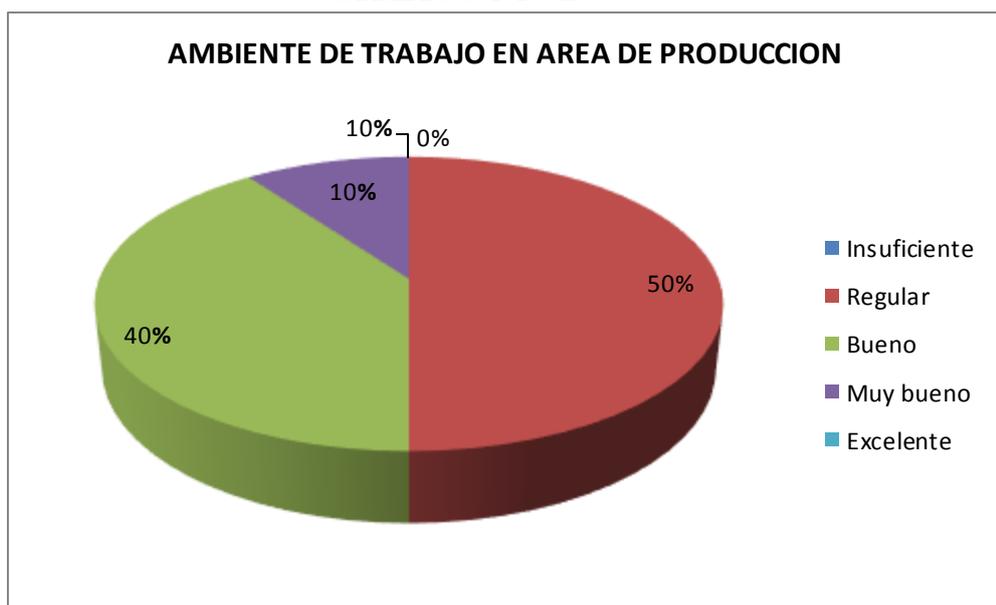
¿Cómo es el ambiente de trabajo en el área de producción?

**CUADRO Nro. 20**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Insuficiente	0	0	0	0
Regular	5	50	50	50
Bueno	4	40	40	90
Muy bueno	1	10	10	100
Excelente	0	0	0	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta  
**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 20**



**FUENTE:** Encuesta  
**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de clientes internos consultados el 10% afirma que el ambiente de trabajo en el área de producción es muy bueno, mientras que el 40% manifiesta que es bueno y el 50% que es regular. Por lo tanto la empresa debe asegurarse que el ambiente de trabajo sea óptimo ya que de ello depende que los empleados rindan mejor en su desempeño laboral.

PREGUNTA #17

¿Están definidas sus funciones y obligaciones?

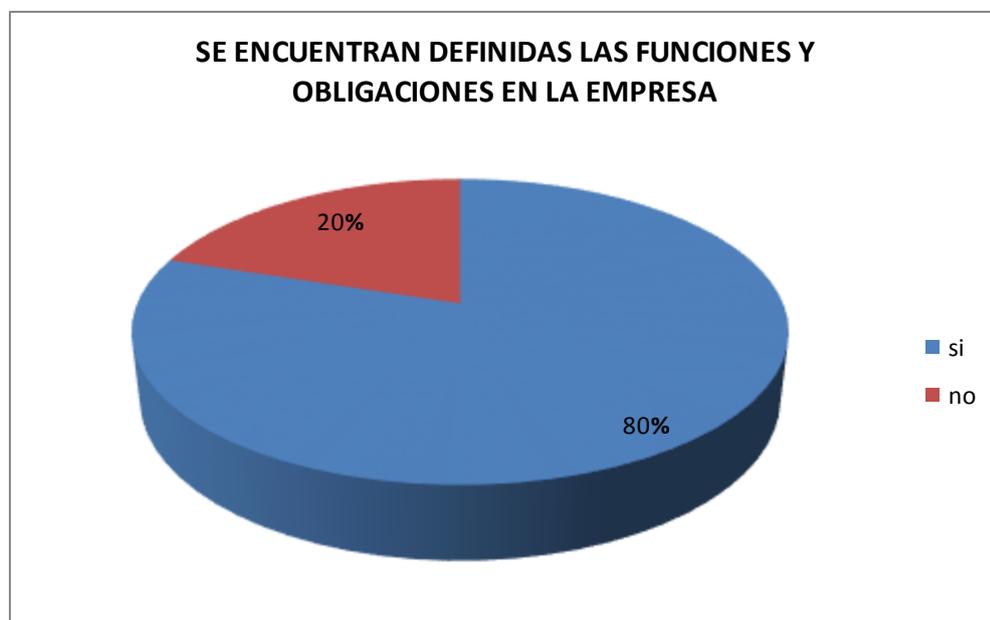
**CUADRO Nro. 21**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	8	80	80	80
No	2	20	20	100
TOTAL	10	100	100	

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 21**



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Abigail Martínez

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 80% asegura que sus funciones y obligaciones se encuentran definidas, mientras que el 20% manifiesta que no lo están. Por lo tanto la empresa debe manejar un cronograma de actividades o a su vez tener funciones establecidas para cada empleado de manera que pueda desenvolverse mejor, y eso garantiza el buen desenvolvimiento de la empresa.

PREGUNTA #18

¿Sus obligaciones y funciones se han establecido de manera verbal o escrita?

**CUADRO Nro. 22**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Verbal	8	80	80	80
Escrita	0	0	0	80
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 22**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 80% manifiesta que sus funciones se encuentran establecidas de manera verbal. Por lo tanto se determina que la gerencia establece las funciones y obligaciones de sus empleados de manera verbal siempre.

PREGUNTA #19

¿Cree usted que un mal servicio genere costos de no calidad?

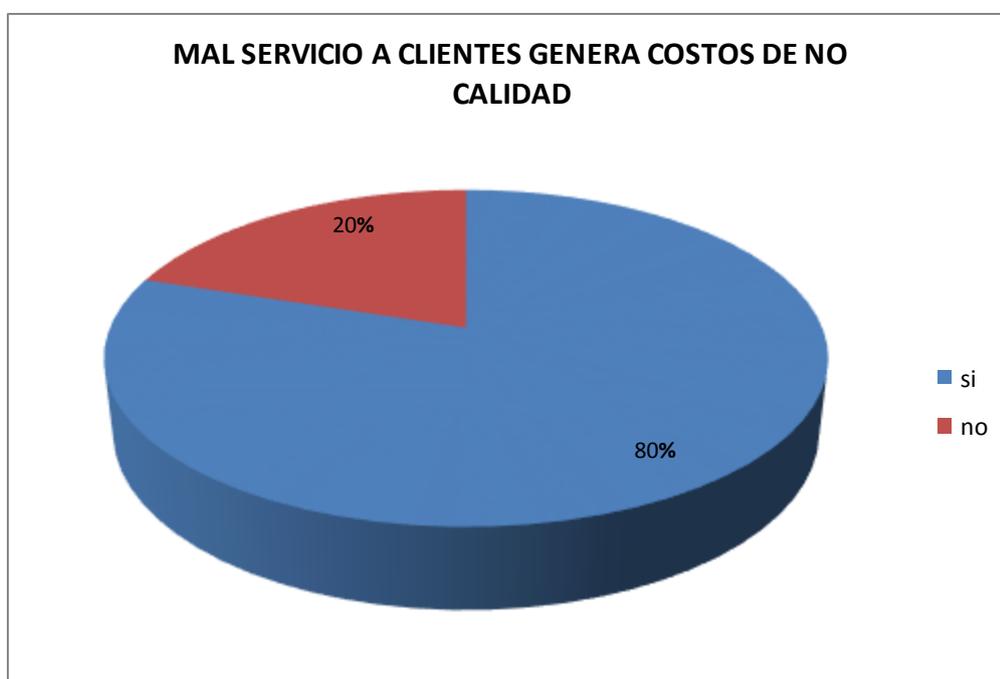
**CUADRO Nro. 23**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
si	8	80	80	80
no	2	20	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 23**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de clientes internos encuestados el 80% manifiesta que un mal servicio a clientes genera costos de no calidad, y el 20% asegura que no. Por lo tanto la empresa debe tener el mayor control en la producción de manera que no se den reprocesos ni devoluciones, lo que provocaría malestar del cliente y una pérdida económica para la empresa.

## PREGUNTA #20

¿Se les ha informado cuales son los métodos para evitar reproceso, desperdicios y desechos?

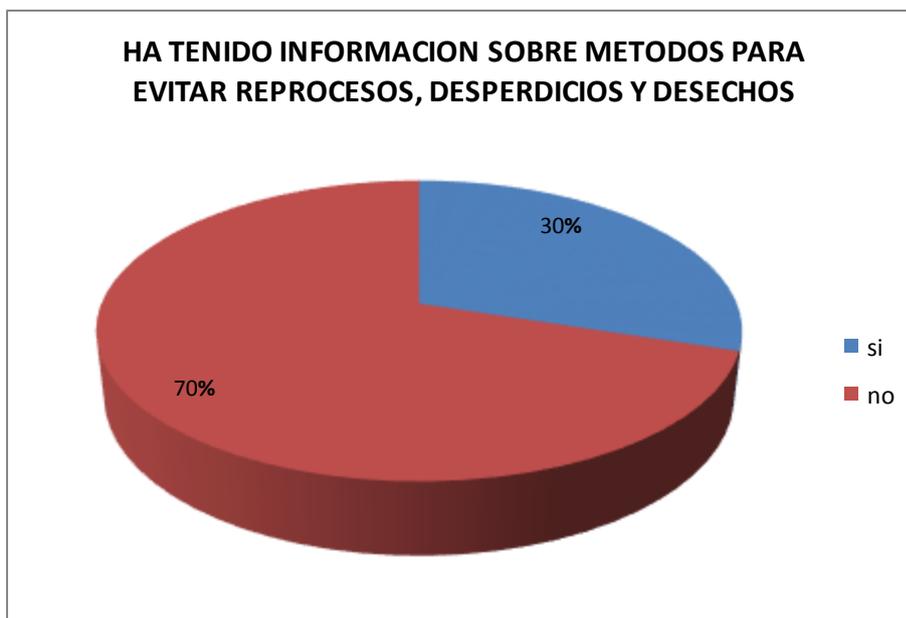
**CUADRO Nro. 24**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
SI	7	70	70	70
NO	3	30	30	100
TOTAL	10	100	100	

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**GRAFICO Nro. 24**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de clientes internos averiguados el 70% afirma que no han sido informados de algún método para evitar reprocesos, desperdicios y desechos, el 30% manifiesta que sí. Es por esto que la empresa debe estar en la constante búsqueda de métodos para evitar costos de la no calidad, los mismos que ayudaran a que su rentabilidad y rapidez en la producción mejore.

