

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

---

**Tema:** “Diseño del procedimiento de reclutamiento y selección de personal bajo Normas ISO para el mejoramiento de la producción de las Empresas Carroceras de la Provincia de Tungurahua”

---

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de  
Magister en Gestión del Talento Humano

**Autor:** Ingeniero Cristhian Mauricio Cobo Moya

**Director:** Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA

Ambato – Ecuador

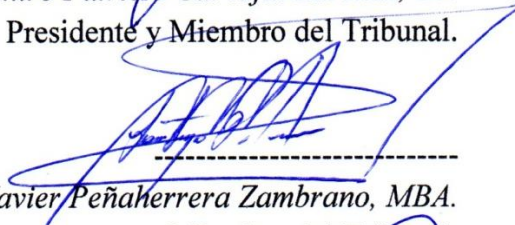
2018

## **A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas**

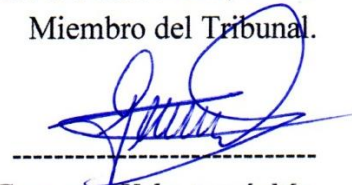
El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Doctor, e integrado por los señores Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano MBA, Ingeniero César Andrés Guerrero Velasteguí Magister, Ingeniero Howard Fabián Chávez Yépez Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el Trabajo de Investigación con el tema: “DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO NORMAS ISO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS CARROCERAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Cristhian Mauricio Cobo Moya, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



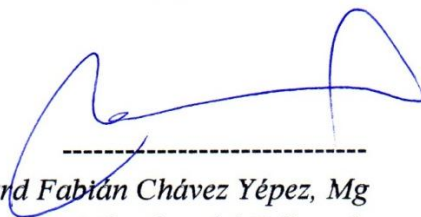
-----  
*Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.*  
Presidente y Miembro del Tribunal.



-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*  
Miembro del Tribunal.



-----  
*Ing. César Andrés Guerrero Velasteguí, Mg.*  
Miembro del Tribunal.



-----  
*Ing. Howard Fabián Chávez Yépez, Mg*  
Miembro del Tribunal.

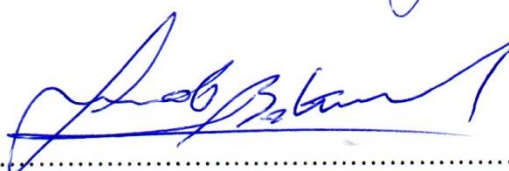
## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Investigación presentado con el tema: “DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO NORMAS ISO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS CARROCERAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Cristhian Mauricio Cobo Moya, Autor bajo la Dirección de Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López Magister, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....

Ingeniero, Cristhian Mauricio Cobo Moya  
C.C. 1803548054  
AUTOR



.....

Ingeniero, Leonardo Gabriel Ballesteros López, Magister  
C.C.1802453629  
DIRECTOR

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



mi Cristian Cobo

.....

Ingeniero, Cristhian Mauricio Cobo Moya  
C.C. 1803548054

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
Autoría del trabajo de investigación.....	iii
Derechos de autor.....	iv
Índice general de contenidos.....	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos.....	xii
Agradecimiento.....	xiii
Dedicatoria.....	xiv
Resumen ejecutivo.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico.....	6
1.2.3. Diagrama causa – efecto.....	8
1.2.4. Prognosis.....	9
1.2.5. Formulación del problema.....	9
1.2.5.1 Preguntas directrices.....	9
1.2.6. Delimitación.....	10
1.3. Justificación.....	10
1.4 Objetivos.....	11

### CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes investigativos.....	13
2.2. Fundamentación filosófica.....	14
2.3. Fundamentación legal.....	14
2.4. Categorías fundamentales de categorías.....	17

2.4.1. Red de categorías fundamentales.....	18
2.5. Descripción de información.....	19
2.5.1 Variable dependiente. Producción carrocera .....	19
2.5.2 Variable independiente. Procesos de Recursos Humanos .....	23
2.6. Hipótesis .....	34
2.7. Señalamiento de variables de la hipótesis.....	34

### CAPÍTULO III

METODOLOGIA .....	35
3.1. Enfoque.....	35
3.2. Método de la investigación .....	35
3.3. Modalidad de la investigación .....	36
3.4. Población .....	36
3.5. Muestra .....	36
3.6. Operacionalización de variables .....	36
3.7. Recolección de información .....	39
3.8. Plan de recolección de información.....	39
3.9. Proceso de recolección de datos y análisis .....	39

### CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	41
4.1. Análisis de los resultados.....	41
4.2. Resultados de encuestas aplicadas al personal .....	41
4.3. Resultados entrevista a Directivos .....	48
4.4. Verificación de hipótesis .....	58
4.5. Hipótesis .....	58
4.6. Descripción de la población.....	59
4.7. Fórmula cálculo del chi cuadrado .....	59
4.7.1. Determinación de grados de libertad .....	59
4.7.2. Cálculo de datos.....	60
4.7.3. Decisión .....	61

### CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	62
--------------------------------------	----

## CAPITULO VI

PROPUESTA.....	64
6. 1 Objetivos.....	64
6.2 Justificación.....	64
6.3 Antecedentes de la organización.....	65
6.4 Puntos de Norma ISO 9001:2015 requerida para Talento Humano.....	72
6.5. Procedimientos propuestos.....	75
6.6. Plan de acción propuesto para la investigación.....	91
6.7. Factibilidad del proyecto.....	91
6.7.1 Factibilidad administrativa.....	91
6.7.2 Factibilidad legal.....	91
6.7.3 Factibilidad económica.....	92
6.8. Indicadores.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	96
Anexo 1: Formato de encuesta y entrevistas.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Procesos básicos de Recursos Humanos.....	27
Tabla 2. Agrupación de los procesos de talento humano por varios autores.....	28
Tabla 3. Comparación, reclutamiento-selección.....	31
Tabla 4. Variable independiente- Recursos Humanos.....	37
Tabla 5. Variable dependiente-Sector Carrocero.....	38
Tabla 6. Plan de Recolección de datos .....	39
Tabla 7. Tiempo de labores en la empresa.....	41
Tabla 11. Calificación al proceso de selección.....	45
Tabla 12. Satisfacción laboral.....	46
Tabla 14. Ausentismo del trabajo .....	48
Tabla 15. Procedimiento requerimiento de personal .....	49
Tabla 16. Personal para producción.....	50
Tabla 17. Medios para convocar a personal .....	51
Tabla 18. Requisitos del personal .....	52
Tabla 20. Perfiles difundidos .....	54
Tabla 21. Dificultades cumplimiento de pedidos .....	55
Tabla 23. Capacitación especializada .....	57
Tabla 25. Frecuencias observadas .....	60
Tabla 26. Frecuencias esperadas.....	60
Tabla 27. Cálculo del chi cuadrado .....	61
Tabla 28. Análisis FODA Davmotos Cia. Ltda. ....	68



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mayores productores de vehículos .....	4
Gráfico 2. Producción por tipo .....	4
Gráfico 3. Árbol de problemas .....	8
Gráfico 4. Determinación de categorías .....	17
Gráfico 5. Red de categorías fundamentales .....	18
Gráfico 6. Elementos del sistema .....	25
Gráfico 7. Ciclo PHVA.....	34
Gráfico 8. Tiempo de labores en la empresa .....	41
Gráfico 11. Experiencia en producción .....	44
Gráfico 12. Calificación al proceso de selección.....	45
Gráfico 13. Satisfacción laboral.....	46
Gráfico 14. Capacitación .....	47
Gráfico 15. Ausentismo del trabajo .....	48
Gráfico 16. Procedimiento requerimiento de personal .....	49
Gráfico 17. Personal para producción.....	50
Gráfico 18. Medios para convocar personal .....	51
Gráfico 20. Perfiles .....	53
Gráfico 21. Perfiles difundidos .....	54
Gráfico 23. Personal especializado .....	56
Gráfico 24. Capacitación especialilzada .....	57
Gráfico 26. Organigrama .....	67
Gráfico 27. Mapa de Procesos Davmotors Cia. Ltda. ....	70

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres y hermano por su apoyo incondicional en esta nueva meta planteada. Son los artífices del cumplimiento de uno de mis sueños.

## **DEDICATORIA**

A mi abuelita Yolanda, por confiar y  
creer en mí en todo momento.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

“DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO NORMAS ISO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS CARROCERAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

**AUTOR:** Ingeniero Cristhian Mauricio Cobo Moya  
**DIRECTOR:** Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López Magister  
**FECHA:** Junio, 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo investigativo, se lo realizó en la empresa Davmotor Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato, empresa dedicada a la construcción de carrocerías especialmente de buses. Para establecer el diagnóstico en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal para el área específica de producción, se tomó contacto con el personal del área y los directivos de la empresa. Se aplicó la metodología con el enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que con el personal se analizó su percepción de los procesos y también se acudió al análisis de datos estadísticos de requerimiento de personal para el área, datos que fueron tomados en la empresa, convirtiéndose en una investigación de campo. Para el desarrollo del trabajo, fue importante ubicar investigación bibliográfica sobre el tema. Los datos fueron recolectados a través de la técnica de encuesta, para lo cual fue necesario reunirse con el personal de producción y a los directivos se aplicó una entrevista. La propuesta de establecer procedimientos de reclutamiento y selección para producción, aporta para establecer parámetros claros de conocimientos, habilidades y experiencia en el área de la construcción de carrocerías, permitiendo que la empresa convoque al personal idóneo para integrar su equipo de trabajo, quienes sustentarán la calidad y servicio que brinda Davmotors Cía. Ltda.

**PALABRAS CLAVE:** CALIDAD, CARROCERÍAS, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA, HABILIDADES, PROCEDIMIENTOS, PRODUCCIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, SERVICIO.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**THEME:**

“DESIGN OF THE RECRUITMENT PROCEDURE AND SELECTION OF PERSONNEL UNDER ISO STANDARDS FOR THE IMPROVEMENT OF THE PRODUCTION OF THE BODY COMPANIES OF THE PROVINCE OF TUNGURAHUA”.

**AUTHOR:** Ing. Cristhian Mauricio Cobo Moya  
**DIRECTER BY:** Ing. Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA  
**DATE:** June, 2018

**EXECUTIVE SUMMARY**

The present investigative work was carried out in the company Davmotor Cia. Ltda. Located in the city of Ambato, a company dedicated to the construction of bodies, especially buses. To establish the diagnosis regarding the processes of recruitment and selection of personnel for the specific area of production, contact was made with the personnel of the area and the managers of the company. The methodology was applied with the qualitative and quantitative approach, since the staff analyzed their perception of the processes and also resorted to the analysis of statistical data of personnel requirements for the area, data that were taken in the company, becoming a field investigation. For the development of the work, it was important to locate bibliographical research on the subject. The data was collected through the survey technique, for which it was necessary to meet with the production staff and the managers an interview was applied. The proposal to establish recruitment and selection procedures for production, contributes to establish clear parameters of knowledge, skills and experience in the area of construction of bodies, allowing the company to summon the appropriate personnel to integrate their work team, who will sustain the quality and service provided by Davmotors Cía. Ltda

**KEY WORDS:** QUALITY, BODIES, KNOWLEDGE, EXPERIENCE, SKILLS, PROCEDURES, PRODUCTION, RECRUITMENT, SELECTION, SERVICE.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación establecer procedimientos para el reclutamiento y selección del personal de producción para el área carrocera, según requerimientos de la Norma ISO 9001:2015. Estos procedimientos permiten establecer parámetros claros de fuentes de reclutamiento así como de selección, a fin de que el personal que labora en el área de producción cumpla con los conocimientos, habilidades y experiencia para laborar en el sector carrocerero, aportando así a mantener la calidad del producto, exigida por la Norma ISO 9001:2015 cuyo objetivo es lograr la satisfacción del cliente. Este trabajo se estructura de la siguiente forma:

**CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.** Se describe el planteamiento del problema, el mismo que se lo analiza desde un contexto macro, meso y micro. Luego se presenta el análisis crítico que incluye el árbol de problemas, pronosis, formulación del problema, interrogantes, delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivos generales y específicos.

**CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.** Se detallan antecedentes investigativos referentes a este tema que sustentan el trabajo. Se define la fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales, conceptualización de las variables y sus categorías, hipótesis y señalamiento de variables.

**CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.** Describe el enfoque, la modalidad de investigación, nivel de investigación, población, muestra, operacionalización de las variables, recolección de información, procesamiento y análisis de información.

**CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.** Se presenta la tabulación y graficación de cada una de las preguntas aplicadas a los colaboradores y Directivos, el análisis e interpretación de datos de acuerdo a los resultados obtenidos.

**CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.** Se establecen las conclusiones en relación a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada y la descripción de las recomendaciones por cada conclusión.

**CAPITULO VI. PROPUESTA.** Se describe el título de la propuesta, los objetivos que se persiguen, la justificación, antecedentes de la empresa, metodología de la propuesta, procedimientos, documentos de apoyo, finalmente se establecen los indicadores.

**BIBLIOGRAFÍA.** Describe la bibliografía utilizada en el trabajo investigativo.

**ANEXOS.** Se incluyen los formatos de encuestas y entrevistas.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO NORMAS ISO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS CARROCERAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

### 1.2. Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización

- **Contextualización macro**

La industria automotriz ha tenido un importante desarrollo en los últimos años, por lo tanto es considerado como una de las principales fuentes de trabajo en la economía del país.

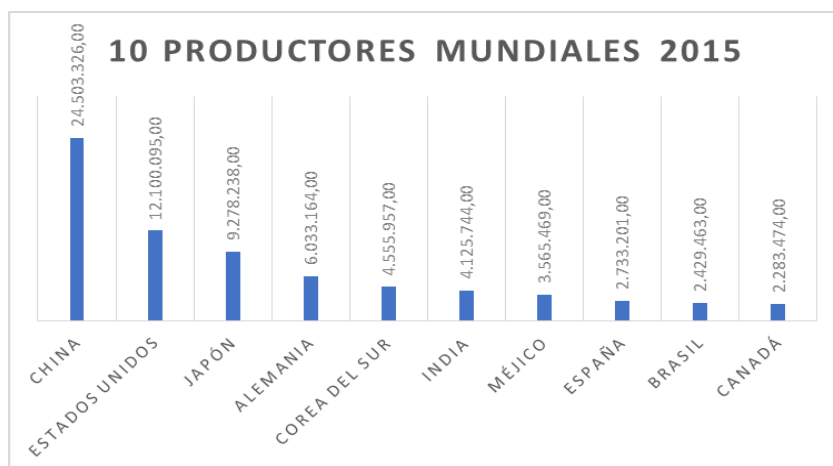
El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), (2011) en su documento denominado: El sector automotor, menciona que:

La industria automotriz está considerada como la máquina de producción más grande del planeta. Su crecimiento en el período 1995-2010 fue de un 52% y constituye un sector determinante en las economías industrializadas. En 2010, la producción mundial de automóviles y vehículos comerciales fue de 77,6 millones de unidades. Su inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) y producción asciende casi a los 85 billones de euros. Adicionalmente, la fabricación de autos demanda diversos bienes de varias industrias: acero, hierro, aluminio, vidrio, plástico, caucho, textiles, componentes electrónicos, pintura y otros más.



¿Cuáles son los países que producen mayor cantidad de vehículos?, se observa que los mayores productores son:

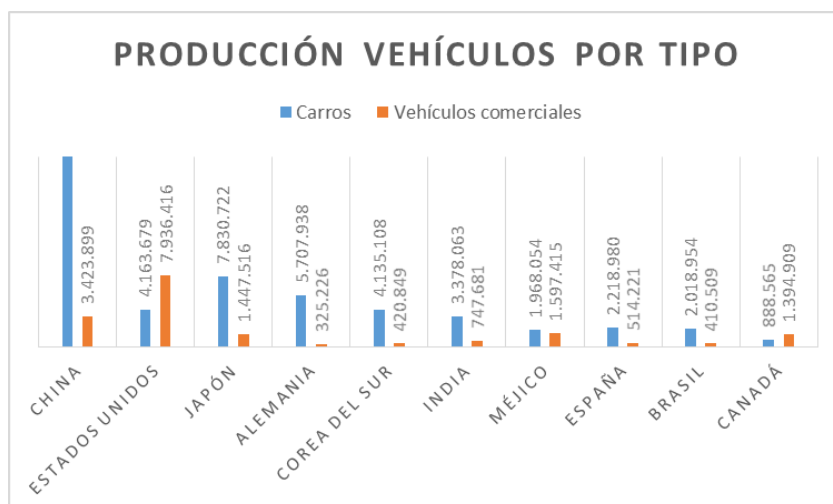
**Gráfico 1. Mayores productores de vehículos**



Fuente: adaptado de OICA, (2018)

China es el país que más produce a nivel mundial, seguida por Estados Unidos y en menos proporción Japón. El único país de Sudamérica a ese nivel es Brasil.

**Gráfico 2. Producción por tipo**



Fuente: adaptado de OICA (2018)

Al observar estos datos, hacen pensar que por la cantidad y variedad de productos que se requieren para producir vehículos, el sector proporciona empleo directo a miles de personas, quienes requieren de una formación especializada.

La contribución global de la industria automotriz a la producción asciende a \$2,6 trillones de dólares, lo que equivale al sexto sector económico más grande del planeta. La construcción de 78 millones de vehículos demanda el empleo directo de casi 9 millones de personas en su fabricación y en la de autopartes; es decir, más del 5% del empleo manufacturero mundial. Cinco veces más son empleos indirectos en actividades manufactureras y provisión de servicios relacionados. Países como Corea del Sur emplean 247.000 personas, Brasil 289.000, México 137.000, Argentina 12.000. (OICA, 2018, p.21)

La producción se ha dividido en dos grandes áreas, los vehículos de uso familiar, individual, empresarial, etc y los vehículos comerciales aquellos que se dedican a la transportación masiva, en este caso buses, para lo cual existen las empresas productoras de carrocerías, que se enfocan específicamente a la producción de buses.

- **Contextualización meso**

En el período presidencial del Dr. Isidro Ayora (1929 y 1931), se creó el Ministerio de Obras Públicas y Comunicación con el objetivo de fortalecer el transporte público, pues únicamente se contaba con el ferrocarril. A partir de los años 50, se crean las primeras empresas de transporte público y debido al requerimiento de más unidades de estas características, en el año 1969 se fabrica la primera carrocería metálica sobre un chasis Ford en la ciudad de Ambato, realizada por Carrocerías Cepeda. Tiempo desde el cual se ha producido carrocerías para transporte público, siendo la provincia de Tungurahua la que agrupa el 65% de la producción nacional.

- **Contextualización micro**

Al ser un sector importante de producción de la provincia de Tungurahua, se crea la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC), (2018) institución que agrupa a los productores más importantes, según datos presentados menciona que el sector metalmeccánico representa el 10% de empleo. Al 2014 registra 1500 empleos directos y aproximadamente 900 empleos de mano de obra indirecta, puesto que requieren personal especializado como: operarios, mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros e ingenieros.

Estas empresas requieren de personal calificado, pues se encuentran en el proceso de obtención de la certificación ISO 9001:2015, lo que les permite gestionar mejoramiento continuo a todo el proceso productivo, permitiéndoles ser competitivas en este mercado.

### **1.2.2. Análisis crítico**

El sector metalmeccánico, específicamente de la construcción de carrocerías, es una fuente importante de empleo en la Provincia de Tungurahua ya que es un sector que mueve fuertemente la economía del centro del país. Al proponerse certificar bajo la norma ISO 9001:2015, se están fijando objetivos claros y ambiciosos para ser competitivos tanto en el mercado nacional como internacional. Esto les obliga a establecer procesos para toda la cadena de valor y estructurados que favorecerán la producción.

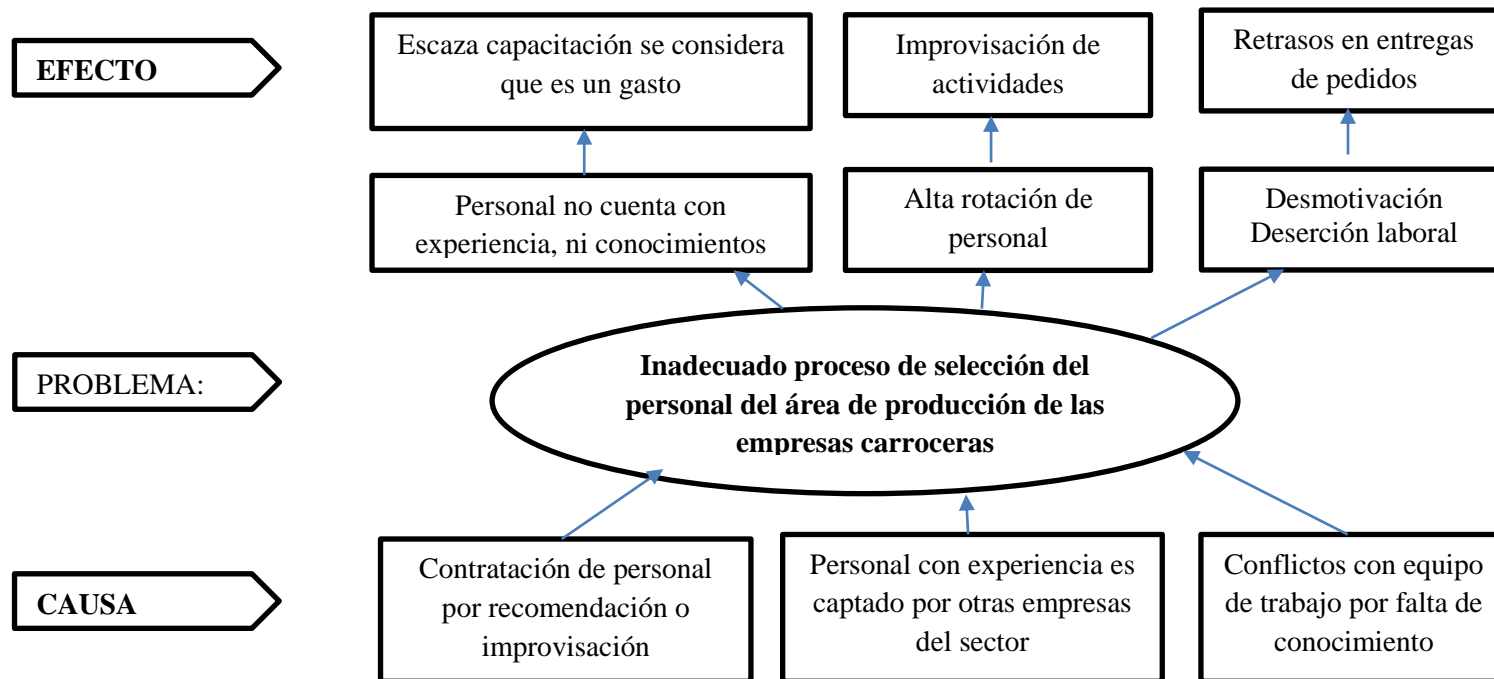
El objetivo principal de la Norma ISO 9001:2015 es lograr la satisfacción del cliente, a través de la implementación de procesos de mejora continua. Esta certificación es una garantía que la empresa ofrece productos y/o servicios que se ajustan a las exigencias de sus clientes, además que una certificación internacional le aporta prestigio y seguridad a los clientes. (ISO, 2015)

Uno de los aspectos que la norma ISO 9001:2015 se centra es en el talento humano, ya que exige contar con personal altamente competente, que cumpla con parámetros estrictos establecidos para su actividad. En el caso de la fabricación de carrocerías, el personal que lo fabrica es el responsable de entregar a la ciudadanía de un producto con calidad que lo transporte con comodidad y seguridad a cualquier lugar.

De la investigación inicial realizada, el sector carroceros contrata personal sin analizar su hoja de vida, experiencia, estudios o competencias. La contratación se la hace bajo recomendaciones, lo que pone en riesgo la producción, debido a la improvisación de conocimientos. Además, en estas empresas se evidencia una alta rotación de personal, debido a que las empresas carroceras captan al personal que de alguna forma ha ganado experiencia en este campo. Así mismo, el personal comenta que no recibe capacitaciones y por lo tanto sus conocimientos se encuentran limitados. En este aspecto, Directivos consideran que es un gasto la capacitación porque el personal no es estable.

Debido a la falta de conocimientos del personal de reemplazo, se generan conflictos con el equipo de trabajo, pues no logran compactar el trabajo, permanentemente existen bajas de personal, lo que ocasiona que los colaboradores se sientan desmotivados e incluso toman la decisión de salir de la empresa, puesto que consideran que no tienen el apoyo de los Directivos.

### 1.2.3. Diagrama causa – efecto



**Gráfico 3. Árbol de problemas**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

#### **1.2.4. Prognosis**

Las empresas requieren ser certificadas en un tiempo determinado, el área de talento humano es una de las áreas más importantes que requieren tiempo para establecer los procedimientos según sus necesidades para ser implementadas.

Si se continúa con la práctica de contratación de personal sin competencias, se corre el riesgo de que el producto final no cumpla con los estándares establecidos, lo cual ocasionará que pierda ventas locales y no se proyecte a nivel internacional.

Se debe considerar que el equipo humano es la parte principal para la elaboración de un producto, y la inversión que se realiza en capacitación debe enfocarse a favorecer la producción, manteniéndose en el tiempo, transfiriendo esos conocimientos a las personas que conforman el equipo de trabajo.

Los retrasos, desfases en producción, entre otros tantos efectos que pueden generarse, ocasionan que el ambiente laboral se torne conflictivo.

Las empresas tienen como objetivos crecer en producción, los indicadores que se establecen en cada proceso, determinan si la gestión que realiza el Directivo ha sido buena o mala. Los indicadores que se establezcan para cada procedimiento, arrojan resultados reales.

Los empresarios del sector carrocerero tienen como finalidad exportar sus productos y esto lo pueden lograr con personal altamente calificado con sólidos conocimientos de su actividad y proyección a nuevas prácticas del sector, dentro de un buen ambiente de trabajo, que tengan estabilidad laboral y que también sean parte del éxito empresarial.

#### **1.2.5. Formulación del problema**

¿Cómo favorece a la empresa establecer procedimientos de reclutamiento y selección el personal de acuerdo a la norma ISO 9001:2015?

##### **1.2.5.1 Preguntas directrices**

¿Cuál es marco teórico que exige la normativa ISO 9001:2015 para establecer los procedimientos para reclutamiento y selección del talento humano?

¿El personal que actualmente labora en la empresa cumple con los requisitos exigidos por la normativa ISO 9001:2015?

¿El establecimiento de procedimientos de reclutamiento y selección de personal incide favorablemente en la producción de carrocerías?

### **1.2.6. Delimitación**

La presente investigación está delimitada por:

#### **Delimitación Espacial:**

Provincia:	Tungurahua
Ciudad:	Ambato
Institución:	Carrocería Davmotor Provincia de Tungurahua

#### **Delimitación Temporal:**

La investigación se realizará en el primer semestre del año 2018

#### **Delimitación de Contenido:**

Campo:	Producción
Áreas:	Talento Humano
Aspecto:	Selección de personal

### **1.3. Justificación**

Las empresas en cualquier ámbito que se desenvuelvan, basan su accionar en la gestión de su personal, razón más que importante para establecer parámetros adecuados que les permitan contar con el mejor recurso humano.

La contratación del personal ha tomado importancia significativa en los últimos años, debido a que las organizaciones requieren reclutar a los mejores elementos, para lo cual han ampliado la gestión de reclutamiento.

El personal que forma parte de una organización debe mantener un elevado compromiso de trabajo, de aprendizaje y de aporte. La norma ISO 9001:2015 define claramente los parámetros que se deben cumplir.

El beneficio al implementar procesos definidos de contratación, es dejar de lado la informalidad y considerar la realidad que vive el sector carrocerero en cuanto a las competencias requeridas por las nuevas tecnologías que se aplican en la producción de carrocerías, para lo cual deben contar con el mejor recurso humano. De este estudio nacerán varias actividades para fortalecer al sector metalmecánico.

La generación de empleo del sector en el país es importante, razón por la cual se realiza este aporte para que sea el inicio de una cultura empresarial de apoyo a la formación especializada que requiere el personal. A través del establecimiento de los parámetros básicos de conocimientos, se pueden generar a futuro alianzas estratégicas con instituciones para capacitar en temas específicos.

El estudio investigativo es factible de realizarse, debido a que la información se obtendrá de la empresa carrocerera y se ajustará a sus necesidades.

Para desarrollar este estudio, se requiere de toda la colaboración de los directivos y del personal, debido a los cambios que se aplicarán en su accionar diario, que al final se verán recompensados por la organización que se logrará al interior de la empresa.

#### **1.4 Objetivos**

##### **Objetivo general:**

Diseñar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal bajo normas ISO para el mejoramiento de la producción de las empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua.

##### **Objetivos específicos:**



1. Definir el marco teórico que exige la normativa ISO 9001:2015 en cuanto a reclutamiento y selección del Talento Humano específicamente en el área de producción que aporte al sector carrocero.
2. Establecer el diagnóstico del personal de producción actual en cuanto a las competencias que poseen en relación a lo que exige la normativa.
3. Plantear procedimientos estructurados que permita reclutar y selección personal que esté capacitada para desempeñar su labor en el sector carrocero.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

De la información investigada en relación al tema presentado, se encuentran varios trabajos de los cuales se obtienen conclusiones importantes.

En el trabajo denominado DISEÑO, DESARROLLO Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN EL INGENIO AZUCARERO DEL NORTE, el autor Hernández, (2008) concluye en su estudio, que:

El desafío que se plantea el área de Talento Humano del Ingenio Azucarero del Norte, es posicionarse como socio estratégico de la Gerencia, y convertir al personal en un ente activo que genere ventajas competitivas estratégicas a la empresa. Para ello, el disponer de un Proceso de Gestión es fundamental, ya que garantiza una administración efectiva, normalizando la ejecución de las actividades y regulando la participación de los colaboradores. (p.173)

Según el autor, la generación del diseño del proceso de talento humano aportó para que la organización transparente la gestión del personal, lo que ha beneficiado y se desarrollen ventajas competitivas.

En una de las conclusiones del estudio denominado Análisis de la industria metalmecánica Carrocera de Ecuador durante el período 2006-2013, realizado por Andrade, A. (2016), manifiesta que:

Las normas de certificación establecidas por la Agencia Nacional del Tránsito, exigen cada vez a las carrocerías mejoras tecnológicas, de calidad y comodidad, por los que los empresarios deben invertir cada vez más en capacitación de sus empleados, equipos e infraestructura productiva para tener una producción

acorde a las exigencias actuales y capaces de competir con las unidades importadas. (p. 114)

El autor advierte sobre la inversión que deben realizar los empresarios, en varios aspectos, dentro de los cuales se considera al personal.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

La fundamentación de la investigación se basa en el paradigma crítico-propositivo.

Crítico: Corresponde al análisis de información del Departamento de Talento Humano en relación a la contratación del personal y el cumplimiento de requisitos.

Propositivo: Proponer una mejora al tema planteado.

La fundamentación es epistemológica, ya que se basará en el conocimiento de experiencias registradas en la empresa, relacionadas directamente con la contratación del personal.

## **2.3. Fundamentación legal**

El presente estudio se basa en LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD:

**Art. 1.-** Esta Ley tiene como objetivo establecer el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad, destinado a: i) regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en ésta materia; ii) garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y, iii) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

**Art. 2.-** Se establecen como principios del sistema ecuatoriano de la calidad, los siguientes:

1. Equidad o trato nacional.- Igualdad de condiciones para la transacción de bienes y servicios producidos en el país e importados;
2. Equivalencia.- La posibilidad de reconocimiento de reglamentos técnicos de otros países, de conformidad con prácticas y procedimientos internacionales, siempre y cuando sean convenientes para el país;
3. Participación.- Garantizar la participación de todos los sectores en el desarrollo y promoción de la calidad;
4. Excelencia.- Es obligación de las autoridades gubernamentales propiciar estándares de calidad, eficiencia técnica, eficacia, productividad y responsabilidad social; y,
5. Información.- Responsabilidad de las entidades que conforman el sistema ecuatoriano de la calidad en la difusión permanente de sus actividades.

**Art. 3.-** Declárase política de Estado la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y del desarrollo nacional.

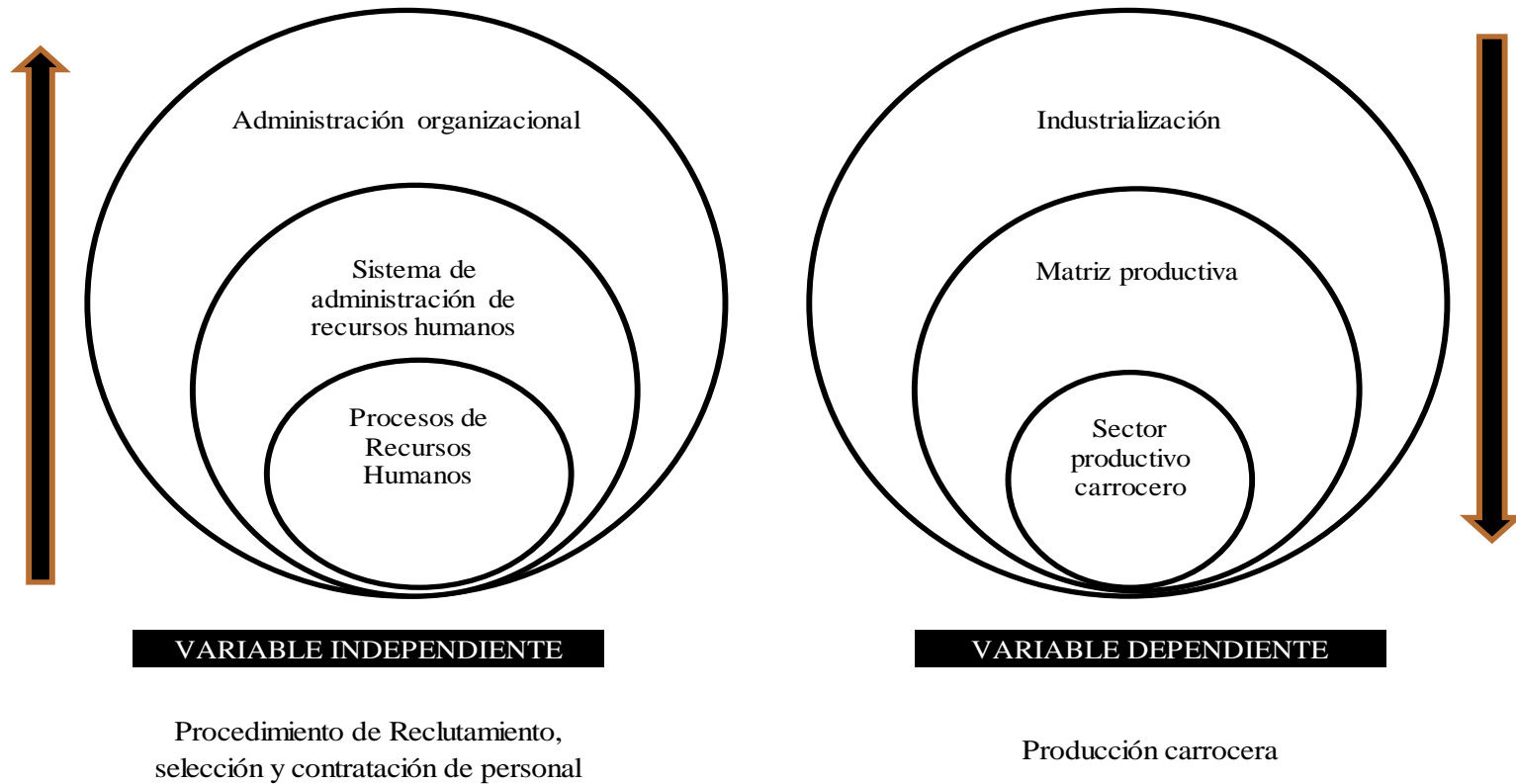
**Art. 4.-** Son objetivos de la presente Ley:

- a) Regular el funcionamiento del sistema ecuatoriano de la calidad;
- b) Coordinar la participación de la administración pública en las actividades de evaluación de la conformidad;
- c) Establecer los mecanismos e incentivos para la promoción de la calidad en la sociedad ecuatoriana;
- d) Establecer los requisitos y los procedimientos para la elaboración, adopción y aplicación de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad;
- e) Garantizar que las normas, reglamentos técnicos y los procedimientos para la evaluación de la conformidad se adecuen a los convenios y tratados internacionales de los que el país es signatario;
- f) Garantizar seguridad, confianza y equidad en las relaciones de mercado en la comercialización de bienes y servicios, nacionales o importados; y,

g) Organizar y definir las responsabilidades institucionales que correspondan para la correcta y oportuna notificación e información interna y externa de las normas, los reglamentos técnicos y los procedimientos de evaluación de la conformidad.