#### 4.1.1.1.-Tabulación de datos

<b>Pregunta 1</b>	<b>Resultados</b>				
¿Su conocimiento sobre los desperdicios, desechos y reprocesos es?	<b>Insuficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
	0	5	4	1	0
<b>Pregunta 2</b>	<b>Resultados</b>				
¿Cree usted que existen desperdicios en la empresa?	<b>Si</b>		<b>No</b>		
	10		0		
<b>Pregunta 3</b>	<b>Resultados</b>				
¿Cree usted que existen reprocesos en la empresa?	<b>SI</b>		<b>NO</b>		
	6		4		
<b>Pregunta 4</b>	<b>Resultados</b>				
¿Cree usted que existen desechos en la empresa?	<b>SI</b>		<b>NO</b>		
	10		0		
<b>Pregunta 5</b>	<b>Resultados</b>				
¿Se interesa conocer que aspectos intervienen para la disminución u optimización de costos?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
	2	1	4	2	1
<b>Pregunta 6</b>	<b>Resultados</b>				
¿Cómo considera usted que es la optimización actual de costos?	<b>Insuficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
	0	6	0	1	3
<b>Pregunta 7</b>	<b>Resultados</b>				
¿Ha recibido capacitación en el último año?	<b>SI</b>		<b>NO</b>		
	4		6		
<b>Pregunta 8</b>	<b>Resultados</b>				
¿Las capacitaciones han mejorado su desempeño laboral?	<b>SI</b>		<b>NO</b>		
	4		0		
<b>Pregunta 9</b>	<b>Resultados</b>				
¿El tiempo o periodo de capacitación es?	<b>Insuficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
	0	2	1	1	0
<b>Pregunta 10</b>	<b>Resultados</b>				
¿Cree que el control de la producción es suficiente o cumple con el objetivo de la empresa?	<b>SI</b>		<b>NO</b>		
	4		6		

**CUADRO Nro. 25** Datos

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

#### 4.1.1.2.-Tabulación de datos

<b>Pregunta 11</b>	<b>Resultados</b>				
¿Ha buscado un método para contribuir en la disminución de desperdicios, desechos y reprocesos de la empresa?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
	1	2	3	2	2
<b>Pregunta 12</b>	<b>Resultados</b>				
¿Han evaluado su desempeño?	<b>Si</b>		<b>No</b>		
	5		5		
<b>Pregunta 13</b>	<b>Resultados</b>				
¿Cuenta con los conocimientos y herramientas necesarios para realizar sus funciones?	<b>SI</b>		<b>NO</b>		
	10		0		
<b>Pregunta 14</b>	<b>Resultados</b>				
¿La preparación que la empresa ha dado al personal es?	<b>Insuficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
	0	6	0	3	1
<b>Pregunta 15</b>	<b>Resultados</b>				
¿Considera usted que se aprovechan al máximo sus capacidades, habilidades y destrezas?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
	0	1	4	5	0
<b>Pregunta 16</b>	<b>Resultados</b>				
¿Cómo es el ambiente de trabajo en el área de producción?	<b>Insuficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
	0	5	4	1	0
<b>Pregunta 17</b>	<b>Resultados</b>				
¿Están definidas sus funciones y obligaciones?	<b>SI</b>		<b>NO</b>		
	8		2		
<b>Pregunta 18</b>	<b>Resultados</b>				
¿Sus obligaciones y funciones se han establecido de manera verbal o escrita?	<b>Verbal</b>		<b>Escrita</b>		
	8		0		
<b>Pregunta 19</b>	<b>Resultados</b>				
¿Cree usted que un mal servicio genere costos de no calidad?	<b>Si</b>		<b>No</b>		
	8		2		
<b>Pregunta 20</b>	<b>Resultados</b>				
¿Se les ha informado cuales son los métodos para evitar reproceso, desperdicios y desechos?	<b>SI</b>		<b>NO</b>		
	7		3		

CUADRO Nro. 26 Datos

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Abigail Martínez

#### 4.2. Entrevista Dirigida al Señor Gerente

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b> <b>FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b> 		
<b>Proyecto:</b> “Diseñar la adecuada estructura del sistema de gestión de recursos humanos”		
<b>Objetivo:</b> Analizar la situación administrativa actual del sistema de gestión de recursos humanos de la Empresa.		
<b>Dirigido a:</b> Gerente de la Empresa Carrocera COPSA		
<b>Instrucciones:</b> Es grato dirigirme a usted en la oportunidad de pedirle su valiosa colaboración al responder la presente entrevista:		
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Empresa.	<b>Fecha:</b> Mayo del 2015	<b>Tiempo:</b> 60 minutos
#	Pregunta	Respuesta
1	¿Conoce usted sobre los costos de no calidad? ¿Qué son los costos de no calidad?	El Sr. Gerente manifiesta que conoce sobre los costos de no calidad, que estos comprenden a los desperdicios, desechos, reprocesos y devoluciones que se pueden dar en una producción.
2	¿Ha buscado asesoramiento de algún profesional para informarse sobre métodos de disminución de costos de no calidad?	El Sr. Ernesto manifiesta que no ha buscado un ayuda o soporte profesional que ayude a memorar la presencia de costos de no calidad, actualmente el ministerio de medio ambiente le ha guiado para llevar de mejor manera su empresa en cuanto al ambiente, y esta ayudado en que hoy en día lleven un orden en el tema de reciclaje y chatarrización.
3	¿El sistema objetivo de la empresa para la clasificación y valoración de cargos es?	Actualmente la gerencia estima el rendimiento global del empleado, analiza su desempeño y experiencia, para posteriormente valorar el cargo que podría ocupar.

4	¿Se ha visto en la necesidad de acudir a fuentes externas para mejorar el desarrollo de la empresa?	Si en el tema de responsabilidad tributaria, y además un técnico ambiental, quien les ha guiado para hoy poder tener todo en regla, en secciones y cuidando el medio ambiente.
5	¿El personal que labora en la empresa está 100% preparado para desempeñar sus funciones?	El Señor Gerente manifiesta que actualmente todos se encuentran preparados para realizar sus actividades al 100%, pero él está en constante vigilancia y asesoramiento para q su desempeño sea el deseado por la empresa.
6	¿Cómo se están gestionando los recursos humanos en la empresa?	Actualmente no existe un departamento de recursos humanos, solo se trabaja con la guía y supervisión de la gerencia.
7	¿Cómo se hace la contratación del personal y que parámetros se toma en cuenta?	Para el tema de contratación se toma en cuenta la experiencia, además que se encuentre capacitado para la función que se va a desempeñar, además se le hace una prueba para corroborar que este apto para el cargo.

**CUADRO Nro. 27** Entrevista

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

Una vez realizada la entrevista al Gerente de la Empresa Carrocera COPSA, se procedió al análisis de los resultados obtenidos, con la finalidad de conocer de mejor manera las falencias de la organización y de igual manera determinar la viabilidad de la presente investigación.

Los datos recopilados en este trabajo se tabularon, se interpretaron y se analizaron para identificar las principales necesidades de la Empresa Carrocera COPSA y posteriormente brindar posibles soluciones.

### **4.3 Interpretación de datos**

La interpretación de datos que se muestra a continuación es el resultado de las respuestas que se obtuvo luego de aplicar la encuesta a los trabajadores y al personal administrativo de la Empresa Carrocera COPSA de la ciudad de Ambato.

La interpretación de los resultados se hizo mediante la formulación de distintas preguntas las mismas que tienen relación para que la interpretación sea precisa y veras, conocer que alternativas pueden ser las mejores para que la Empresa Carrocera COPSA adopte un sistema de Control Interno como método alternativo para solucionar los costos de no calidad.

La necesidad primordial la Empresa Carrocera COPSA, es implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno que será un conjunto de procesos administrativos que permita principalmente proteger los recursos económicos de la Empresa, además que permita evaluar si las tareas que se realizan en la Carrocería están encaminadas a conseguir los objetivos planteados de manera eficiente y económica.

### **4.4. Comprobación de la hipótesis.**

Posteriormente de haber efectuado las encuestas y la entrevista a los clientes internos y al gerente, se utiliza la estimación estadística t de student, con la que se verificara y comprobará la hipótesis planteada, este estadístico de análisis se calcula a través de datos cualitativos.

#### **4.2.1. Planteamiento de la hipótesis**

##### **Modelo Lógico**

Hipótesis Nula (H0): Sistema de gestión de recursos humanos no incide en los costos de no calidad en la Empresa Carrocera COPSA.

Hipótesis Alternativa (H1): Sistema de gestión de recursos humanos incide en los costos de no calidad en la Empresa Carrocera COPSA.

### Modelo Matemático

H0: O = E

H1: O ≠ E

Es señalar que la hipótesis nula en la frecuencia observada (O) es igual a la frecuencia esperada (E), mientras que por lo contrario, en la hipótesis alterna la frecuencia observada (O) es diferente a la frecuencia esperada (E).

### Modelo Estadístico

El modelo estadístico que se presentara, corresponde a dos muestras independientes de t de student:

$$t = \frac{P1 - P2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

En donde:

**P1**= Proporción de la pregunta 1

**P2**= Proporción de la pregunta 2

**p**=Porcentaje de acierto

**q**= Porcentaje de fracaso

**n1**= Población pregunta 1

**n2**=Población pregunta 2

## Grados de libertad

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

Regla de decisión

$$1 - 0.05 = 0.95$$

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

$$gl = 10 + 10 - 2$$

$$gl = 18$$

Al 95% de confianza y con 8 gl, t de student (tabla) está entre  $\pm 1,734$ ; entonces se acepta la hipótesis nula (H0), si t de student (calculado) es mayor que t de student (tabla) se acepta la hipótesis alterna (H1).

## Tabla de Distribución t de Student

CUADRO Nro. 28

$\alpha/2$	0,40	0,30	0,20	0,10	0,050	0,025	0,010	0,005	0,001	0,0005
$gl$										
1	0,325	0,727	1,376	3,078	6,314	12,71	31,82	63,66	318,3	636,6
2	0,289	0,617	1,061	1,886	2,920	4,303	6,963	9,925	22,33	31,60
3	0,277	0,584	0,978	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,22	12,94
4	0,271	0,569	0,941	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610
5	0,267	0,559	0,920	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,859
6	0,265	0,553	0,906	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959
7	0,263	0,549	0,896	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,405
8	0,262	0,546	0,889	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041
9	0,261	0,543	0,883	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781
10	0,260	0,542	0,879	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587
11	0,260	0,540	0,876	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437
12	0,259	0,539	0,873	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318
13	0,259	0,538	0,870	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221
14	0,258	0,537	0,868	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140
15	0,258	0,536	0,866	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073
16	0,258	0,535	0,865	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015
17	0,257	0,534	0,863	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965
18	0,257	0,534	0,862	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,611	3,922
19	0,257	0,533	0,861	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883
20	0,257	0,533	0,860	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850

FUENTE: Internet

ELABORADO POR: Universidad de Valencia

## Aplicación de la prueba estadística

CUADRO Nro. 29. Distribución Estadística

Variable	Pregunta	Respuesta		TOTAL	P1	P2	p	Q
		SI	NO					
Independiente	¿Cuenta con los conocimientos y herramientas necesarios para realizar sus funciones?	10	0	10	1,0000	-	0,6500	-
Dependiente	¿Se les ha informado cuáles son los métodos para evitar los reproceso, desperdicios y desechos?	3	7	10	-	0,3000	-	0,3500

FUENTE: Internet

ELABORADO POR: Abigail Martínez

$$\text{Ecuación } Tt = \frac{P1 - P2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

Remplazando

$$t = \frac{1,0000 - 0,3000}{\sqrt{0,6500 * 0,3500\left(\frac{1}{10} + \frac{1}{10}\right)}}$$

$$t = \frac{0,7000}{\sqrt{0,2275(0,2)}}$$

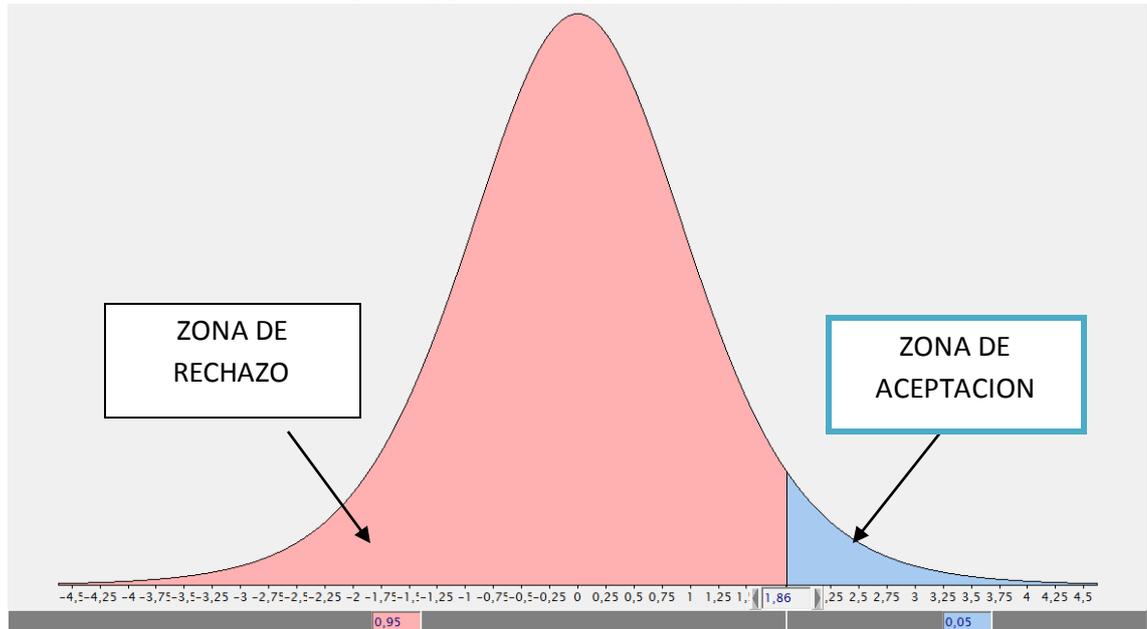
$$t = \frac{0,7000}{\sqrt{0,0455}}$$

$$t = \frac{0,7000}{0,21330729}$$

$$t = 3,2816$$

Se concluye que con un nivel de significancia del 0.05,  $t$  calculada no se encuentra en la región de aceptación de  $H_0$ , entonces se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ .

GRAFICO Nro. 25 Determinación de la zona crítica



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Abigail Martínez

#### 4.2.2. CONCLUSIÓN

Una vez que se ha realizado la comprobación de la hipótesis con el debido proceso de cálculo, se ha concluido que el valor de  $t$  de student calculado con 3.2816 es superior a 1,734, con 8 grados de libertad, y un alfa de 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), y se demuestra que el Sistema de gestión de recursos humanos aumenta los costos de no calidad en la Empresa Carrocera COPSA.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados conseguidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **CONCLUSIONES**

- ✓ Debido a que el sistema de Gestión de recursos humanos es ineficiente los colaboradores no trabajan por un objetivo en común, simplemente se dedican a cumplir órdenes, generando así inconformidad, insatisfacción, reprocesos y desperdicios que se refleja en el aumento de los costos de no calidad en la Empresa.
- ✓ La Empresa no cuenta con la adecuada estructura de un sistema Gestión de recursos humanos que permita a la organización; coordinación, ejecución, y el control de todas las actividades diarias, permitiendo de esta forma que el trabajador no aproveche y utilice los recursos de una manera óptima.
- ✓ La Gestión de recursos humanos actual ha tenido consecuencia directa entre los trabajadores de la Empresa, reflejando perdida de tiempos al momento de ejecutar sus actividades laborales diarias, provocados por la ausencia, poca claridad y precisión en los objetivos propuestos.
- ✓ El implementar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos ayudará a cumplir con diversas funciones dentro de la organización, esto a fin de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos en la Empresa Carrocera COPSA, alcanzando un aprovechamiento óptimo de los recursos.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Analizar cada lugar de la trabajo de la Empresa y determinar los cambios adecuados referentes al objetivo de cada uno de los cargos, logrando definir con exactitud cuáles requieren de una reestructuración, para que de esta forma se cumplan con todas las planificaciones realizadas.
  
- ✓ Planificar las funciones principales y secundarias que cada colaborador debe cumplir dentro de la Empresa Carrocera COPSA, quienes al tener claro sus tareas no estarán a la expectativa y esperando disposiciones superiores, lo que ayudara a un manejo óptimo de tiempos y movimientos dentro de la Empresa mejorando la calidad del producto.
  
- ✓ Establecerlos requisitos personales y competencias para la función que desempeñan cada trabajador en la Empresa, mediante la recolección e investigación de información clara y precisa, que permita mejorar, optimizar el rendimiento y comportamiento de los colaboradores para lograr un mejor rendimiento laboral.
  
- ✓ La implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos servirá para crear una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad e higiene en el mismo para beneficio de los trabajadores y la Empresa Carrocera COPSA

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

**Tema:** Diseñar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias que permita la Empresa Carrocera COPSA, alcanzar un aprovechamiento óptimo de los recursos.

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

**Institución Ejecutora:** Empresa Carrocera COPSA  
**Dirección:** Cantón Ambato, provincia de Tungurahua  
**Beneficiarios:** Trabajadores, propietario, clientes.  
**Tiempo estimado:**  
**Inicio:** Enero del 2015  
**Finalización:** Febrero del 2015  
**Responsable:** Abigail Martínez  
**Director del Proyecto:** Dra. Mary Cruz  
**Tipo de Proyecto:** Sistema de gestión de recursos humanos.

#### 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Después de analizar e interpretar los resultados de las encuestas, se puede llegar a la conclusión de que la falta de un sistema de gestión de recursos humanos en la Empresa está complicando en los costos de no calidad, afectando así directamente al servicio que brinda la Carrocería. La falta de un sistema de gestión de recursos humanos con una correcta estructura está afectando en la organización, coordinación, ejecución y control de las actividades diarias que los miembros que integran el centro deben realizar, afectando a la producción de la Empresa.

Lo que provoca incertidumbre y malestar entre ellos reforzando el hábito de no cumplir con resultados, debido a la falta de claridad en funciones principales y secundarias. Se puede concluir que la Empresa Carrocera COPSA requiere urgentemente la implementación de un Sistema de gestión de recursos humanos con el firme propósito de realizar cambios en lo que así amerite, logrando así conformidad y satisfacción personal en cada uno de los trabajadores.

La falta de claridad y precisión en actividades, hacen que los procesos que se realizan en la Empresa no se cumplen en su totalidad y que los costos de no calidad proliferen sin cumplir objetivos propuestos por cada uno de los trabajadores y propietarios de la Empresa afectándose la productividad y la calidad del trabajo realizado, afectándose indirectamente el cliente con su trabajo realizado.

Las competencias para el lugar de trabajo y para la organización también requieren de cambios en algunos cargos pues existe bajo sentido de cumplimiento, mostrando ineficiencia en cada tarea realizada, generando bajos niveles de rendimiento laboral. Los resultados de las encuestas fueron claros y precisos para su interpretación pues la gran mayoría sostuvo que no existe la planificación para su trabajo.

Las funciones de cada empleado no estaban completamente definidas, lo que da como resultado que los trabajadores no puedan desenvolverse con efectividad, eficiencia y eficacia en la realización de sus funciones lo que se plasma directamente en el retraso al no cumplir metas y objetivos en la Empresa.

### **6.2.1. La gestión de recursos humanos por competencias**

En las últimas décadas, la evolución de los modelos de gestión de recursos humanos se ha caracterizado, fundamentalmente, por el cambio en la concepción del personal -que deja de entenderse como un costo para ser considerado como un recurso y por la incorporación de un enfoque estratégico en todas sus actuaciones. El paradigma actual subraya la importancia del personal como fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles. (Rodriguez B. L., 2000)

De este modo, la gestión de recursos humanos ha abandonado el enfoque de tipo micro analítico centrado en los costos, evolucionando hacia una dirección estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización mediante el desarrollo de competencias laborales y el compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la gestión de recursos humanos basada en las competencias laborales, que considera que éstas inciden tanto en la conducta y el desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y en su compromiso organizacional. Al centro de este paradigma se encuentran catálogos con los perfiles ocupacionales y de las unidades de competencia laboral que requieren los puestos de trabajo de las personas que lo ejecutan. (Dutra, 2000, pág. 82)

La gestión de recursos humanos por competencias permite desarrollar el compromiso organizacional, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, reconociendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y como un medio para crear ventajas competitivas sostenibles dentro de la organización. (Levy-Leboyer, 1997, pág. 83)

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El propósito de la propuesta es efectuar Sistema de gestión de recursos humanos sólido que mejore el nivel de calidad de desempeño laboral y el desarrollo de talento humano.

Es importante que la Empresa cuente con un adecuado Sistema de gestión de recursos humanos pues de seguir con los mis procesos, la ineficacia y la poca efectividad en el desarrollo de las actividades de cada trabajador provocaran una relación poco armónica entre directivos y empleados y la Empresa no cumplirá los objetivos propuestos es su planificación.

La propuesta también quiere comenzar al talento humano ya que los implicados son aquellas personas que sobreviven a los cambios, con el modelo de gestión de talento humano por competencias el mecanismo de trabajo de la empresa será más fructífero, su entorno de trabajo será más atractivo y creativo, existirá un clima de confianza y apoyo, y se disminuiría los costos de no calidad en la Empresa.

Un empleado motivado, capacitado y trabajando en equipo, son los pilares esenciales en los que las organizaciones y empresas sustentan sus logros. Estos aspectos además de constituir fuerzas internas de gran importancia para que la empresa alcance encumbrados niveles de producción y competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos tecnocráticos.

#### **6.4 OBJETIVOS:**

##### **6.4.1. Objetivo General.-**

Elaborar un sistema de gestión de recursos humanos por Competencias que permita la Empresa Carrocera COPSA, alcanzar un aprovechamiento óptimo de los recursos.

##### **6.4.1. Objetivos Específicos.-**

- Diseñar un sistema de recursos humanos por competencias para cada uno de los elementos ajustados a las necesidades de la empresa Carrocera COPSA
- Valorar los costos de no calidad en el proceso producción de la empresa para evidenciar el costo adicional en la producción
- Sociabilizar el plan de ejecución y componentes del sistema de gestión de recursos humanos y el mejoramiento del rendimiento laboral en la Empresa Carrocera COPSA.

#### **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

El presente trabajo investigativo se podrá desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo de la Empresa Carrocera COPSA particularmente por sus propietarios y

trabajadores los cuales proporcionaron la información necesaria para el desarrollo de la propuesta y para la aplicación de la misma. Legalmente la propuesta es factible puesto que las leyes actuales impuestas por la LOSEP hacen énfasis en los colaboradores y en sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, podemos afirmar que el presente proyecto de investigación es factible pues cobra vital importancia y relevancia, el contar con los recursos necesarios, como tiempo, dedicación, facilidad de información y un presupuesto considerable para llevar a cabo su correcta aplicación, lo que permitirá conseguir mejores resultados en la productividad de la Empresa minimizando los costos de no calidad, optimizando recursos humanos y materiales con el único objetivo de satisfacer al cliente.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

En el presente trabajo se presenta una reflexión sobre los factores que inciden en la estructuración del sistema de gestión de recursos humanos de una empresa, a partir de los resultados de la investigación realizados, lo que les ha permitido resumir las principales corrientes y tendencias de la moderna gerencia de recursos humanos y adecuarla a las condiciones de las empresa.

### **6.6.1. Desarrollo**

Ámbitos generadores del cambio en la administración de recursos humanos

Los ámbitos generadores del cambio en la Administración de Recursos Humanos son: el tecnológico, el sociológico, el comercial, el político y el económico.

#### **6.6.2. Ámbito tecnológico:**

El descubrimiento e implantación de nuevas tecnologías ha permitido transformar profundamente la sociedad. La informática, la ofimática, las telecomunicaciones, la biotecnología, etc., han dado lugar a nuevos y variados productos y a una profunda revisión de los sistemas de administración en las empresas.

#### **6.6.3. Ámbito sociológico:**

La aparición de nuevas profesiones y carreras, hasta ahora poco o nada consideradas y el fuerte desarrollo que han tenido otras, cuyo campo de aplicación estaba muy reducido, junto con la mejora de las comunicaciones en sentido amplio y el impacto que ha tenido este fenómeno en las relaciones empresa - trabajador, ha dado lugar a un mayor nivel de conocimiento, consecuencia de la proliferación de los contactos entre expertos, permitiendo a su vez una más amplia especialización, una mejor fluidez en la información y más exactitud de los métodos empleados en la predicción del futuro, lo que permite la toma de decisiones de forma anticipada en la administración y gestión empresarial.

#### **6.6.4. Ámbito comercial:**

Los cambios tecnológicos han facilitado sistemas de producción y/o servicios flexibles que logran obtener nuevos productos, tanto de gran consumo como especializados, que ofrecen satisfacción a nuevas necesidades, reales o individuales, que la sociedad actual tiene, el perfeccionamiento de la calidad, la obsolescencia planificada, las modernas estrategias de marketing o los nuevos sistemas de compra, incluida la adquisición de productos o servicios por medios informáticos y el abono de las compras realizadas por sistemas electrónicos, han originado una verdadera revolución en el ámbito comercial, que influye enormemente en las empresas y en el comportamiento de la sociedad actual.

#### **6.6.5. Ámbito político:**

El desmoronamiento del sistema político de algunos países, con el desconcierto que ha producido en los partidos de ideologías similares de algunas naciones, está produciendo mutaciones en la sociedad, cuyos efectos son difíciles de predecir a corto plazo.

Esto podría implicar una redefinición de posiciones ideológicas que modificaría la concepción política y quizás sindical de la sociedad del siglo XXI. Los cambios que se han producido a nivel mundial han tenido una gran influencia sobre la administración de los recursos humanos en las empresas, sobre todo en la calidad y la profesionalidad del personal.

#### **6.6.6. ¿Qué es un sistema de gestión de recursos humanos?**

Es un documento elaborado por el área de talento humano mediante la observación, la entrevista con los trabajadores. Está compuesta de requisitos, funciones generales, funciones específicas, objetivos, competencias que requiere el colaborador con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en el puesto de trabajo.