**Art. 5.-** Las disposiciones de la presente Ley, se aplicarán a todos los bienes y servicios, nacionales o extranjeros que se produzcan, importen y comercialicen en el país, según corresponda, a las actividades de evaluación de la conformidad y a los mecanismos que aseguran la calidad así como su promoción y difusión.

## 2.4. Categorías fundamentales de categorías

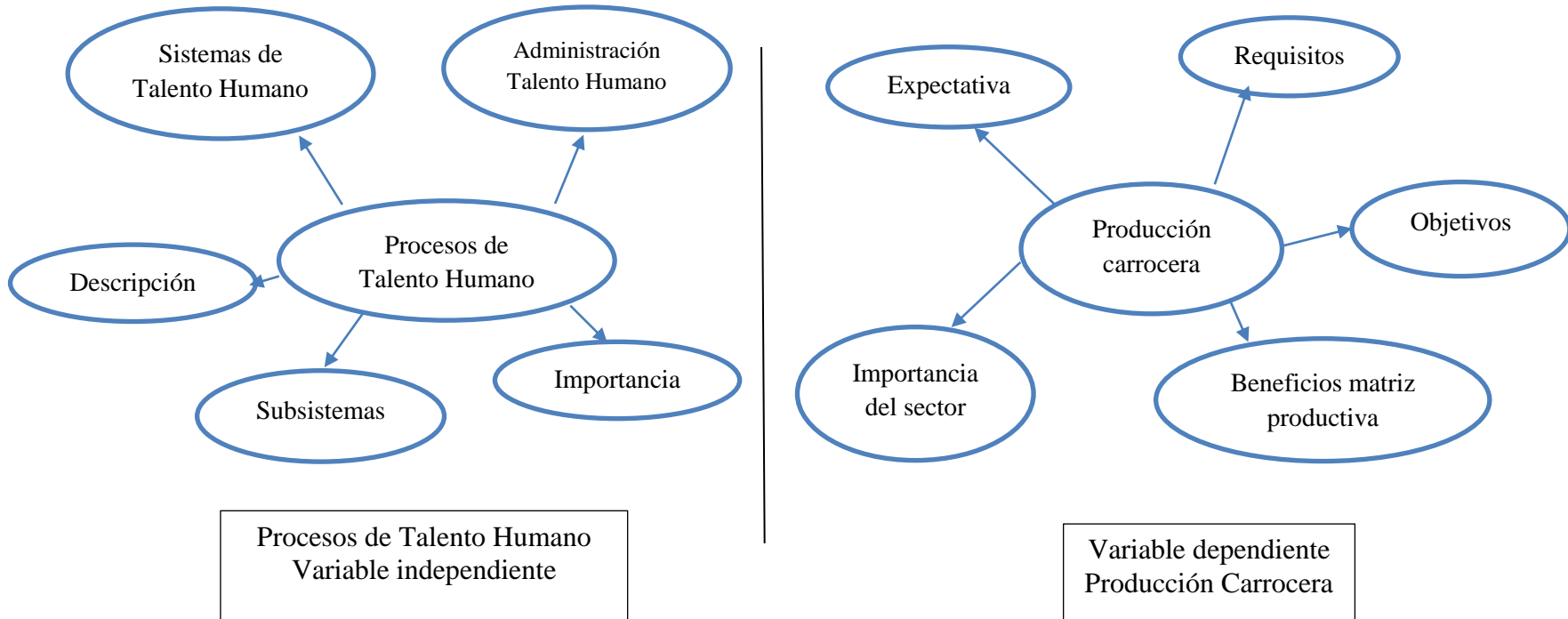


**Gráfico 4. Determinación de categorías**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### 2.4.1. Red de categorías fundamentales



**Gráfico 5. Red de categorías fundamentales**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

## **2.5. Descripción de información**

### **2.5.1 Variable dependiente. Producción carrocera**

#### **La industrialización**

La humanidad ha buscado formas para mejorar la producción, por lo cual ha implementado la industrialización de productos, es decir métodos que aporten a producir más y con mejor calidad.

Existen varios aportes en relación a la industrialización. El autor Casado (2009), cita al autor Pierre LEBRUN, quien lo describe como:

La industrialización puede ser vista así, en última instancia como una radical transformación de mentalidad que, madurada en el tiempo, se impone a partir de la revolución industrial y domina, aunque no de modo exclusivo, la entera actividad humana (y no sólo la económica). Se trata, pues, de un fenómeno de larga duración que se acelera y se condensa en un arco relativamente breve de tiempo, para informar de sí progresivamente a toda la sociedad o, cuanto menos, a una parte dominante de esta.

En un estudio realizado por la Universidad Complutense Madrid (2006), lo relaciona con:

Su desarrollo está directa y necesariamente vinculado a la mecanización de las tareas artesanales o manufactureras, lo que exige disponibilidad de nuevas formas de energía, distintas de la humana o animal; avances en las técnicas de producción; incremento de las materias primas disponibles; concentración geográfica de la mano de obra; mejoras en los medios de transporte y ampliación de los mercados.

Al buscar una definición como tal, se describe una muy interesante donde incluye dos elementos.

El concepto de industrialización tiene dos sentidos principales. Por una parte, se refiere a la puesta en marcha de una industria concreta. Para ello, es preciso



disponer de una estrategia de I + D, es decir, la investigación y el desarrollo técnico necesario para configurar una industria. También es necesario la existencia de unas materias primas con el suficiente volumen para realizar una gran inversión de maquinaria que transforme dichas materias. La financiación es otro elemento básico, pues una industria necesita de un grupo inversor que la mantenga. Así mismo, el conocimiento del mercado relacionado con el sector de la industria es otro de los elementos clave. (Definición, 2017)

Existe una infinidad de conceptos que se pueden citar; sin embargo, de los presentados se observa que la industrialización trae consigo nuevas formas de trabajo, que incluye maquinaria, inversión, provisión de materias primas y que afecta a la sociedad en general, pero todo esto no sería posible sin personal que tenga el conocimiento necesario para ponerlo en marcha.

### **Matriz productiva**

La industrialización ha estado presente en los países del primer mundo, lo que les ha permitido ser competitivos a nivel mundial. El Ecuador no se ha quedado atrás y ha tratado de buscar la forma de incursionar en este campo, a pesar de la presencia de las grandes industrias mundiales, que ingresan a los mercados con precios bajos y mejores condiciones de trabajo.

Este campo ha sido muy complicado para el sector metalmeccánico, específicamente el carroceros; sin embargo, han buscado tener presencia con un excelente producto en base a perseverancia y conocimiento. El Gobierno Nacional del Econ. Rafael Correa consideró que era el momento que el país ingresara en un cambio de matriz productiva. Según Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), (2012) la define como:

La forma en la que se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios este proceso no se limita estrictamente a lo técnico o económico, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los actores

sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas.

Este término es nuevo para los ecuatorianos y un gran reto para las empresas productoras. Un proceso de cambio organizacional bien estructurado, posibilita el desarrollo de las instituciones, citado por Andrade (2016) tomado de (Vizcaíno & Martínez, 2014).

Este proyecto involucra un cambio total de mentalidad en la producción, por los grandes volúmenes que abarca, se requiere contar con personal altamente capacitado, tecnología de punta, amplia capacidad de producción, métodos de trabajo, entre varios aspectos. Los directivos y el personal en general, se enfrenta a un cambio drástico, la pregunta es ¿se encuentra el sector preparado para este reto?

Uno de los objetivos que tiene el Ministerio de Industrias y Productividad es fomentar la sustitución estratégica de importaciones, a través del fortalecimiento del sector industrial con la oferta de las MIPYMES (productoras de bienes y servicios), respondiendo a la demanda del sector público y privado. Este proyecto lo están impulsando mediante las economías locales en los sectores y productos estratégicos, buscando la mayor eficiencia en el mercado. Se encuentran canalizando la demanda del Estado, empresas y sociedad hacia empresas del sector MIPYMES, fortaleciéndolo desde el Gobierno. Aplican varias estrategias de acceso directo a los productores y fabricantes, como ferias de inversión así como de comercialización, tanto en el sector público y privado. (Ministerio de Industrial y Productividad MIPRO, 2012)

Según información presentada por PROECUADOR (2016), el sector de la metalmecánica durante 2014, representó el 1.5% del PIB. Las empresas más relevantes del sector se encuentran en Pichincha, Tungurahua, Guayas, Azuay y Loja en las cuales se desarrollan una gama amplia de productos y servicios. Se estima tiene una producción actual estimada en 1.3 millones de toneladas, tales como: cubiertas metálicas, tuberías, perfiles estructurales, perfiles laminados, invernaderos viales,

sistemas metálicos, varilla de construcción, alcantarillas, productos viales, señalización, línea blanca, entre las más importantes.

En relación a profesionales del área de la industria y producción, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Investigación (SENECYT), informa que se encuentran registrados 20,109 profesionales.

### **Sector Carrocero**

Debido al enorme potencial que existe en este sector, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) junto al Gobierno Provincial de Tungurahua crearon el Centro de Fomento Productivo Metalmeccánico Carrocero. Este centro tiene como objetivo potenciar el desarrollo sostenible del sector, beneficiando así a 60 empresas nacionales, proyectando la creación de 2,550 plazas nuevas de empleo directo en el sector.

La creación de este centro aportará a la política industrial fijada por el Gobierno Nacional que incluye la asociatividad y la potenciación de las MIPYMES, específicamente del área carrocera. El centro cuenta con equipos y tecnología de alta calidad con amplias instalaciones con laboratorios de diseño y prototipo, análisis estructural y soldadura.

Este proyecto pretende encadenar los sistemas productivos que se encontraban aislados, para generar empleo y mano de obra nacional, insertando las nuevas tecnologías para impulsar una producción de mejor calidad que también considere el cuidado del medio ambiente.

A toda la gestión que el Gobierno Nacional ha realizado en favor del sector industrial, es importante referirse a los requerimientos en relación al sistema de transporte público para el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2007, por lo cual la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas (EMMOP-Q), emite regulaciones y normas de cumplimiento estricto para los vehículos de transporte masivo. A esta fecha, se dio

inicio a la elaboración del Plan de Calificación de Carroceras y certificación de Carrocerías de buses Urbanos Buses Interparroquiales; Transporte Escolar y Turismo: Bus, Microbús y Furgonetas que ingresarán al Distrito Metropolitano de Quito.

La Escuela Politécnica Nacional, a través del CCICEV mediante convenio firmado con la (EX – EMSAT) actual EMMOP – Q en abril de 2007 y renovado en abril del 2008, está apta para realizar la Calificación de las Empresas Carroceras, Certificación de Carrocerías, Homologación de Chasis y Homologación de Chasis-Carrocerías Importadas. (CCCICEV, 2008).

El objetivo de esta normativa es hacer cumplir las normas, ordenanzas, reglamentos emitidos por la EMMOP – Q para vehículos que circulen en el distrito Metropolitano de Quito. Controlar que las empresas carroceras cumplan con la infraestructura mínima necesaria para la fabricación de carrocerías.

Dentro de las actividades que se plantearon, se encontraban:

- Proceso de calificación de empresas carroceras
- Proceso de certificación de carrocerías
- Proceso de homologación de chasis y homologación de chasis-carrocerías importadas

En relación a estas disposiciones, las empresas carroceras tienen la obligación de certificarse. Las certificaciones están relacionadas con la normativa de calidad ISO 9001:2015, INEN; sin embargo, los directivos han visto varios beneficios como: lograr un buen clima laboral, trabajo en equipo, tareas documentadas, calificación a proveedores nacionales y extranjeros, selección adecuada de materias primas, personal calificado, monitoreo de indicadores entre tantas ventajas competitivas para el sector.

El cumplimiento de estándares de calidad, les permitirá cumplir su objetivo que es exportar sus productos, para posicionar sus marcas a nivel nacional e internacional.

## **2.5.2 Variable independiente. Procesos de Recursos Humanos**

### **La administración organizacional**

Permanentemente, se escucha sobre administración, pero ¿qué entendemos por administración?, se analiza el criterio de tres autores.

Chiavenato, describe este concepto en su libro Administración Proceso Administrativo, (2001), como: “administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p.3); sin embargo, el mismo autor Chiavenato en el libro Administración de los Recursos Humanos (2007), lo define como: “La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos”.

En relación al mismo tema, el autor Ruiz (2005), manifiesta que “la administración es descrita y analizada a través de las actividades que la componen y busca la eficiencia y la eficacia. Desde entonces se definen como funciones clásicas del proceso directivo: la planificación, la organización, la dirección de recursos humanos y el control” (p.10).

Se observa que los autores coinciden que la administración se centra en cuatro elementos: planificar, organizar, dirigir y controlar, para la obtención de objetivos con la mayor eficacia y eficiencia.

Las organizaciones están compuestas de varios tipos de recursos, como: materiales, humanos, financieros y de mercado que incluyen a los clientes. Existen diferentes tipos de organizaciones y dependiendo del giro de su negocio, pueden requerir otro tipo de recursos; sin embargo, para el estudio planteado, se analizará el recurso humano específicamente.

### **Sistema de administración**

Antes de entrar al tema de los recursos humanos, es importante definir que es un sistema. El autor Zamudio (2005) menciona que: “Conjunto de diversos elementos que

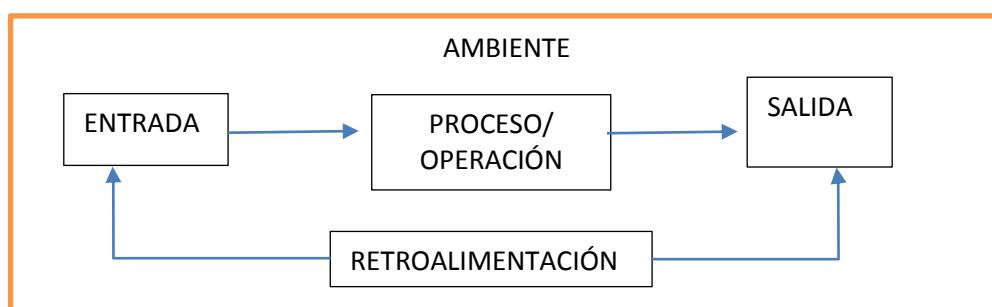
se encuentran interrelacionados y que se afectan mutuamente para formar una unidad. El punto clave está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo; puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no están relacionados no constituyen un sistema”.

Se analiza el concepto que el autor Chiavenato (2007) en relación a sistema, definiéndolo como:

Un sistema se define como: a) un conjunto de elementos (partes o áreas componentes del sistema); b) dinámicamente relacionados, esto es, en interacción (formando una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes); c) que realizan una actividad (operación o proceso del sistema); d) para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema); e) que operan sobre datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema); f) tomados del ambiente que circunda al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente); g) para producir información, energía o materia (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema).

En el siguiente gráfico, se describe cómo funciona un sistema:

Gráfico 6. Elementos del sistema



Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Cobo, M.

Se observa que existen cuatro elementos principales: entrada, proceso, salida y la retroalimentación que permite que exista comunicación permanente, que se

desenvuelven dentro de un ambiente, mismo que depende de la cultura organizacional. De esta forma se mantiene un sistema.

En la actualidad las organizaciones trabajan en base a sistemas, lo que les permite trabajar ordenadamente y bajo esquemas que todo el personal conoce y aplica. Los elementos de un sistema son: entradas o (*inputs*) de recursos para que pueda funcionar. Esos recursos son transformados por las diversas partes del sistema o subsistemas para ser transformados en salidas o resultados (*outputs*).

Al hablar de recurso humano, es necesario hablar de competencias, que hagan posible el cambio y crecimiento de la organización. Dicho en otras palabras, se requiere personas con capacidades específicas para desarrollar tal o cual labor. Es importante tener presente que estas competencias pueden ser combinadas con otras habilidades para crear una ventaja competitiva única para la organización. Este sistema, se lo puede adaptar a cualquier proceso de la empresa, para el caso de estudio se ha escogido el área de Recursos Humano.

### **Administración de los recursos humanos**

La administración de los recursos humano y está liderada por un profesional especializado en el área, en la actualidad las organizaciones grandes, medianas o pequeñas cuentan con un profesional de este tipo.

Esta área es un elemento importante dentro de la organización, son los responsables de la contratación del personal que labora en la organización, teniendo en cuenta que ésta funciona con personas capacitadas y comprometidas con los objetivos propuestos.

### **Procesos de recursos humanos**

Antes de describir los procesos de recursos humanos, es importante conocer ¿qué son procesos? Según la normativa ISO 9001:2015 (2017), proceso es “un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas

actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos”.

Es necesario aclarar que un sistema es un conjunto de elementos y un proceso es un conjunto de actividades. Según autores reconocidos, existen varios procesos dentro de la gestión de recursos humanos; sin embargo, se analiza el criterio de un autor, quien identifica cinco procesos básicos que realiza esta área:

**Tabla 1. Procesos básicos de Recursos Humanos**

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de postulantes Reclutamiento personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo
Desarrollo	Cómo capacitar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y hacen las personas	Banco de datos/sistemas de información Controles, constancia, productividad, equilibrio social



Fuente: tomado de Chiavenato (2007) (p.118)

El autor lo identifica con cinco procesos, pero esto dependerá de las necesidades de las organizaciones; sin embargo, se consideran como básicos.

Es importante considerar los criterios de varios autores, se analiza un estudio relativo al tema realizado por García, M. (2007), quien agrupa los más relevantes, obteniéndose la siguiente información:

**Tabla 2. Agrupación de los procesos de talento humano por varios autores**

Chiavenato (2002)	1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, valle, jackson, y schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas 4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, balkin y cardy (1999)	1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación Sherman,
bohlander, snell(1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
Castillo aponte (1994)	1. Planeación del personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
Alles (2005)	1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3.

	Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
Alles (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: tomado de García (2007) p.167

El criterio de los autores es variado; sin embargo, sí se observan coincidencias. Para el caso de estudio se lo ha clasificado así:

1. Organización y planificación del área de talento humano
2. Incorporación de las personas
3. Compensación, bienestar y salud de las personas
4. Desarrollo del personal
5. Relaciones con el empleado

Para el tema de estudio propuesto, se diseñarán los procedimientos de:

1. Organización y planificación del área de talento humano
  - Planificación estratégica
  - Políticas generales
  - Marco legal
  - Análisis y diseños de cargos
2. Incorporación de las personas
  - Requisición y reclutamiento
  - Selección de personal
  - Contratación
  - Inducción al puesto

### **Subsistema de Reclutamiento**

Esta actividad es permanente dentro del área de recursos humanos, pero ¿cómo se la define?, La Universidad Dr. José Matías Delgado, (s.f.), la define como: “Este proceso consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

La Universidad Complutense de Madrid (2011), menciona: “se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de Selección”.

El reclutamiento se lo definiría como la búsqueda de candidatos en las diferentes fuentes o bases de datos, de donde se obtendrán varias opciones para cubrir la vacante.

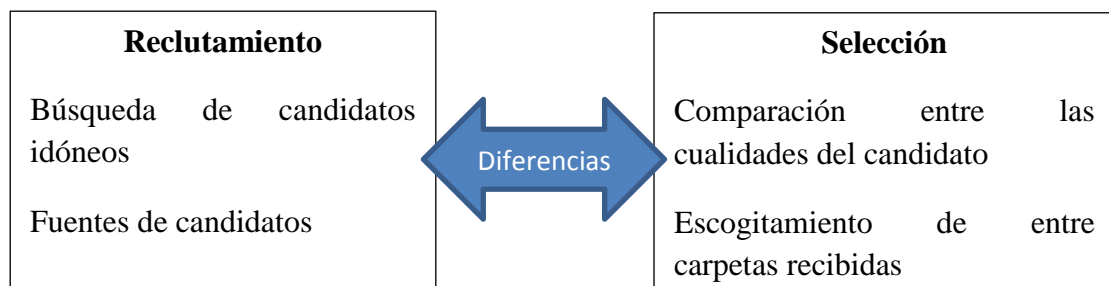
Como parte de la estrategia de reclutamiento, las empresas deben obtener fuentes de candidatos, puesto que el mercado laboral es extenso, por lo mismo es necesario conseguir fuentes confiables, con candidatos idóneos.

Las fuentes a las cuales acuden generalmente son:

1. Fuentes internas
2. Fuentes externas
  - Aplicaciones directas y recomendaciones
  - Anuncios en periódicos y revistas
  - Agencias de empleo privadas
  - Universidades y colegios
  - Reclutamiento electrónico

Existen autores que no consideran como parte del proceso al reclutamiento y pasan directo a la selección. En este punto se hace necesario hacer la diferenciación entre reclutamiento y selección.

#### **Ilustración 1. Diferencias entre reclutamiento y selección**



Fuente:

La selección según Vértice (2008) es: “el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse”.

De acuerdo a Chiavenato (1999), lo define como: “Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Buscar solucionar dos problemas: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo”.

Para García M., en su publicación titulada: Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana (2009), lo define como: “la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional”.

De los autores presentados, se observa que concuerdan en el escogitamiento del mejor candidato, quien se ajusta al perfil del puesto para aportar en el desempeño de la organización.

Razón por la cual, es importante que se recolecte todos los datos relacionados a los candidatos, no solo se debe considerar como un diagnóstico, sino como un pronóstico de la capacidad para ajustarse a los requerimientos de la organización. La selección entonces es un proceso de comparación del perfil definido con la realidad de los candidatos, para tomar la decisión.

**Tabla 3. Comparación, reclutamiento-selección**

<b>Reclutamiento</b>	<b>COMPARACIÓN</b>	<b>Selección</b>
Características definidas del puesto	←→	Características del candidato que se ajustan al puesto ofertado
Exigencias del puesto	←→	Calificaciones del candidato
Análisis y descripción del puesto	←→	Técnicas de selección para saber si el candidato se ajusta al puesto

## **Test de selección**

Dentro del proceso de selección, se aplican test, sin embargo, existe una variedad amplia, se describen los más utilizados:

**Test de aptitudes:** Se enfocan únicamente en las habilidades relacionadas al puesto, descartando todos los otros factores de interés que luego pueden resolverse en un contacto cara a cara.

**Test proyectivos:** La idea de estos es predecir el comportamiento de los candidatos, tratando de revelar de forma indirecta aspectos de su personalidad. Son frecuentes en estos casos las situaciones problemáticas, los supuestos y las preguntas vinculadas a los sentimientos que se generan en los entornos laborales.

**Test de nivel intelectual:** En este caso se busca conocer justamente el nivel de cultura general y conocimiento a nivel intelectual de los candidatos, para identificar a los más actualizados e informados.

**Test de personalidad:** Son quizá los más conocidos y temidos de todos, pues los trabajadores acostumbran sentirse algo “desnudos” delante de las técnicas introspectivas de los reclutadores en este tipo de casos.

Pero lo cierto es que su finalidad no es la de identificar psicópatas sino la de descartar aquellos rasgos de personalidad que no sean compatibles con el trabajo en cuestión. (Universia, 2017)

## **Talento Humano y puntos de aplicación de la Norma ISO 9001:2015**

Las organizaciones buscan cada vez mejorar el desempeño enfocado a lograr objetivos claros y alcanzables, por lo cual deciden acertadamente adoptar un sistema de gestión de calidad. Esta herramienta garantiza que los productos y servicios tengan una óptima calidad, por lo cual el cliente siente la seguridad de adquirirlos. Los beneficios que logran con su implementación son:

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados; (ISO, 2015)

Esta es una norma internacional que trabaja en el enfoque de procesos, basado en el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) conocido como el ciclo de Deming, para esta nueva versión se incluye el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque por procesos permite que la organización identifique la cadena de valor, es decir la esencia del negocio, para planificar cada uno de los procesos y las interacciones que tienen entre sí.

Si bien es cierto, existían las acciones preventivas, en esta norma se establece un pensamiento basado en los posibles riesgos que podrían causar que sus procesos y el sistema de gestión de calidad se desvíen de los resultados que fueron planificados.

Las empresas se enfrentan a desafíos complejos en un mundo donde la inmediatez está presente, razón por la cual no pueden perder tiempo, la revisión permanente de requisitos, necesidades y expectativas del cliente es una actividad constante.