#### **6.6.7. ¿Cuál es su contenido?**

- ✓ INTRODUCCIÓN
- ✓ ALCANCE DEL INSTRUMENTO
- ✓ OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS
- ✓ RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD
- ✓ ESTRUCTURA POR PROCESOS
- ✓ PERFILES DE PUESTOS
- ✓ DESCRIPCIÓN DE PERFILES
  - Nombre del puesto
  - Área al que pertenece el cargo
  - Objetivo
  - Requisitos personales
  - Requisitos académicos
  - Funciones principales
  - Funciones secundarias
- ✓ DESCRIPCIÓN DE APTITUDES
  - Competencias para la organización
  - Competencias para el cargo

#### **6.6.8. ¿Cuál es el proceso de elaboración?**

### **6.6.8.1. Captación de la información**

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

### **6.6.9. ¿Cuáles son los métodos?**

#### **Tipos de métodos**

- a) Entrevista
- b) Cuestionario
- c) Observación
- d) Encuesta:

#### **a.- Entrevista**

Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

#### **b.- Observación directa**

Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

#### **c.- El cuestionario**

Puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas. Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar

una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

## **6.7 FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

Todos tenemos "algo que ver" con los recursos humanos. Si bien todos los temas se abordarán desde la industria- y dentro de la misma como especialistas de recursos humanos- y no del individuo o empleado, este conocimiento será útil a todos, más allá de la especialidad final en la que les toque trabajar y lo ayudará en las distintas situaciones que a lo largo de una carrera laboral pasan las personas. (Alles M. , 2008, pág. 15)

(Alles M. , 2008) "Las personas que integren un área de Recursos Humanos o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar empleados, supervisarlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación laboral". (pág. 22).

### **6.7.1. ¿Qué es administración de recursos humanos?**

Se usa la palabra administración en el sentido amplio del término, no nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a administración como "la acción de administrar" y administrar en su primer acepción "gobernar, regir, aplicar" por lo tanto administración de recursos humanos hace a su manejo integral de los mismos, "a su gobierno".

Implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados

- Mantener la relación legal/contractual: llevar un legajo, pagarle el salario, etc.
- Capacitar y entrenar
- Desarrollar sus carreras / Evaluar su desempeño
- Vigilar las compensaciones (pagos) sean correctas
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados

### **6.7.2. ¿Por qué es importante la administración de los recursos humanos?**

Lo es para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque.

No es bueno:

- Tomar a la persona equivocada,
- Tener alta rotación de personal o tener personal insatisfecho,
- Que la gente no esté comprometida,
- Que los empleados piensen que su salario es injusto,
- Que el personal no esté capacitado o que estándolo en el momento de la incorporación pierda su nivel

Para evitar estos inconvenientes los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas

### **6.7.3. ¿Quién define las competencias?**

La inevitable participación de la máxima conducción

Este no es un tema menor; en todos los casos que conocemos es imprescindible este compromiso y participación de la máxima línea de conducción.

La **definición de las competencias** no puede dejarse en manos de menor nivel dentro de la organización, aunque sean expertas. Si recurre a la ayuda de una consultora externa ésta deberá trabajar, sin excepción, con los números uno de la empresa para definir las competencias. Los llamados

diccionarios de competencias son infinitos como la imaginación de los distintos especialistas, por lo tanto como la empresa no es de los consultores, será ella misma la que deberá definir sus propias competencias o factores claves del éxito. (Alles M. , 2008, pág. 25)

Las competencias así definidas se aplican a las diferentes funciones y procesos de recursos humanos.

#### **6.7.4. Evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos**

En la medida que se sube en la escala jerárquica, o se desciende según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en las cuales son necesarias. Por ejemplo, la competencia capacidad de aprendizaje tiene un contenido e importancia diferente si observamos un joven profesional o un directivo de área.

(Alles M. , 2008) “Del mismo modo y en sentido inverso si se analiza la competencia pensamiento estratégico, si bien es importante en los jóvenes, futuros ejecutivos de una empresa, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma” (pág. 26).

Un buen ejemplo de este concepto lo podemos encontrar en la competencia liderazgo. No se requiere el mismo liderazgo para el CEO de la compañía que para el Jefe de Empleos o el Jefe de Capacitación. Estas dos últimas posiciones requieren la competencia liderazgo pero de una manera diferente.

(Alles M. , 2008) “Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan” (pág. 28).

#### **6.7.5. Grados de Competencias**

Además de definir las competencias es necesario fijar distintos grados. Por ejemplo, siguiendo la nomenclatura usada en otras partes de la obra, en cuatro niveles.

## Competencia LIDERAZGO

**A: Alto.** Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

**B: Bueno.** Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y éstas depositan su confianza en él.

**C: Mínimo necesario.** Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

**D: Insatisfactorio:** El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él sólo se ve una figura autoritaria.

A partir de esta apertura de la competencia liderazgo en niveles se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto. No se requiere el mismo grado de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador, por poner dos posiciones extremas. De todos modos el nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para posición alguna. En todo caso el liderazgo podrá ser una competencia no necesaria para el puesto. (Alles M. A., 2011, pág. 33)

### 6.7.6. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

Para trabajar bajo un esquema por competencias es necesario "empezar por el principio", en este caso quiere decir comenzar por definir ¿hacia dónde vamos? Para ello es necesario definir la visión. ¿Qué? Para lo cual se deberán definir los objetivos y la misión. ¿Cómo? Se mencionó en párrafos anteriores, a partir de la máxima conducción de una empresa, con su participación e involucración. (Alles M. , 2008, pág. 49)

Los pasos son:

- Definir visión y misión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía

- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Según una Consultora internacional se necesita:

- Definición de las competencias
- Definición de grados
- Diseño de perfiles profesionales
- Análisis de las competencias del personal
- Implantación del sistema

En ambos es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias.

#### **6.7.7. Criterios efectivos para definir competencias**

Los pasos necesarios para la definición de las competencias:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas.

Esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.

- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: Selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

#### **6.7.8. Definición de los niveles de competencias**

Esta apertura en 4 grados es arbitraria; pueden utilizarse 5 niveles o más, si se lo considera necesario.

**A: alto o desempeño superior** que según Spencer “es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral”.

**B: bueno**, por sobre el estándar

**C: mínimo** necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta definición que da Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel "mínimamente aceptable" de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

**D: insatisfactorio.** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto simplemente no será necesario indicar nivel.

### **6.7.9. CUIDADO DEL CAPITAL INTELECTUAL**

La función de Desarrollo en el área de Recursos Humanos

#### **6.7.9.1. El capital intelectual**

El concepto de capital intelectual es tratado por muchos autores, veremos a continuación algunos de los consultados para la realización de esta obra.

(Rodríguez J. C., 2004, pág. 98) Dice que “es difícil encontrar una rama de actividad, una empresa, una organización de cualquier tipo, que no se haya vuelto más dependiente de la "información intensiva" que antes; el conocimiento como recurso para atraer clientes y de la tecnología informática para su gestión.”

Más adelante menciona que las empresas tienen dos tipos de gastos los derivados de la compra de equipos, maquinarias y otros activos y en otras inversiones a largo plazo, por ejemplo en investigación, desarrollo y capacitación.

Para Annie Brooking el capital intelectual de una compañía puede dividirse en cuatro categorías:

**1. Activos del mercado:** lo constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales de una organización que guardan relación con el mercado. Por ejemplo: la clientela y su fidelidad, las marcas, los canales de distribución y acuerdos tales como licencias o franquicias.

**2. Activos de propiedad intelectual,** incluyen el know how, los secretos de fabricación, las fórmulas, las patentes.

**3. Activos centrados en el individuo,** son las cualificaciones que conforman al hombre y determinan que sea lo que es. Para nosotros, serían las competencias. No existe ninguna empresa que pueda "funcionar" sin un mínimo de personas.

**4. Activos de infraestructura,** son las tecnologías, metodologías y procesos que hace posible el funcionamiento de la organización.

Gestión por Competencias es un modelo de management que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos (estrategia) organizacionales. Como es casi obvio, cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, las competencias son diferentes en cada caso. Para ello el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que las personas deben poseer para alcanzar aquello que se haya definido como estrategia organizacional. En todos los casos se parte de la Misión y Visión.

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

## 6.8 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

CUADRO Nro. 30. Modelo Operativo

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPOS
<b>DISEÑO</b>	El diseño de un sistema de gestión de recursos humanos	Diseñar la adecuada estructura del sistema de gestión de recursos humanos	Hojas de papel Esferos Computador Impresiones	Investigadora	3 horas
<b>VALORACION DE COSTOS DE NO CALIDAD</b>	Sobre la aplicación de un sistema de gestión de recursos humanos y los beneficios en reducción de costos de no calidad en la Empresa.	Curso a los trabajadores sobre la estructura del sistema de gestión de recursos humanos a través de diapositivas	Computador Infocus Hojas de papel Impresiones	Investigadora Propietario	6 horas
<b>PLAN DE EJECUCION</b>	Del sistema de gestión de recursos humanos y los beneficios en la Empresa.	Ejecución y control por autoridades y propietario	Hojas de papel Esteros Impresiones	Investigadora Propietario	Una semana

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Abigail Martínez

# SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



## **INDICE**

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. ALCANCE DEL DOCUMENTO**
- 3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS**
- 4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**
- 5. ESTRUCTURA POR PROCESOS**
- 6. PERFILES DE PUESTOS**
- 7. DESCRIPCION DE PERFILES**

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Empresa Carrocera COPSA en su afán de contar con herramientas técnicas y administrativas que coadyuven a conseguir sus objetivos y metas propuestas, ha desarrollado el presente Sistema de Gestión de Recursos Humanos, que es un documento en el cual se encontrará información de las funciones y el perfil de los cargos que existen en la Empresa, normando así las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, minimizando los costos de no calidad.

## **2. ALCANCE DEL DOCUMENTO**

El presente Sistema de Gestión de Recursos Humanos, permite disponer de un documento con las funciones de los puestos en la Empresa Carrocera COPSA y contiene las especificaciones de clase de los mismos que constan de:

- ✓ Denominación e Identificación del puesto
- ✓ Misión del Puesto
- ✓ Funciones principales
- ✓ Funciones secundarias
- ✓ Perfil del cargo que contiene requisitos de formación y competencias requeridos para el desempeño del puesto y la organización.

Las características de perfil del cargo deben tomarse como un marco de referencia para aplicar los procesos de incorporación y selección de personal que aseguren contar con personal idóneo para el desempeño de una función.

### **3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS**

#### **3.1. Objetivos Generales.**

- a) Contar con información clave para la aplicación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Carrocera COPSA:
- Incorporación y Selección de personal.
  - Capacitación y Desarrollo
  - Evaluación del Desempeño.
  - Clasificación y valoración de puestos.

#### **3.2. Objetivos específicos.**

- a) Identificar las tareas esenciales y requisitos del puesto
- b) Identificar el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y perfil de competencias)

#### **4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

Responsabilidad del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Carrocera COPSA.

- a) Aprobar las bases conceptuales, objetivos, políticas, lineamientos técnicos y las herramientas que son parte fundamental del Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos.
- b) Garantizar la aplicación del Subsistema y ordenar su actualización por parte del Departamento de Gestión del Talento Humano.
- c) Aprobar los cambios de denominación de puestos, creación, modificación de puestos y funciones, previo el respectivo informe del Departamento de Gestión del Talento Humano.