### **Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar**

El ciclo PHVA se encuentra presente en todos los procesos y en el sistema de gestión de la calidad como un todo. Es una herramienta fácil de aplicar pero muy útil en los objetivos que se persiguen. De acuerdo a la Norma ISO 9001:2015, describe cada etapa así:

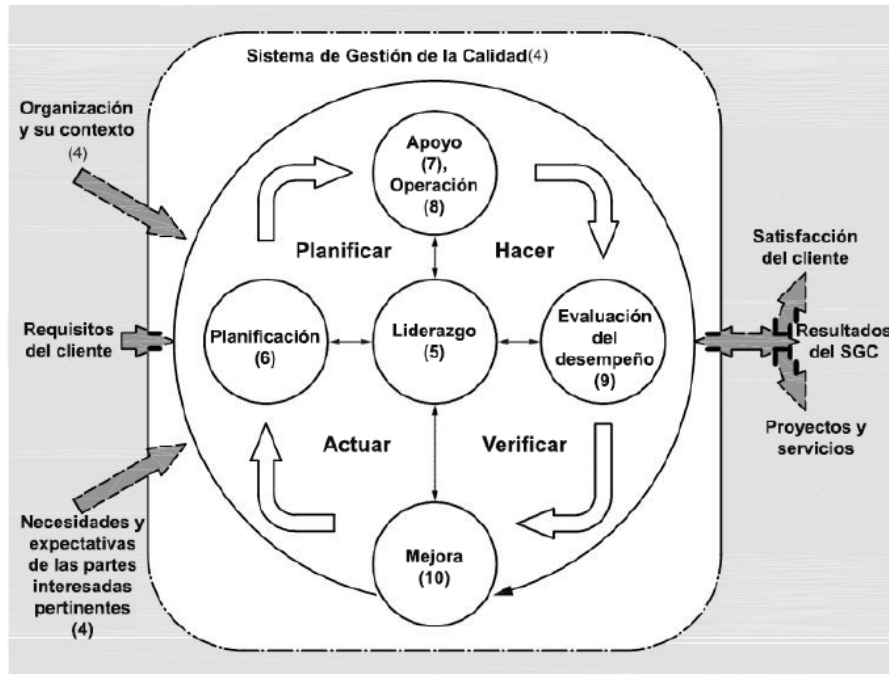
**Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;

**Hacer:** implementar lo planificado;

**Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;

**Actuar;** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario (ISO, 2015).

**Gráfico 7. Ciclo PHVA**



Fuente: tomado de ISO, (2015)

## 2.6. Hipótesis

Si se diseña un procedimiento de reclutamiento y selección para el personal de producción, se asegurará que el sector carrocerero cuente con personal calificado.

## 2.7. Señalamiento de variables de la hipótesis

Variable dependiente: Sector carrocerero

Variable independiente: Procedimientos de Talento Humano

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1. Enfoque**

El enfoque que se utilizará en la investigación es el cualitativo y cuantitativo. Cualitativo en relación a la percepción que tienen los Directivos y personal de jefaturas sobre las contrataciones que realizan para cumplir con los pedidos de carrocerías. Cuantitativo en relación a los datos que reposan en el Departamento de Talento Humano, de la cantidad de personal contratado por periodos para medir el cumplimiento de perfiles, rotación de personal y la eficiencia del desempeño. Sin embargo, los autores Hernández, Fernández-Collado, & Baptista(2006), lo describen como:

La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos..., la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. (p.26)

#### **3.2. Método de la investigación**

Para realizar la investigación, es necesario la aplicación de otros métodos que se complementan, siendo estos:

Inductivo-deductivo: es aquella que parte de lo general a lo particular, permite hacer un análisis general hasta llegar a lo específico.

Analítico-sintético: permite analizar los datos para luego interpretarlos. Este es el caso del sector carrocerero en cuanto al número de productos elaborados y específicamente en relación al personal que labora.



Descriptivo: se analizan casos reales del área de talento humano, se aplican entrevistas u observación.

### **3.3. Modalidad de la investigación**

La investigación que se aplica es de campo, puesto que se analizarán los datos de la empresa carrocera en la cual se diseña el procedimiento. Esta es una fuente fidedigna de información.

También se recurrirá a la información documental, contenida en: libros, textos, datos de internet, revistas, donde se ubiquen datos importantes que aporten a la investigación.

### **3.4. Población**

La población de investigación la comprende los directivos, jefaturas y personal operativo.

Directivos	3
Jefaturas	3
Personal operativo	25

### **3.5. Muestra**

Para establecer la muestra, se utiliza una fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Al ser un número reducido de personal, se ha considerado aplicar a todos.

### **3.6. Operacionalización de variables**

La operacionalización de variables es una guía de análisis que contiene las variables determinadas para el estudio propuesto.

Esta es una herramienta que detalla cada elemento para lograr obtener datos ordenadamente en relación a la investigación.

## Operacionalización de Variables

**Tabla 4. Variable independiente- Recursos Humanos**

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	CONCEPTUALIZACION	INDICADORES	ITEMS	CRITERIO DE MEDICION DEL INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO
La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Chiavenato (2007)	Sistema de contratación	Actividades específicas para contratación	Número de contrataciones realizadas por año	Cómo se realizan las contrataciones? Qué medios utilizan para convocar? Cada qué tiempo requieren personal?	Escala nominal	Encuesta dirigida a los directivos y jefaturas	Cuestionario
				A través de qué medio se enteró de la vacante? Usted tiene estudios específicos? Tiene experiencia en la producción de carrocerías? Cuántos años de experiencia? Recibe capacitación?	Escala nominal	Personal actual	Cuestionario
	Perfiles de cargos	Descripción de los perfiles para cada cargo	Porcentaje del personal que cumple con el perfil	Están definidos los perfiles? Cumplen con perfiles? Se comunican los perfiles?	Escala nominal	Encuesta dirigida a los directivos y jefaturas .	Cuestionario

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

**Tabla 5. Variable dependiente-Sector Carrocero**

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	CONCEPTUALIZACION	INDICADORES	ITEMS	CRITERIO DE MEDICION DEL INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Sector dedicado a la producción de transporte masivo (buses) con los más altos estándares de calidad. Canfac	Sector a nivel nacional	La industria a nivel nacional	Número de empresas productoras a nivel nacional	A qué tipo de producción se dedican? Atienden mercados internacionales?	Datos	Análisis de datos estadísticos	Bases de datos
	Sector Provincia de Tungurahua	La producción a nivel de la provincia	Número de empresas productoras a nivel de la provincia	Atienden mercados internacionales?Cuál es la proyección? Cuentan con el personal capacitado?	Escala nominal	Encuesta a directivos y personas que conocen del sector	Cuestionario

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### 3.7 Recolección de información

Se determina un plan de acción para cumplir con los objetivos e hipótesis de investigación planteados:

- Población
- Determinación de las técnicas para recolección de información

### 3.8 Plan de recolección de información

Se presenta el plan definido:

**Tabla 6. Plan de Recolección de datos**

<b>PLAN RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>		
<b>PREGUNTAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Preguntas básicas	Informativas sobre el proyecto	
¿Para qué?	Para lograr los objetivos plantados en la investigación	
¿A qué personas?	Personal de la empresa Marielez	
¿Sobre qué aspectos?	<b>SECTOR</b>	Metalmecánica
	<b>CARROCERO</b>	Producción carrocera
		Fuentes de empleo
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	Conocimientos
	<b>DE TALENTO</b>	Habilidades
	<b>HUMANO</b>	Capacitación
¿Quién?	Mauricio Cobo	
¿Cuándo?	Según cronograma	
¿Dónde?	Provincia de Tungurahua, Ambato	
¿Qué técnicas de recolección se usará?	Encuestas/entrevistas	
	Observación	
¿Con qué?	Formato de encuesta/entrevista	
¿En qué situación?	En horas libres del personal	

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### 3.9 Proceso de recolección de datos y análisis

Para el procesamiento de datos se realizarán las siguientes actividades:

- Unificar datos en una base.

- Revisar datos registrados.
- Eliminar datos incompletos.
- Tabulación de datos.
- Análisis de datos según cada pregunta.
- Representación gráfica.
- Análisis e interpretación de datos.

Graficación: se utiliza el programa Microsoft Excel o SPSS. La elaboración de diagramas de barras y pastel facilitan la interpretación de datos. En base a cada gráfico se realiza el análisis, las conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de los resultados

Se aplican 25 encuestas a los trabajadores del área de producción de Davmotors Cía. Ltda., se aplican 6 entrevistas a los Directivos. Los resultados obtenidos son los siguientes:

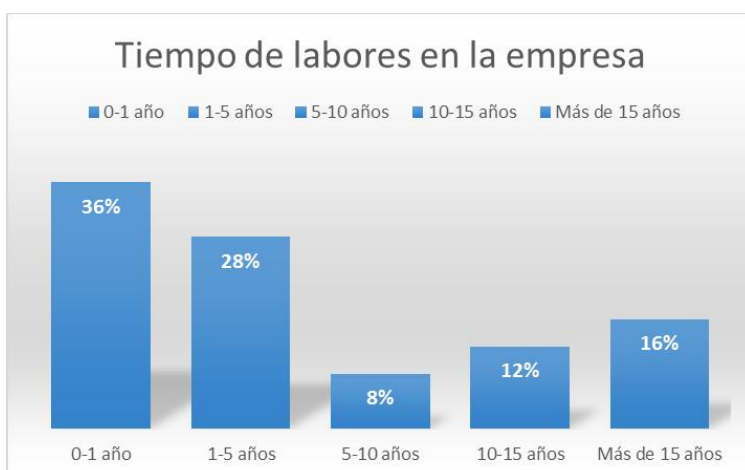
#### 4.2 Resultados de encuestas aplicadas al personal

1. Cuántos años labora en la empresa Davmotors Cia. Ltda.?

**Tabla 7. Tiempo de labores en la empresa**

Parámetros	Valores	Porcentaje
0-1 año	9	36%
1-5 años	7	28%
5-10 años	2	8%
10-15 años	3	12%
Más de 15 años	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 7

Gráfico 8. Tiempo de labores en la empresa

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### **Análisis e interpretación:**

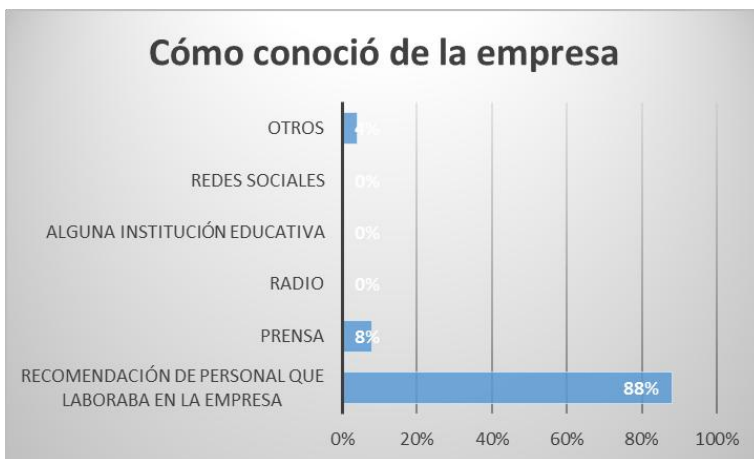
Se observa que el 36% del personal encuestado, tiene entre 0 y 1 año de labores. Le sigue el 28% de personal que labora entre 1 y 5 años. El 16% tiene más de 15 años laborando en la empresa. Con los resultados obtenidos es evidente que la mayor cantidad de personal es nuevo, con lo cual existiría alta rotación, lo que ocasiona que les toma tiempo explicarles las actividades del cargo.

2. A través de qué medio conoció que en la empresa Davmotors Cía. Ltda. disponía de vacantes y requerían contratar a personal? Escoja una opción.

**Tabla 8. Cómo conoció de la empresa**

<b>Parámetros</b>	<b>Valores</b>	<b>Porcentaje</b>
Recomendación de personal que laboraba en la empresa	22	88%
Prensa	2	8%
Radio	0	0%
Alguna institución educativa	0	0%
Redes sociales	0	0%
Otros	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>12%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 8  
Gráfico 9. Cómo conoció de la empresa  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

**Análisis e interpretación:**

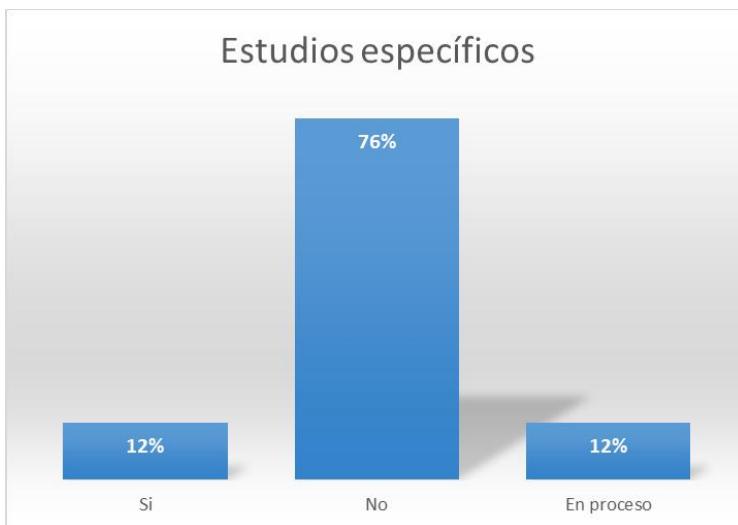
Se consulta al personal a través de qué medio conoció que la empresa requería personal, el 88% mencionó que es por recomendación del personal que labora en la misma empresa. Se observa que quienes laboran en el sector tienen una relación muy cercana, razón por la cual conocen cuando se abren vacantes.