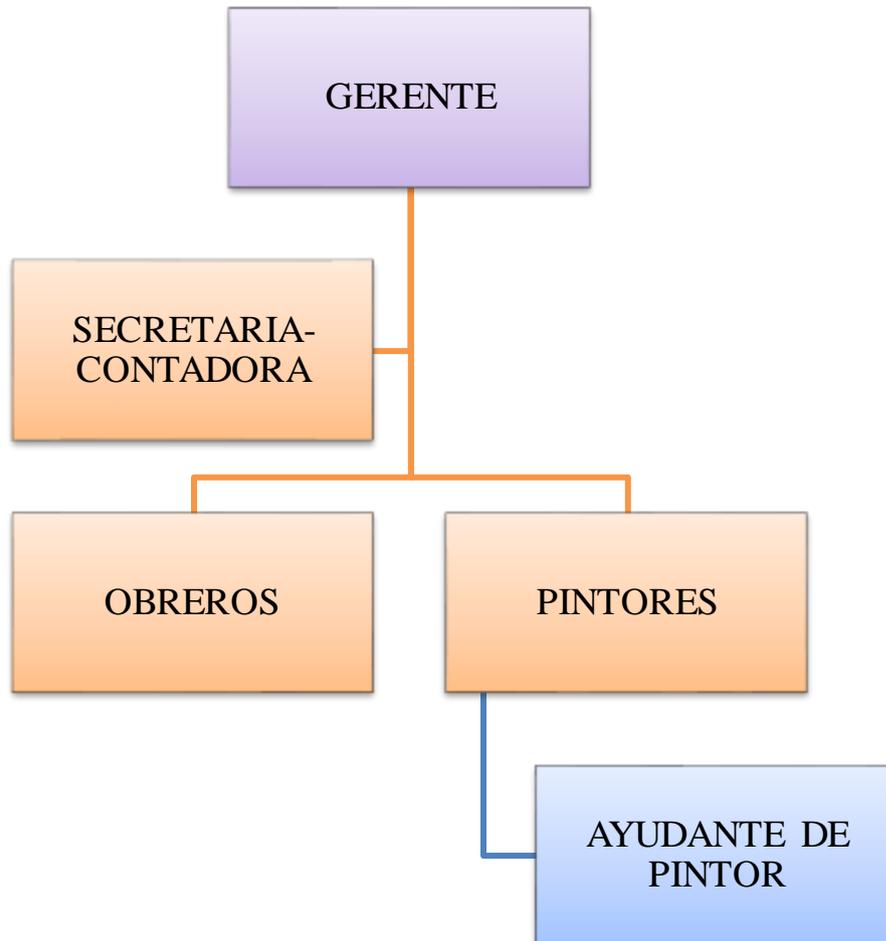
Responsabilidad de la Unidad de Gestión de Talento Humano.

- a) Administrar el Subsistema de Clasificación y Descripción de funciones de los puestos de las diferentes áreas de la Empresa.
- b) Velar por la actualización de los requerimientos de los perfiles de los puestos y funciones de las áreas acorde con los planes de Recursos Humanos y con el Plan Estratégico de la institución.
- c) Realizar ajustes que el Sistema pueda merecer en cuanto a funciones y perfil del cargo.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

### 1.1. Organigrama estructural de la empresa carrocera COPSA

GRAFICO Nro. 26 Descripción de puestos



ELABORADO POR: Abigail Martínez

001	Gerente
002	Secretaria- Contadora
003	Obrero
004	Pintor
005	Ayudante de pintor

# **GUIA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

## **1.- ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN**

El proceso para realizar la selección de personal son los siguientes:

1. Depurar las solicitudes.
2. Evaluar a los candidatos usando las siguientes técnicas:
  - I) Entrevista personal.
  - II) Exámenes de habilidades o conocimientos.
  - III) Evaluación psicotécnica, cuando se requiera.
3. Verificar referencias.
4. Decidir a quién contratar.

❖ Es fundamental al llevar a cabo el proceso de selección de personal considerar los siguientes aspectos:

- a) La cultura de la empresa.
- b) El tipo de personas que deberían trabajar en la empresa.
- c) La descripción del puesto.
- d) El perfil del puesto.

### **a.- PRIMER PASO: Depurar las solicitudes**

En el proceso de reclutamiento, cada candidato llena una solicitud. El primer paso del proceso de selección es revisar cada una de las solicitudes, analizando los datos de cada candidato.

Escoger las solicitudes que van más acordes con tus necesidades. Los aspectos que deben tomarse en cuenta son:

Distancia entre el domicilio y el lugar de trabajo.

- ❖ Escolaridad.
- ❖ Experiencia en el área.
- ❖ Experiencia laboral.
- ❖ Sueldo que solicita.

Un aspecto importante por considerar, es la manera como el candidato llenó su solicitud. Fijarse si está clara, limpia, ordenada o, por el contrario, si los datos son confusos, si la solicitud está sucia o desordenada. La manera en que una persona llena la solicitud, dice mucho de su personalidad y de la seriedad con la que se conduce.

- ❖ Escoger las solicitudes de los candidatos que parezcan más viables.
- ❖ Se sugiere elegir como mínimo tres solicitudes y máximo, cinco.
- ❖ Volver a leer las solicitudes y concretar una cita con cada uno de los candidatos para ser entrevistados.

## **b.- SEGUNDO PASO: Evaluación de los candidatos**

La evaluación de los candidatos se realiza utilizando básicamente tres herramientas que son:

- ❖ La entrevista.
- ❖ Los exámenes de habilidades o conocimientos.
- ❖ La evaluación psicotécnica, cuando es necesaria.
- ❖ Herramientas.

El primer paso en la evaluación de los candidatos es la entrevista.

### **b.1. Entrevista**

La entrevista es un aspecto fundamental dentro de tu proceso de selección y prácticamente se podría asegurar que del resultado de ella depende el 80% de la decisión de la contratación de una persona.

El primer punto para llevar a cabo la entrevista es propiciar un ambiente adecuado para realizarla.

#### **b.1.1. Ambiente para la entrevista de selección**

##### **1.- Disposición:**

Cuidar que, al realizar la entrevista, tener el tiempo suficiente para atender a al candidato sin interrupciones, estar relajado y con disposición para escuchar al entrevistado.

##### **2.- Lugar de la entrevista:**

Buscar un lugar tranquilo, sin ruidos excesivos o personas que continuamente transiten por ahí, para llevar a cabo la entrevista.

Sentarse frente a frente con el candidato para facilitar la comunicación. Esta posición permite observar mejor cómo se conduce el entrevistado.

### **3.- Organización:**

Organiza el tiempo: manifestar a los candidatos en días y horas precisas, de tal manera que se transmita respeto por el tiempo de la otra persona.

Es desilusionante y poco respetuoso hacer esperar a cualquier persona por mucho trabajo que se tenga.

Transmitir a los futuros empleados la formalidad y profesionalismo de la empresa.

### **4.- Cómo efectuar la entrevista de selección**

Para llevar a cabo la entrevista, es necesario tener siempre presente y claro cuál es el perfil de la persona que se busca para ese puesto.

En este sentido, la entrevista debe ser orientada a conocer y verificar si el candidato cuenta con las habilidades y características suficientes para realizar ese trabajo.

Los aspectos que debes considerar al efectuar una entrevista de selección son los siguientes:

- a) Entrada.
- b) Experiencia de trabajo.
- c) Desarrollo académico
- d) Área familiar.
- e) Área personal.
- f) Expectativas laborales

### **5.- Exámenes de habilidades o conocimientos**

- ✓ Un examen es una prueba cuyo objetivo es valorar, hasta donde sea posible, de manera objetiva, los conocimientos mínimos requeridos para el puesto.
- ✓ Este examen debe evaluar los conocimientos o habilidades necesarios para el trabajo, se tenga o no experiencia.

- ✓ Para elaborar un examen de conocimientos o habilidades, de acuerdo al puesto vacante, es necesario, tener a mano, tanto la descripción del puesto como la requisición.
- ✓ Una manera de comprobar si el examen es aplicable y si mide lo que tiene que medir, es pedirle a la persona que actualmente ocupa el puesto, que lo resuelva y dé sus comentarios.

## **6.- Evaluación psicotécnica**

Este es un aspecto que sólo puede realizar un especialista en psicología industrial, ya que proporciona elementos finos acerca de la personalidad del futuro empleado y cómo podría repercutir ésta en el desempeño de su trabajo.

Se recomienda utilizar este servicio cuando por la naturaleza del trabajo, se requiera una evaluación profunda de la personalidad del candidato. Generalmente, los empresarios contratan este servicio al evaluar personal para mandos intermedios o puestos de gran responsabilidad.

### **c.- TERCER PASO: Verificar referencias**

- ✓ Es importante verificar las referencias que el candidato proporcionó en su solicitud de empleo. Esto lo puedes hacer por teléfono. Se recomienda hablar por lo menos con dos jefes anteriores y con dos personas que lo conozcan.
- ✓ Cuando se hable con sus jefes anteriores, preguntar si lo conocen y cómo fue en términos generales su desempeño en el trabajo mientras laboró con ellos; cuál fue la causa de su salida y si lo recomiendan o no para un nuevo trabajo. Preguntar finalmente si desean agregar algo más.
- ✓ Cuando se llame a las personas que lo conocen, preguntar desde cuándo lo conocen, qué tipo de relación llevan y si lo recomiendan como una persona honrada y confiable para el trabajo.
- ✓ No olvidarse dar las gracias a cada persona por la información y ponerse a sus órdenes para cualquier cosa que en un futuro ellos quisieran añadir.

- ✓ Una sugerencia útil antes de decidir a quién contratar es elaborar un pequeño resumen que incluya los datos más importantes o significativos de cada candidato. Esto te permitirá tener mayor claridad y objetividad para elegir al mejor elemento.

#### **d.- CUARTO PASO: Decidir a quién contratar**

Con los datos que se recabe en la solicitud, con la entrevista, y en la verificación de referencias y complementándolas con los resultados del examen de habilidades o conocimientos, se puede evaluar globalmente a los distintos candidatos y elegir al que consideres más adecuado.

Todos los candidatos tienen pros y contras. Se trata de escoger a la persona que pueda desempeñarse mejor en el puesto y en tu empresa.

Por último, cuando se hace una entrevista, se aplica un examen, o se lee una solicitud, se observa "sin querer" algunos aspectos que pueden resultar importantes en un trabajo y que no son obvios, ni se infieren de los contenidos del proceso de selección. Algunos de estos elementos son la seguridad del candidato, su forma de expresarse, sus actitudes no verbales, su limpieza, entre otros.

## **2.- FORMACIÓN**

La formación, como otras actividades, puede ser medida en función de su eficacia. Por lo tanto, para una correcta evaluación de resultados se deberá, primero, elegir los criterios “de medición” según el objetivo que se desee alcanzar. Dichos criterios debe definirlos el área de Recursos Humanos como responsable de la ejecución del plan de formación y, llegado el caso, presentar los criterios seleccionados al número 1 de la organización.

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Ello es posible a partir de evaluaciones por competencias o como un derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

### **2.1. Participantes.**

La opinión de los participantes es sumamente interesante y pertinente. Sin embargo, a estos debe solicitárseles su evaluación solo sobre aquellos elementos sobre los cuales puedan emitir juicio genuino.

### **2.2. Instructor.**

La opinión del instructor es sumamente relevante y rara vez le es solicitada. Según las circunstancias, el instructor podrá realizar una evaluación grupal y/o individual de los participantes.

### **2.3.- Informe del instructor.**

Informe conceptual sobre la actividad, la pertinencia de la temática impartida para ese grupo en particular, etc. Es decir, una evaluación sobre aspectos relevantes relacionados con las actividades formativas a su cargo.

### **2.4.- Experto interno observador.**

En las actividades formativas podría incluirse una mirada experta que emita juicio sobre los contenidos, su pertinencia en ese momento, la calidad, etc.

## **2.5.- Jefe.**

Como se ha manifestado en muchas ocasiones, asignamos un rol preponderante al jefe directo. Por lo tanto, se puede enviar una encuesta a los jefes directos de los participantes para que estos brinden su opinión sobre el cambio de comportamientos o el grado de aprendizaje de ciertos conocimientos en base a la utilización de los mismos en su puesto de trabajo, según corresponda.

## **6. Recursos Humanos / Responsable del área de Formación.**

El responsable de la coordinación del plan de formación deberá emitir un informe que reúna las opiniones de todos los anteriores en un solo documento con su propia valoración de todo lo actuado.

## **A.-¿QUÉ IMPLICA UN MODELO ORGANIZACIONAL DE FORMACIÓN?**

Llevar a cabo un conjunto de pasos y actividades estructuradas que permitan asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. En el mismo se pueden identificar las siguientes etapas:

### **A.1.- Necesidades.**

A partir de la Visión de la organización. La formación debe ser planificada para alcanzar la Estrategia. Esta etapa incluye la fijación de prioridades y la separación de las actividades formativas en conocimientos y competencias.

### **A. 2.- Diseño.**

Las buenas prácticas indican que hay que diferenciar entre el diseño de la capacitación y quién la imparte. Ambos son importantes, pero deben ser considerados por separado.

### **A. 3.- Implementación.**

La implementación del plan de formación debe ser objeto de control y seguimiento.