3. Usted posee estudios específicos, para el trabajo que realiza?

**Tabla 9. Estudios específicos**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Si	3	12%
No	19	76%
En proceso	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 9  
Gráfico 10. Estudios específicos  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

**Análisis e interpretación:**

En relación al tema de estudios específicos, el 76% comentan que no tienen, el 12% mencionan que sí lo poseen y un 12% se encuentran en proceso. Esta respuesta es alarmante, puesto que indicaría que el personal contratado únicamente tiene experiencia



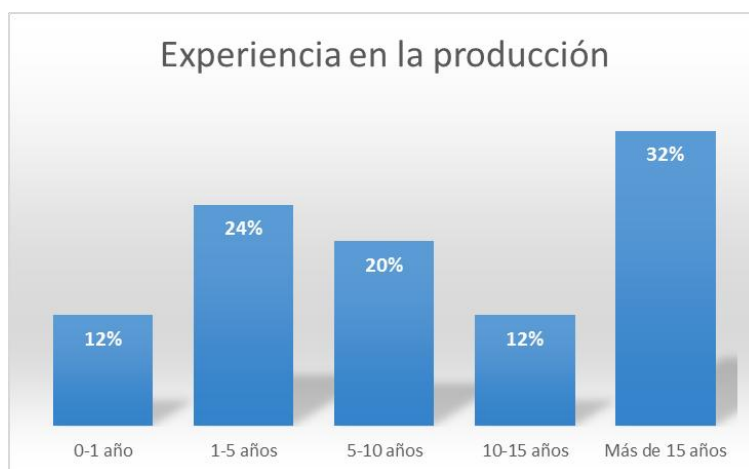
laboral, sin sustento de conocimientos. El personal que labora en la empresa únicamente aprende con lo que observa. El personal encuestado menciona que no disponen de tiempo para estudiar, y que las empresas les dan la oportunidad de aprender.

#### 4. Cuántos años de experiencia posee en la producción de carrocerías?

**Tabla 10. Experiencia en producción**

Parámetros	Valores	Porcentaje
0-1 año	3	12%
1-5 años	6	24%
5-10 años	5	20%
10-15 años	3	12%
Más de 15 años	8	32%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 10  
Gráfico 9. Experiencia en producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

#### **Análisis e interpretación:**

Sobre la experiencia en el sector carrocerero, se evidencia que el 32% de personal posee más de 15 años. Seguido del 24% que ha trabajado entre 1 a 5 años laborando en esta área. El siguiente grupo de 5 a 10 años corresponde al 20%.

Si se agrupa la experiencia entre 0 y 5 años, se consideraría que el 36% del personal es nuevo en el área de la carrocería. Dentro del grupo encuestado, se observan familiares,

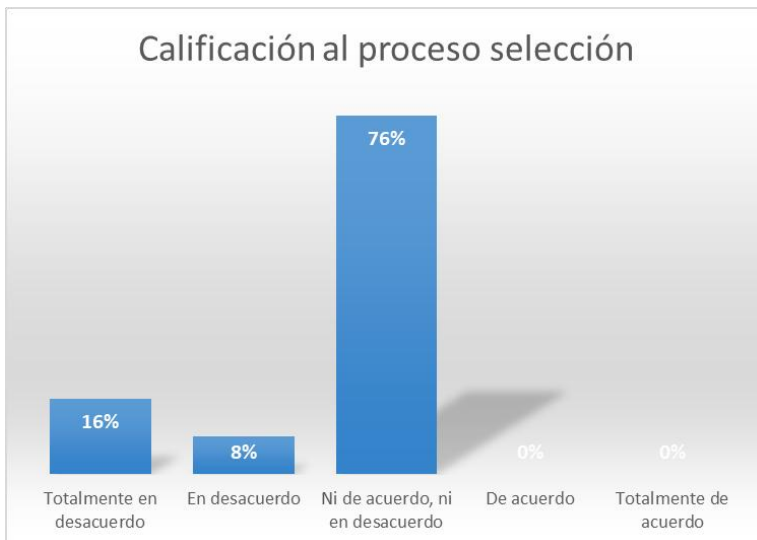
amigos y conocidos que son atraídos por obtener un sueldo, quienes justamente conocen de las vacantes por recomendaciones.

5. Según su criterio, el proceso de reclutamiento y selección que aplicó Davmotors, para su ingreso, fue positivo?

**Tabla 8. Calificación al proceso de selección**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	16%
En desacuerdo	2	8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	76%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 11  
Gráfico 10. Calificación al proceso de selección  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

**Análisis e interpretación:**

Al respecto del proceso de selección cuando ellos se presentaron para optar por un puesto de trabajo en la empresa, el 76% menciona que no está ni de acuerdo ni en

desacuerdo, consideran que es regular. El 16% comentan que están en total desacuerdo en la forma que se realizó. Según comentan, no les daban información de lo que tenían que hacer, pedían un documento luego otro, siendo un proceso largo de contratación en tiempo. Además mencionan que no se realizaron entrevistas ni tampoco pruebas de conocimientos o prácticas.

6. Se siente a gusto laborando en la empresa?

**Tabla 9. Satisfacción laboral**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	2	8%
Ni de acuerdo, ni en	12	48%
De acuerdo	3	12%
Totalmente de acuerdo	7	28%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 12

Gráfico 11. Satisfacción laboral

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### **Análisis e interpretación:**

Los resultados sobre la satisfacción laboral reflejan que el 48% mencionan que ni están de acuerdo ni en desacuerdo, el 28% comenta que está totalmente de acuerdo y el 4%

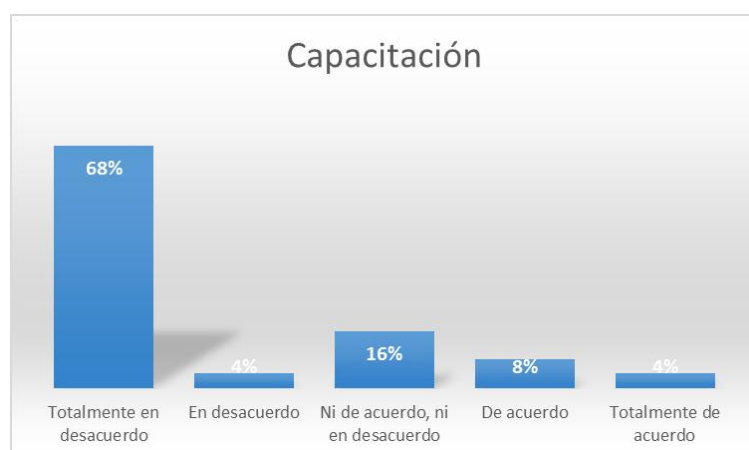
menciona que está totalmente en desacuerdo. Comentan que realizan su trabajo con normalidad.

7. La empresa le brinda capacitación en el área específica de producción?

**Tabla 13. Capacitación**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	68%
En desacuerdo	1	4%
Ni de acuerdo, ni en	4	16%
De acuerdo	2	8%
Totalmente de acuerdo	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 13  
Gráfico 12. Capacitación  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### **Análisis e interpretación:**

Específicamente sobre la capacitación que brinda la empresa, el 68% menciona que están totalmente en desacuerdo, con lo cual se evidencia que no se realiza, pues el 16% menciona que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Indagando al respecto, ellos comentan que no disponen de tiempo para capacitarse, puesto que incluso laboran los fines de semana, por lo cual no le prestan mayor atención o no lo ven como un objetivo.

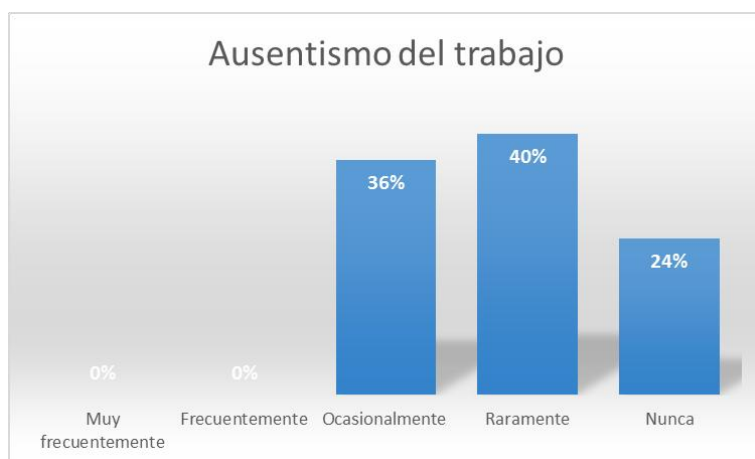
8. Cuando alguien falta al trabajo, las actividades se suspenden?

**Tabla 10. Ausentismo del trabajo**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Muy frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	9	36%
Raramente	10	40%
Nunca	6	24%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 14

Gráfico 13. Ausentismo del trabajo

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### **Análisis e interpretación:**

Se les consulta en relación al ausentismo de las personas, comentan el 40% que rara vez se suspende el trabajo, el 36% ocasionalmente; sin embargo, mencionan que siempre hay algo que hacer, siendo positivo la percepción de que tienen permanentemente trabajo, lo que es alentador para ellos.

### **4.3 Resultados entrevista a Directivos**

Para conocer la situación de la empresa es necesario dialogar con los Directivos, para lo cual se preparó un esquema de entrevista.

1. Existe un procedimiento establecido para el requerimiento de personal de producción?

**Tabla 11. Procedimiento requerimiento de personal**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Sí existe, si se aplica	0	0%
No existe no es necesario	4	67%
Si existe, pero no se aplica	1	17%
No es importante	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 15

Gráfico 14. Procedimiento requerimiento de personal

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### **Análisis e interpretación:**

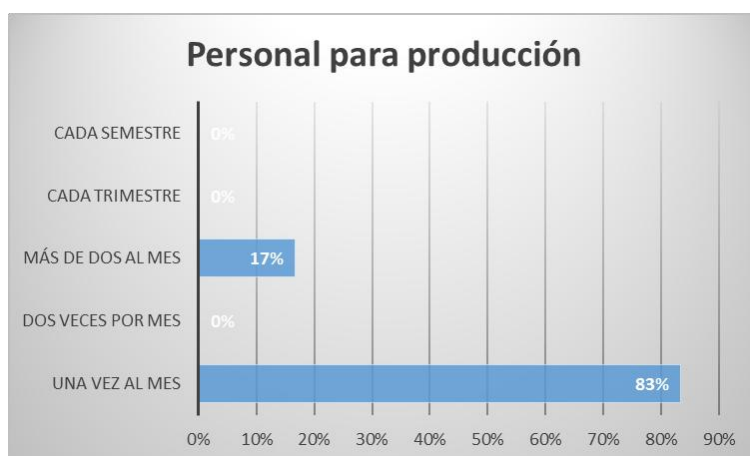
Al consultarles si existe en la empresa un procedimiento para el requerimiento de personal, el 67% menciona que no existe pues no lo ven necesario. El 17% menciona que no es importante y el 17% que sí existe, pero que no se lo aplica. Es evidente que no existe claridad entre los Directivos al respecto de que exista un procedimiento para cubrir las vacantes que se generan. Posiblemente, existe pero no lo aplican, ellos concentran su atención en la entrega de pedidos al cliente en el tiempo establecido.