#### **A.4.- Evaluación de resultados.**

Los indicadores para medir el resultado deben ser definidos en el momento de la confección del plan de formación. A su vez debe medirse la eficacia tanto del diseño como de los instructores.

#### **A.5.- Auditoría.**

En la actualidad se entiende que todos los procesos de Recursos Humanos deben ser auditados, por esta razón como paso 5 del Modelo organizacional de formación y a modo de culminación del mismo, se ha incluido la 'auditoría' del mismo.

La auditoría puede ser externa o bien interna. En esta última variante una organización puede contar con un área de auditoría interna para los distintos subsistemas de Recursos Humanos, en especial: Selección, Formación, Desempeño y Desarrollo.

### **3.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Este se puede realizar para mejorar el desarrollo profesional y personal del personal de determinada compañía u organización.

La evaluación de desempeño se realiza también para establecer qué relación hay entre colaboradores y la empresa, si se satisfacen intereses mutuamente y de reflejar cuales son los objetivos y hasta donde se puede llegar con determinado personal.

Los objetivos de la evaluación de desempeño van desde, tomar decisiones, hasta, algunas más frías como reestructuración de personal.

La evaluación de desempeño se realiza de acuerdo al perfil y lugar de trabajo de cada colaborador y en donde se verifican, actitudes, aptitudes, capacidades.

Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

#### **3.1. ¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?**

- La evaluación de desempeño posibilita:
- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.

- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

### **3.2. Beneficios y problemas más comunes**

Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son:

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o pocos realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

### **3.3. Como evitar estos problemas:**

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.
- Entrenar a los evaluadores. Muchas empresas se limitan a entregar el formulario y el instructivo, sin embargo, esto no es suficiente. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla. Por lo tanto este es un punto clave.

#### **4.- PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

Programa de Inducción para el personal:

1. Objetivo del programa
2. Presentación
3. Carta de bienvenida
4. Descripción de la empresa Historia de la empresa Misión Visión Valores  
Políticas
5. Organigrama y funciones
6. Derechos y obligaciones

## **5.- METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Estos métodos se clasifican de acuerdo con lo que se quiere medir, puede ser características (resultan ser más objetivos), conductas o competencias (más orientados a la acción y mejores para el desarrollo de las personas), resultados (el aporte que brindan los colaboradores a la empresa es decir su 101%).

### **5.1. Métodos basados en características:**

Es este el que puede darnos resultados subjetivos, porque en este medimos confiabilidad, creatividad iniciativa o liderazgo y esto es cambiante en las personas. Es por eso que cambia de nombre y pasa a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

Entre estas tenemos:

- Escalas graficas de calificación.
- Método de escalas mixtas
- Método de distribución forzada.
- Método de formas narrativas
- Métodos basados en el comportamiento:

Estos se utilizan para dar al empleado una retroalimentación en el desarrollo entre estos tenemos:

**5.1.1. Método de índice crítico:** En el que nos lograremos dar cuenta de él o los puntos críticos de la persona evaluada. Y es medida mediante una escala, la cual va de alto, medio, bajo.

**5.1.2. Métodos basados en resultados:** Es donde se ve la entrega de los colaboradores y hasta donde se puede llegar con ellos.

## **6.- PASOS DE UNA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

- Definir el puesto: responsabilidades y criterios
- Evaluar el desempeño en función del puesto: mediante escala efectuada previamente
- Retroalimentación: progresos

El análisis de desempeño tiene tres momentos diferentes:

- Fijación de objetivos:
- Evaluación de progreso
- Reunión final de evaluación de resultados.

### **6.1. Entrevistas de evaluación**

Existen 3 tipos de entrevistas de evaluación

- Decir y convencer
- Decir y escuchar
- Solución de problema

### **6.2. ¿Cómo realizar la entrevista de evaluación?**

- Solicitar una autoevaluación
- Invitar a la participación
- Demostrar aprecio
- Minimizar la crítica
- Intentar cambiar conductas
- Enfocarse en la solución de problemas
- Apoyar
- Establecer metas.

## **7.- CUIDADO DEL CAPITAL INTELECTUAL**

La principal función del área de Desarrollo de Recurso Humanos es el cuidado del capital intelectual de la organización. Esta función está en estrecha relación con formación y con evaluación de desempeño.

El capital intelectual está compuesto por las personas que trabajan en una organización, los procedimientos y políticas y la valoración que sobre la compañía tiene el mercado en su conjunto; clientes, proveedores y la competencia.

El capital intelectual de una compañía puede dividirse en cuatro categorías:

**7.1.- Activos del mercado:** lo constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales de una organización que guardan relación con el mercado. Por ejemplo: la clientela y su fidelidad, las marcas, los canales de distribución y acuerdos tales como licencias o franquicias.

**7.2.- Activos de propiedad intelectual,** incluyen el know how, los secretos de fabricación, las fórmulas, las patentes.

**7.3.- Activos centrados en el individuo,** son las cualificaciones que conforman al hombre y determinan que sea lo que es. Para nosotros, serían las competencias. No existe ninguna empresa que pueda "funcionar" sin un mínimo de personas.

**7.4.- Activos de infraestructura,** son las tecnologías, metodologías y procesos que hace posible el funcionamiento de la organización.

## **8.- REMUNERACIÓN Y BENEFICIO**

La función del área de Compensaciones o la función de un área de Recursos Humanos en relación a las remuneraciones del personal incluye el estudio y análisis de salarios, revisiones de salarios y políticas de beneficios más allá de lo que fijen las leyes vigentes y el manejo de información estadística para la comparación con el mercado.

Asegurándose del pago equitativo dentro de la Empresa manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado.

### **8.1.- La política de remuneraciones**

La política de remuneraciones es la síntesis de tres dificultades: una la económica, en relación con el mercado de trabajo, otra dificultad, de gestión interna, la evaluación de puestos y una tercera dificultad, de gestión individual, la apreciación del rendimiento individual y un objetivo: atraer-retener-motivar a los empleados que necesita la organización.

- Relación directa de la remuneración con:
- Atracción, selección e incorporación
- Formación
- Evaluación de desempeño
- Capital intelectual

La remuneración en 5 pasos:

- Análisis y descripción de puestos
- Evaluación de puestos
- Clasificación de puestos
- Valores y escalas de salarios
- Rango para cada puesto

### **8.2.- Puntuación de puestos**

La puntuación de puestos es una técnica cuantitativa de valuación, consiste en identificar factores donde cada uno tiene varios grados. De este modo sumado los

grados correspondientes se llega a un valor para cada posición o puesto de una compañía.

Si se aplicó el método de valuación de puestos es posible preparar luego grupos de puestos por niveles de remuneración.

### **8.3.- Tipos de remuneraciones**

Las remuneraciones pueden ser de monto fijo o variable en base a alguna fórmula de cálculo. Existen distintos tipos de remuneraciones variables:

- Salario
- Comisiones
- Bonos o incentivos a corto plazo
- Participación de utilidades
- Incentivos a largo plazo
- Remuneración y competencias

Remuneración por competencias o dentro de un esquema de gestión por competencias es aquella en base a características individuales, habilidades o competencias por debajo o por encima de lo que corresponde esa posición. Su aplicación es compartida por muchos especialistas, ya que si bien es un plano teórico es de fácil comprensión no lo es así en cuanto a llevarlo a una implementación práctica.

Si se aplica este esquema, cuantas más altas sean las competencias le correspondería una mayor compensación.

## 2. CUADROS DE PERFILES Y APTITUDES PARA PUESTOS EN LA EMPRESA

### 2.1.- PERFIL PARA EL PUESTO

<b>I.- DATOS GENERALES</b>	
<b>1.- DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>GERENTE</b>
<b>2.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.
<b>3.- REPORTA A:</b>	Propietario
<b>4- COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización</li> <li>✓ Gerenciamiento de la Motivación del Personal</li> </ul>	
<b>5.- COMPETENCIA PARA EL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Capacidad de toma de Decisiones</li> <li>✓ Conducción de Grupos de Trabajo</li> <li>✓ Comunicación Eficaz</li> <li>✓ Dirección de Personas</li> <li>✓ Conducción de Grupos de Trabajo</li> <li>✓ Comunicación Eficaz</li> <li>✓ Ser proactivo</li> <li>✓ Capacidad analítica y técnica.</li> <li>✓ Dirección de Personas</li> </ul>	
<b>6.- REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>6.1.- REQUISITOS PERSONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad: 35 años</li> <li>✓ Sexo: masculino</li> </ul>

<b>6.2.- REQUISITOS ACADÉMICOS</b>	✓ Título universitario en Administración de Empresas o carrera afín.
<b>6.3.- EXPERIENCIA</b>	✓ 3 años en el cargo
<b>FUNCIONES PARA EL PUESTO</b>	
<b>I.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>✓ Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</li> <li>✓ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li> <li>✓ Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</li> <li>✓ Fomentar una gerencia participativa, dinámica y flexible que permita adaptar a la institución a cambios estructurales, académicos, de investigación y extensión.</li> <li>✓ Planificar programas para facilitar la selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones.</li> <li>✓ Generar programas de adiestramiento y desarrollo para el personal a fin de lograr cambios de actitud, estableciendo planes estratégicos, que permitan mejorar el desempeño del trabajador.</li> <li>✓ Conocer las habilidades y fortalezas del recurso humano, así como las oportunidades para incrementar su productividad para la toma de decisiones justas y adecuadas en materia de ascensos.</li> </ul>	
<b>II.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.</li> <li>✓ Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones.</li> </ul>	

**CUADRO Nro. 31** Perfil Gerente

**FUENTE:** Investigadora

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

## 2.2.- PERFIL PARA EL PUESTO

<b>I.- DATOS GENERALES</b>	
<b>1.- DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>SECRETARIA- CONTADORA</b>
<b>2.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>	Garantizar la dirección en la planeación, organización, coordinación y supervisión de los recursos humanos, financieros, contables y responsabilidades tributarias de la empresa, a fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requieran para el desarrollo de las funciones sustantivas de la empresa.
<b>3.- REPORTA A:</b>	Gerente
<b>4.- COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad y dedicación con la empresa</li> <li>✓ Receptiva y servicial</li> </ul>	
<b>5.- COMPETENCIA PARA EL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicación Eficaz</li> <li>✓ Excelente presentación personal</li> <li>✓ Buen manejo de las relaciones interpersonales</li> <li>✓ Dinámica y activa</li> </ul>	
<b>6.- REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>6.1.- REQUISITOS PERSONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad: 25 A 35 años</li> <li>✓ Sexo: Femenino</li> </ul>
<b>6.2.- REQUISITOS ACADEMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel en contabilidad.</li> </ul>
<b>6.3.- EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3 años en el cargo</li> </ul>

## FUNCIONES PARA EL PUESTO

### I.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

- ✓ Realizar declaraciones, pago de impuestos, y estar al día en las obligaciones tributarias de la empresa
- ✓ Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la gerencia general.
- ✓ Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, facturas, y documentos en general.
- ✓ Convocar a sesiones o reuniones.
- ✓ Llevar el control de la agenda del gerente de área.
- ✓ Velar por el ornato de las oficinas de los directivos y gerencia general.
- ✓ Coordinar las labores, giras y gestión de cobro del mensajero motorizado.
- ✓ Coordinar las funciones y actividades del mensajero interno, tales como: entrega y distribución documentos, ir a bancos, empresas, etc.
- ✓ Atender a proveedores y entregar las órdenes de compra.
- ✓ Comunicar la participación a reuniones al departamento de compras, publicidad, gerencias varias e interesados.
- ✓ Preparar los informes que se le soliciten.
- ✓ Llevar controles administrativos vía expedientes, archivos, catálogos, computador u otros similares.
- ✓ Colaborar con otras funciones afines.

### II.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO

- ✓ Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación diversa recibida, tanto interna como externa.
- ✓ Atención telefónica de acuerdo a las normas de cortesía establecidas y dar el debido curso.
- ✓ Recoger y canalizar los mensajes dirigidos al personal de la dependencia o enviados por este.
- ✓ Enviar comunicaciones vía fax, correo electrónico y apartado postal a empresas e identidades.

**CUADRO Nro. 32** Perfil Secretaria

**FUENTE:** Investigadora

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

### 2.3.- PERFIL PARA EL PUESTO

<b>I.- DATOS GENERALES</b>	
<b>1.- DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>OBRERO</b>
<b>2.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>	Realizar la producción en las mejores condiciones de acuerdo con las funciones y tareas encomendadas.
<b>3.- REPORTA A:</b>	Gerente
<b>4.- COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener Empatía</li> <li>✓ Pensamiento estratégico</li> <li>✓ Saber obedecer y acatar ordenes</li> <li>✓ Seguir procesos y métodos de la empresa</li> </ul>	
<b>5.- COMPETENCIA PARA EL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respeto a sí mismo y a los demás</li> <li>✓ Honestidad y honradez</li> <li>✓ Perseverancia</li> <li>✓ Puntualidad y responsabilidad</li> <li>✓ Cooperación y colaboración</li> </ul>	
<b>6.- REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>6.1.- REQUISITOS PERSONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad: de 25 a 35 años</li> <li>✓ Sexo: masculino</li> </ul>
<b>6.2.- REQUISITOS ACADEMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento en producción Industrial o carrera a fin.</li> </ul>
<b>6.3.- EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3 años en el cargo</li> </ul>

<b>FUNCIONES PARA EL PUESTO</b>
<b>I.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de plataformas, construcción y montaje de arcos</li> <li>✓ Tejido de estructura de carrocerías frontal y respaldo</li> <li>✓ Forrado de techo exteriores laterales, respaldo y frente</li> <li>✓ Forrado de techo interiores laterales, respaldo y frente</li> </ul>
<b>II.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realización de acabados, porta paquetes, mamparas,</li> <li>✓ Armado de tablero y consola</li> <li>✓ Asientos y accesorios</li> </ul>

**CUADRO Nro. 33** Perfil Obrero

**FUENTE:** Investigadora

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

## 2.4.- PERFIL DEL PUESTO

<b>I.- DATOS GENERALES</b>	
<b>1.- DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>PINTOR</b>
<b>2.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>	Planificar, organizar, el trabajo de pintura con la selección de materiales de primera calidad, para que el trabajo final sea excelente y cumpla las expectativas del cliente.
<b>3.- REPORTA A:</b>	Gerente
<b>4.- COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saber obedecer y acatar ordenes</li> <li>✓ Seguir procesos y métodos de la empresa</li> </ul>	
<b>5.- COMPETENCIA PARA EL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Honestidad</li> <li>✓ Puntualidad</li> </ul>	
<b>6.- REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>6.1.- REQUISITOS PERSONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad: de 20 a 35 años</li> <li>✓ Sexo: masculino</li> </ul>
<b>6.2.- REQUISITOS ACADÉMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller y conocimientos y cursos en pintura o afines.</li> </ul>
<b>6.3.- EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1 años en el cargo</li> </ul>

<b>FUNCIONES PARA EL PUESTO</b>
<b>I.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Masillada de la carrocería terminada</li> <li>✓ Fondo y pintura de la carrocería</li> <li>✓ Pintura de la carrocería</li> </ul>
<b>II.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colocación de accesorios así: espejos, faros, manillas y busters</li> </ul>

**CUADRO Nro. 34** Perfil Pintor

**FUENTE:** Investigadora

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

## 2.5.- PERFIL PARA EL PUESTO

<b>I.- DATOS GENERALES</b>	
<b>1.- DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>AYUDANTE DE PINTOR</b>
<b>2.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>	Realizar las tareas establecidas en el área de pintura y terminados
<b>3.- REPORTA A:</b>	Pintor
<b>4.- COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saber obedecer y acatar ordenes</li> <li>✓ Seguir procesos y métodos de la empresa</li> </ul>	
<b>5.- COMPETENCIA PARA EL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honestidad</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Puntualidad</li> </ul>	
<b>6.- REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>6.1.- REQUISITOS PERSONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad: de 20 a 35 años</li> <li>✓ Sexo: masculino</li> </ul>
<b>6.2.- REQUISITOS ACADEMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller y conocimientos y cursos en pintura o afines.</li> </ul>
<b>6.3.- EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1 años en el cargo</li> </ul>

<b>FUNCIONES PARA EL PUESTO</b>
<b>I.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Masillada de la carrocería terminada</li> <li>✓ Fondo y pintura de la carrocería</li> </ul>
<b>II.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colocación de espuma aislante en el sistema de insonorización.</li> </ul>

**CUADRO Nro. 35** Perfil Ayudante del pintor

**FUENTE:** Investigadora

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

## 6.9. VALORACION DE COSTOS DE NO CALIDAD

### 6.9.1.- PROCESO DE ELABORACION DE UNA CARROCERIA

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO</b>
Plataforma	Tubos, ángulos, perfiles, electrodos	1.600,00
Construcción y montaje de arcos	tubos , electrodos	1.000,00
tejido de la estructura	tubos, planchas de tol, ángulos, electrodos	1.600,00
estructura del frente	electrodos, ángulos, ángulos t, tubos	350,00
estructura de respaldo	tubos, planchas de tol, electrodos	350,00
mano de obra	recursos humanos	1.200,00
	<b>SUB- TOTAL 1</b>	<b>6100,00</b>
<b>FORROS EXTERIORES</b>		
Forrado exterior del techo	planchas de tol, sikaflex, electrodos, remaches	550,00
Forrado exteriores laterales	plancha de tol de bobina, plancha de tol, sikaflex, electrodos, remaches	900,00
Forrado del respaldo	fibra de vidrio, sikaflex, remaches	900,00
Forrado del frente	fibra de vidrio, sikaflex, remaches, suelda	500,00
Mano de obra	recursos humanos	900,00
	<b>SUB- TOTAL 2</b>	<b>3750,00</b>
<b>FORROS INTERIORES</b>		
Forrado interior del techo	Fibra de vidrio, sikaflex, tornillos, plancha de tol, expandibles, cemento de contacto.	750,00
Forrado interior de laterales	plancha de tol, sikalastomer, expandible, remaches	500,00
Moqueta	pega negra, cemento de contacto, moqueta	
Mano de obra	Recursos humanos	800,00
	<b>SUB-TOTAL 3</b>	<b>2.600,00</b>
<b>ACABADO INTERIORES</b>		
Porta paquetes	plancha de tol, lámparas, luces de lectura, expandibles, cemento de contacto	1.700,00
Mamparas	tubos, planchas de tol, expandibles, vidrios	800,00
Tablero y consola	fibra de vidrio, accesorios	400,00
Asientos	tubos, esponja, expandibles, accesorios	4.500,00
Mano de obra	Recursos humanos	500,00
	<b>SUB- TOTAL 4</b>	<b>7.900,00</b>

<b>ACABADOS EXTERIORES</b>		
Pintura	Masilla, fondo, pintura, desengrasantes, lijas	1.500,00
Ventanas	Vidrio, perfil de aluminio, accesorios	3.500,00
Parabrisas	Parabrisas, sikaflex	900,00
Accesorios	Espejos, faros, manillas, busters, etc	7.000,00
Mano de obra	recursos humanos	2.000,00
	<b>SUB-TOTAL 5</b>	<b>14.900,00</b>
<b>INSONORIZACION</b>		
Insonorización	esterilla de insonorización, espuma aislante	1.000,00
Mano de obra	Recursos humanos	1.000,00
	<b>SUB- TOTAL 6</b>	<b>1.300,00</b>
<b>OTROS</b>		
Gastos administrativos	luz, agua, arriendo, impuestos, etc.	3.500,00
	<b>SUB-TOTAL 7</b>	<b>3.500,00</b>
<b>COSTO DE LA CARROCERIA</b>		<b>40.050,00</b>

**CUADRO Nro. 36** Proceso de Elaboración

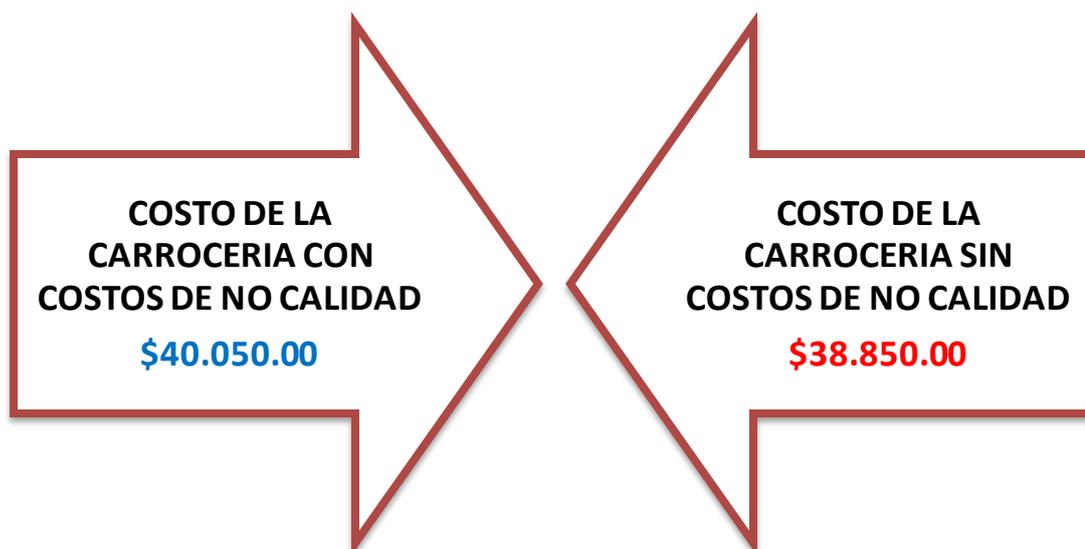
**FUENTE:** Investigadora

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

**6.9.2.- VALORACION PROMEDIO DE COSTOS DE NO CALIDAD EN LA ELABORACION DE LA CARROCERIA**

<b>ACABADO INTERIORES</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>	<b>COSTO</b>
Porta paquetes	Desechos de plancha de tol, residuos de expandibles, desechos de cemento de contacto por no utilizar todo en el día de trabajo.	300,00
Mamparas	Desperdicios de tubos, cortes mal hechos de planchas de tol, vidrios rotos.	100,00
Tablero y consola	Desechos fibra de vidrio.	100,00
Asientos	Desechos de tubos, residuos de esponja.	100,00
	<b>SUB- TOTAL 4</b>	<b>600,00</b>
<b>ACABADOS EXTERIORES</b>		
Pintura	Reprocesos Masilla, fondo, pintura.	350,00
Ventanas	Desechos Vidrio, cortes mal hechos de perfil de aluminio.	250,00
	<b>SUB-TOTAL 5</b>	<b>600,00</b>
	<b>COSTOS DE NO CALIDAD EN LA PRODUCCION</b>	<b>1.200,00</b>

**CUADRO Nro. 37** Proceso de Elaboración  
**FUENTE:** Investigadora  
**ELABORADO POR:** Abigail Martínez



**GRÁFICO Nro. 26**  
**FUENTE:** Investigadora  
**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

Después de haber establecido los costos de la producción de una carrocería podemos establecer que existe un rubro de \$1.200.00 dólares por reprocesos, desperdicios y residuos.

Si la empresa disminuye el porcentaje de reprocesos y desperdicios en una producción, podríamos tener una ganancia mayor, además esto es posible implementando un sistema de gestión de recursos humanos por competencias.

Es decir designar las funciones específicas de cada puesto de trabajo a fin de ahorrar recursos y costos.

#### 6.10. PLAN DE EJECUCION DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACION
1. ¿Quiénes solicitan aplicación?	<b>Interesados en la aplicación o ejecución</b> Equipo de gestión Equipo de proyecto (micro proyecto)
2. ¿Por qué aplicar?	<b>Razones que justifican la aplicación</b> Minimizarlos costos de no calidad
3. ¿Para qué aplicar?	<b>Objetivos del Plan de ejecución</b> Conocer los niveles de participación del personal Facilitar los recursos adecuados y necesarios. Aplicar el sistema de gestión de recursos humanos.
4. ¿Qué se implementarao aplicara?	<b>Aspectos a ser aplicados</b> Efecto del sistema de gestión de recursos humanos para el mejoramiento de la Empresa
5. ¿Quién aplica?	<b>Personal encargado de ejecutar</b> <b>Gerente</b>
6. ¿Cuándo aplicar?	<b>En periodos de terminados de la propuesta</b> Al inicio del proceso y al final en consideración a los periodos laborales
7. ¿Cómo aplicar?	<b>Proceso Metodológico</b> Mediante implementación de gestión de recursos humanos por competencias
8. ¿Con que aplicar?	<b>Recursos</b> Guías de procedimiento

CUADRO Nro. 38 Plan de ejecución

FUENTE: Investigadora

ELABORADO POR: Abigail Martínez

## 6.11. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Organismo	Responsables	Fase de Responsabilidad
Equipo de gestión de la Empresa	Propietario de la Empresa	Organización previa al proceso.
Equipo de trabajo (micro proyectos)	Investigadora	Diagnostico situacional. Direccionamiento estratégico participativo. Discusión y aprobación. Programación operativa. Ejecución del proyecto.

CUADRO Nro. 39 Administración de la propuesta

FUENTE: Investigadora

ELABORADO POR: Abigail Martínez

## 6.12 CUADRO DE IMPACTO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos	Impacto de la aplicación de la propuesta	Nuevos costos de no calidad	Porcentaje de éxito de la propuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atracción, selección e incorporación</li> <li>Formación</li> <li>Evaluación del desempeño</li> <li>Cuidado del capital intelectual</li> </ul>	<p>Al aplicar la atracción selección e incorporación del personal adecuado para la empresa, así como una buena formación evitamos desechos en la producción tales como desechos de planchas de tol, expandibles y cemento de contacto, por ser personal calificado y preparado para realizar esta función.</p> <p>Al utilizar la evaluación de desempeño, cuidado</p>	$cnc: \frac{50 * 1200}{100}$ $cnc: \frac{60000}{100}$ <p><b>cnc:600,00</b></p>	50%

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración y beneficio.</li> </ul>	<p>del capital intelectual y remuneraciones y beneficios, la empresa logrará no incurrir en reprocesos de pintura, desperdicios de materiales como vidrio, perfil de aluminio, masilla y esponja. Ya que sus labores serán determinadas con funciones específicas y lineamientos adecuados, además la remuneración y beneficios adecuados ayudan al desempeño laboral, ya que los obreros y pintores se encuentran motivados, además el cuidado del capital intelectual incluyendo el know y how garantizara la fidelidad de clientes.</p>		
---	--	--	--

**CUADRO Nro. 40** Cuadro de impacto de la aplicación de la propuesta

**FUENTE:** Investigadora

**ELABORADO POR:** Abigail Martínez

## C. MATERIALES DE REFERENCIA

### Bibliografía

- Alles, M. A. (2011). *Desarrollo del talento humano por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alpusig, J. (2011). *Control Interno en el departamento de Recursos Humanos y su incidencia en la productividad de la empresa vivero Forestal Belisario Quevedo*. Latacunga: Universidad Técnica de Ambato.
- Alvarez Ibarroba, J. M., Álvarez Gallego, I., & Bullon, C. J. (2006). *Introducción a la Calidad*. España: Ideas propias Editorial.
- Amant, O. (2005). *COSTES DE CALIDAD Y DE NO CALIDAD*. BARCELONA: EDICIONES GESTIÓN 2000.
- Arango, C. L. (2009). Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad. *Scielo*, 42.
- ATEHORTUA HURTADO, F., Buatamanten Velez, R., & Valencia de los Ríos, J. (2008). *Sistema de Gestión Integral, una sola gestión un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Barrios, S. (18 de Febrero de 2013). *Costos de Calidad y Costos de no Calidad*:. Obtenido de Costos de Calidad y Costos de no Calidad:: <http://www.cyta.com.ar/ta1202/v12n2a2.htm>
- Baez, J. (2009). *Investigación Cualitativa*. España: Esic Editorial.
- Casas, R. (2003). *La gestión asociativa de los procesos de producción*. Paraguay: IICA.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión de talento humano*. McGraw Hill.
- Claudes, J., & Alvarez, L. (2005). *Història del Pensamiento Administrativo*. México: Pearson Educación de México.
- Cobo, J. (2012). *La gestión del Talento Humano y su incidencia en la Productividad*. Pelileo: Universidad Tècnica de Ambato.
- Cuatrecasa, L. (21 de Agosto de 2014). *www.inQualistas.com*. Obtenido de [www.inQualistas.com](http://www.inqualistas.net/articulos/898-costos-de-la-calidad-y-de-la-no-calidad): <http://www.inqualistas.net/articulos/898-costos-de-la-calidad-y-de-la-no-calidad>
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administraciòn de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Mèxico: Person Educaciòn de Mèxico S.A.

- Diccionario Económico*. (20 de Julio de 2014). Recuperado el 05 de Agosto de 2014, de Diccionario Económico: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/directivo-financiero-cfo.html>
- Dutra, G. (2000). *Gestión por Competencia Labora*. Montevideo.
- Fallas, A. V., & Herrera Solis, V. (2001). *Evaluación e implementación de un sistema de calidad en instituciones educativas*.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Editoriales Morata S.L.
- García, L., García, J., & Rodríguez, A. (2012). Impacto de la Inversión en capital Humano sobre el valor Empresarial. *cielo*, 16.
- Garrido, A. (2006). *Sosio psicología del trabajo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Hernández, J. (2012). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *Cielo*, 27.
- Herrera, A. F. (Marzo de 2015). Elevar la producción de la Industria Carrocera. *Ecuador Inmediato*, pág. 1.
- Herrera, F. M. (2001). *Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa Carrocerías Cepeda Cia Ltda*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Huertas, R., & Dominguez, R. (2008). *Dirección Estratégica para la Dirección Operativas en empresas de Servicios y Turísticas*. España: Publicacions I Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Jiménez Boulanger, F., & Espinoza Gutierrez, C. (2007). *Costos Industriales*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Jiménez, D. P. (2011). *Manual de Recursos Humanos Segunda Edición*. España: ESIC Editorial.
- Karajewski Lee, J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones estrategia y analisis quinta edición*. México: Person Educacion México S.A.
- Lacalle, G., Caldas, E., & Carrion, R. (2011). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. México: Editex.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de Competencias*. Gestión 2002 S.A: Barcelona.
- Mafla, H. A. (2009). *Medición de la gestión del talento humano y su incidencia en la competitividad de la pequeña empresa*. Universidad Gran Colombia.
- MALAGON, L. G. (2008). *Administración Hospitalaria*. Colombia: Editorial Medica Panamericana.

- Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno Informe Coso*. Bogota: Esfera Editores Ltda.
- Marcial, C. P. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*.
- Martínez, L. P. (2001). *Gestión social del talento humano*. Grupo Editorial Lumen.
- Medina, L. A., & Castañeda Zapata, D. (2010). COMPETENCIAS REQUERIDAS EN LOS ENCARGADOS DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ EN EMPRESAS INDUSTRIALES. *Scielo*, 38.
- MIP. (2012). *Sector carrocero de Tungurahua recibe apoyo total del Gobierno Nacional*.
- Morales, C. (2007). *Area RH.com*. Obtenido de Área RH.com: [http://www.areasrh.com/psicología/modelo\\_competencia.htm](http://www.areasrh.com/psicología/modelo_competencia.htm)
- Moreno, L. (2011). *Inkthemes.com*. Obtenido de Inkthemes.com: <http://desarrollo-equipos.com/competencias-de-liderazgo/>
- Oña, A. N., Cañamero, S., & Iviz, P. (2008). Diseño de una metodología para el cálculo de los costos de no calidad. *Scielo*.
- Ponce, R. A. (2005). *Administración de empresas teoría y paractica segunda parte*. Mexico: Editorial Limusa S.A.
- Ramos, Y. (JUEVES 24 de NOVIEMVRE de 2011). *ABC ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANOS*. Recuperado el 01 DE AGOSTO de AGOSTO de 2014, de ABC ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANOS: <http://abcadministraciónderecursoshumanos.blogspot.com/2011/11/empleado-y-obrero-definicion.html>
- Reyes, P. A. (2004). *Administración de Empresas teoría y practica primera parte*. México: Limusa S.A.
- Rivera, C. J. (2012). *Dirección de marketing fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Rodriguez, B. L. (2000). *La gestión de recursos humanos por competencias*.
- Rodriguez, J. C. (2004). *El Modelo de Gestión de Recuros Humanos*. Barcelona: UOC.
- Sarmiento, J. (2 de Marzo de 2012). *Habilidades Gerenciales Axon*. Obtenido de Habilidades Gerenciales Axon: <http://habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com/2011/05/21/competencias-organizacionales-niveles/>
- Schieltz, M. (15 de Agosto de 2013). *La voz de Houston*. Obtenido de La voz de Houston: <http://pyme.lavoztx.com/tipos-de-modelos-de-competencia-5499.html>
- Schiffman, K. (2005). *Comportamineto del Consumidor*. Pearson Prentice Hall.

Tejada, B. (2006). *Administración de Servicios de Alimentacion Calidad, Nutrición, Calidad y Beneficios segunda edición*. Colombia: Universidad de Antioquia.

Tojar, H. (2006). *La Investigación*.

Veitimilla, E., & Vinueza, A. (2007). *Diseño del modelo de Gestión del Talento Humano por competencias en la empresa Bycace S.A en la ciudad de Latacunga*. Latacunga: Escuela Politécnica del Ejército.

# ANEXOS



**ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDUTORIA**

**ENCUESTA DIRIJIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA  
CARROCERA COPSA**

**Objetivo:** Analizar el desarrollo del talento humano y la incidencia en los costos de no calidad en la EMPRESA CARROCERA COPSA

Lea determinadamente las preguntas y conteste con la mayor sinceridad  
\*marque con una x en una sola opción según corresponda.

**INFORMACIÓN GENERAL:**

Género: Femenino  Masculino:   
Instrucción: Primaria  Secundaria:  Superior:   
Posgrado:

Responda las siguientes preguntas:

1.- Su conocimiento sobre los desperdicios, reprocesos y desechos es:

<b>Insuficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>

2.- ¿Cree usted que existen desperdicios en la empresa?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

3.- ¿Cree usted que existen reprocesos en la empresa?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

4.- ¿Cree usted que existen desechos en la empresa?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

5.- ¿Se interesa usted en conocer qué aspectos intervienen para la disminución u optimización de costos?

<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>AVECES</b>	<b>NUNCA</b>

6.- ¿Cómo considera usted que es la optimización actual de recursos en la empresa?

<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>

7.- ¿Ha recibido capacitación en el último año?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

8.- ¿Las capacitaciones han mejorado su desempeño laboral?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

9.- ¿El tiempo y periodo de capacitación es?

<b>Insuficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Muy buena</b>	<b>Excelente</b>

10.- ¿Cree que el control, de la producción es suficiente o cumple con el objetivo de la empresa?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

11.- ¿ha buscado un método para contribuir en la disminución de desperdicios y reprocesos de la empresa?

<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>AVECES</b>	<b>NUNCA</b>

12.- ¿Han evaluado su desempeño?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

13.- ¿Cuenta con los conocimientos y herramientas necesarios para realizar sus funciones?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

14.- ¿La preparación que la empresa ha dado al personal es?

<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>

15.- ¿Considera usted que se aprovechan al máximo sus capacidades, habilidades y destrezas?

<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>AVECES</b>	<b>NUNCA</b>

16.- ¿Cómo es el ambiente del trabajo en el área de la producción?

<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>MALO</b>	<b>REGULAR</b>

17.- ¿Están definidas sus funciones y obligaciones?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

18.- ¿Sus obligaciones y funciones se las han establecidos de manera verbal o escrita?

<b>VERBAL</b>	<b>ESCRITA</b>

19.- ¿Cree Usted que un mal servicio al cliente genera costos de no calidad?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

--	--

20.- ¿Se les ha informado cuales son los métodos para evitar los reprocesos, desperdicios y desechos?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

**Gracias (Abigail Martínez Investigadora)**

**ANEXO 2**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDUTORIA  
MODELO DE ENTREVISTA**

**Objetivo:** Analizar el desarrollo del talento humano y la incidencia en los costos de no calidad en la EMPRESA CARROCERA COPSA

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**FECHA** \_\_\_\_\_

**¿Conoce usted sobre los costos de no calidad? ¿Qué son los costos de no calidad?**

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

**¿Ha buscado asesoramiento de algún profesional para informarse sobre métodos de disminución de costos de no calidad?**

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

**¿El sistema objetivo de la empresa para la clasificación y valoración de cargos es?**

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

**¿Se ha visto en la necesidad de acudir a fuentes externas para mejor el desarrollo de la empresa?**

---

---

**¿El personal que labora en la empresa está 100% preparado para desempeñar sus funciones?**

---

---

**¿Cómo se están gestionando los recursos humanos en la empresa?**

---

---

**¿Cómo se hace la contratación del personal y que parámetros se toma en cuenta?**

---

---