2. Cada qué tiempo requieren personal para producción?

**Tabla 12. Personal para producción**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Una vez al mes	5	83%
Dos veces por mes	0	0%
Más de dos al mes	1	17%
Cada trimestre	0	0%
Cada semestre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 16  
Gráfico 15. Personal para producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### **Análisis e interpretación:**

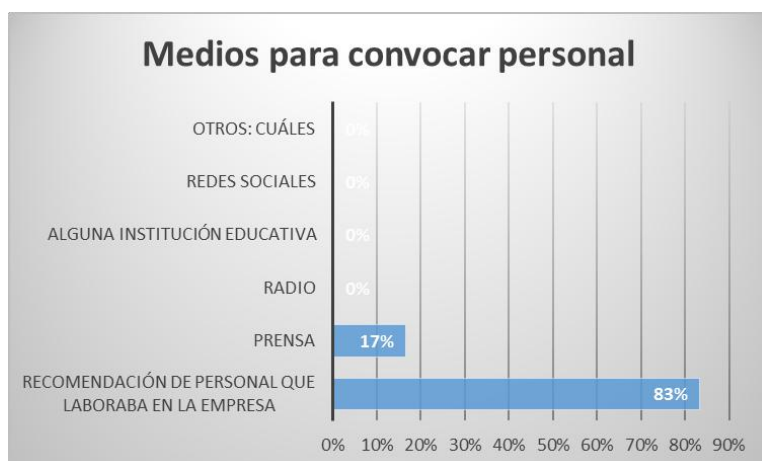
En relación a la frecuencia que requieren personal, el 83% menciona que al menos una vez al mes, el 17% más de dos veces al mes. Esta es la percepción que ellos tienen del requerimiento de personal, pero cuando se les solicita datos estadísticos, no disponen de información. Sin embargo, cuando se reflexiona sobre esta situación, analizan que nunca se habían puesto a pensar al respecto.

3. Qué medios utilizan para convocar a las personas para que cubran las vacantes?

**Tabla 13. Medios para convocar a personal**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Recomendación de personal que laboraba en la empresa	5	83%
Prensa	1	17%
Radio	0	0%
Alguna institución educativa	0	0%
Redes sociales	0	0%
Otros: cuáles	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 17  
Gráfico 16. Medios para convocar personal  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

**Análisis e interpretación:**

En relación a los medios que aplican para cubrir las vacantes, el 83% mencionan que son a través de recomendaciones. El 17% comenta que por prensa, pero acuden a este medio cuando se trata de casos son muy específicos.

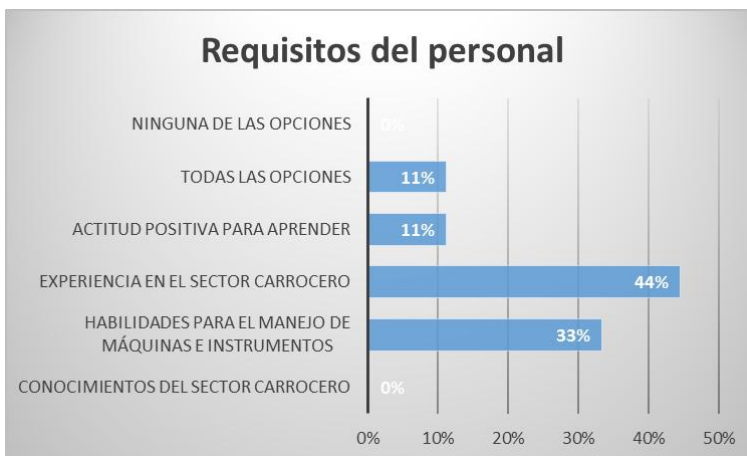


4. Considera que el personal que es seleccionado para laborar en el área de producción de la empresa, deba poseer:

**Tabla 14. Requisitos del personal**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Conocimientos del sector carrocerero	0	0%
Habilidades para el manejo de máquinas e instrumentos	3	33%
Experiencia en el sector carrocerero	4	44%
Actitud positiva para aprender	1	11%
Todas las opciones	1	11%
Ninguna de las opciones	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 18  
Gráfico 19. Requisitos del personal  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

**Análisis e interpretación:**

Sobre los requisitos que debe cumplir el personal que es seleccionado, mencionan que el 44% debe poseer experiencia en el sector carrocerero, el 33% debe tener habilidades para el manejo de máquinas e instrumentos, el 11% considera que todas las opciones y el 11% actitud positiva para aprender.

No existe un consenso entre los Directivos, pues no han establecido los requisitos que deben cumplir los postulantes.

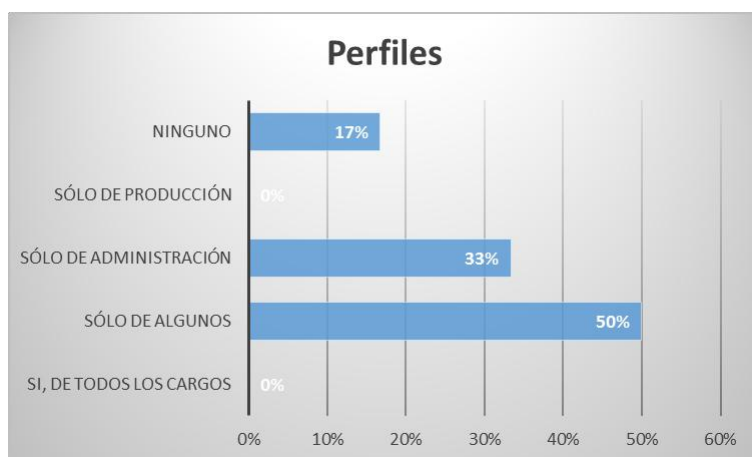
5. Existen perfiles definidos para cada cargo en la empresa?

**Tabla 19. Perfiles**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Si, de todos los cargos	0	0%
Sólo de algunos	3	50%
Sólo de administración	2	33%
Sólo de producción	0	0%
Ninguno	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 19

Gráfico 17. Perfiles

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### **Análisis e interpretación:**

En relación a la existencia de perfiles, el 50% comenta que se han establecido de algunos cargos, el 33% menciona que solo existen los administrativos, el 17% considera que no existe de ningún cargo.

Se evidencia que también existe desconocimiento al respecto, no existe un consenso, esta pregunta corrobora la respuesta emitida en la pregunta anterior, pues sino están descritos los requisitos para la contratación, evidentemente no existen perfiles.

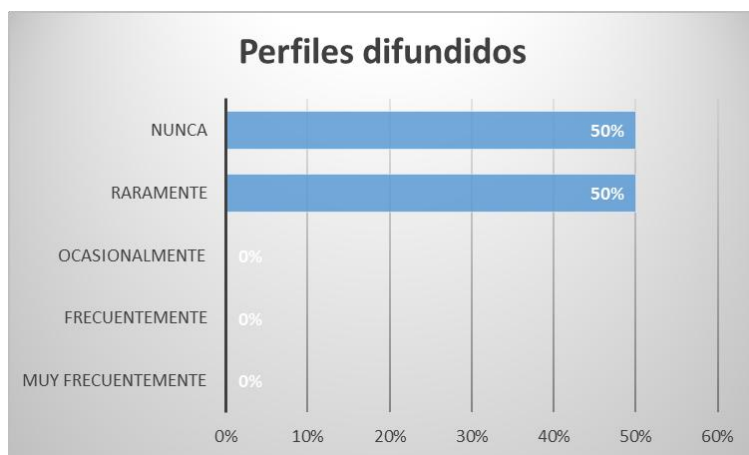
6. Los perfiles que existen son difundidos al personal?

**Tabla 15. Perfiles difundidos**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Muy frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Raramente	3	50%
Nunca	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 20

Gráfico 18. Perfiles difundidos

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### **Análisis e interpretación:**

Para enlazar la pregunta anterior con la difusión de los perfiles que existen, el 50% menciona que nunca han sido difundidos y el 50% menciona que raramente. Se confirma que los Directivos no le prestan atención al tema de contratación de personal. Según su criterio, no es una prioridad para el trabajo diario que realizan.

7. Cuáles son las principales dificultades que han tenido como empresa para cumplir con los pedidos?

**Tabla 16. Dificultades cumplimiento de pedidos**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Descoordinación en planificación	4	50%
Falta de materia prima	2	25%
Falta de personal	2	25%
Personal sin experiencia		0%
Falta de recursos económicos		0%
Otros: cuáles		0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 21  
Gráfico 22. Dificultades cumplimientos de pedidos  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### **Análisis e interpretación:**

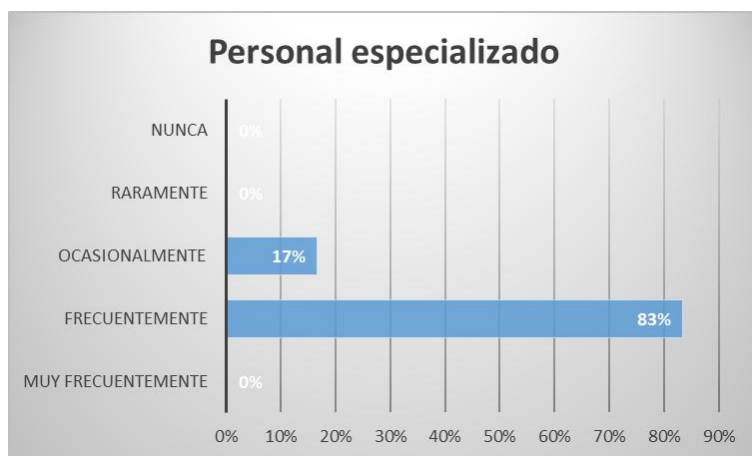
Se consulta sobre las dificultades que han tenido para el cumplimiento de pedidos, el 50% menciona que es por descoordinación en la planificación, 25% falta de materia prima que estaría relacionada con la planificación y el 25% por falta de personal. Al realizar un análisis de las causas que provocan estos retrasos, posiblemente sean generados por la falta de conocimiento del personal que labora en el área, pues sin embargo de poseer la experiencia no poseen el conocimiento técnico para realizar una planificación que esté relacionada con material, tiempo y personal.

8. Consideran que cuentan con el personal especializado para atender los pedidos de producción?

**Tabla 22. Personal especializado**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Muy frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	5	83%
Ocasionalmente	1	17%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 22  
Gráfico 19. Personal especializado  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

**Análisis e interpretación:**

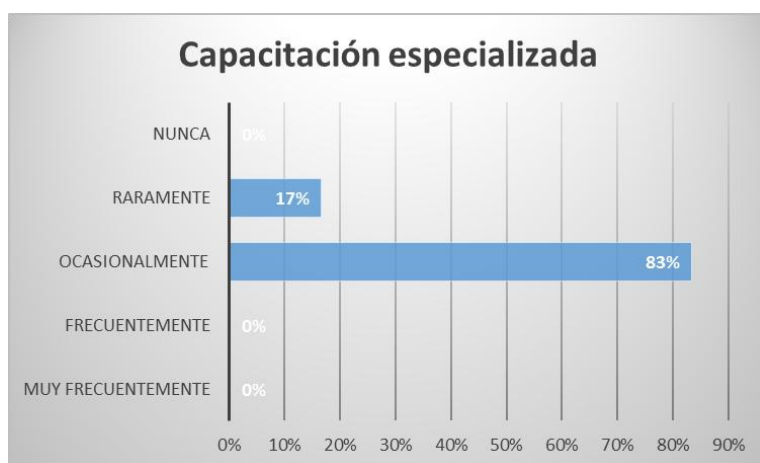
Al respecto de conocer si cuenta con el personal especializado para atender los pedidos de producción, el 83% considera que frecuentemente, el 17% ocasionalmente. El área de producción es el área medular de la empresa, por lo cual el personal especializado debería estar permanentemente para controlar la ejecución del producto. Comentan que los Ingenieros que laboran en el área no son estables.

9. La empresa se preocupa por brindar capacitación especializada?

**Tabla 17. Capacitación especializada**

Parámetros	Valores	Porcentaje
Muy frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	5	83%
Raramente	1	17%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a personal de producción  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo



Fuente: Tabla 23  
Gráfico 20. Capacitación especialilzada  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

**Análisis e interpretación:**

Al investigar sobre capacitación especializada, el 83% menciona que ocasionalmente la brinda, el 17% raramente. Los Directivos mencionan que si necesitan explicarles algo, lo hacen en el momento, pero que no es algo formal puesto que no disponen de tiempos para ausentarse de la planta. La capacitación está ligada a las brechas que se establecen, al parecer la empresa no cuenta con un plan de capacitación estructurado. No existen espacios de tiempo destinados para esta actividad.

#### **4.4. Verificación de hipótesis**

##### **a. Modelo Lógico**

**H0 (nula):** Si se diseña el procedimiento de reclutamiento y selección de personal bajo Normas ISO, **no** se mejorará la producción de las empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua.

**H1 (alterna):** Si se diseña el procedimiento de reclutamiento y selección de personal bajo Normas ISO, **sí** se mejorará la producción de las empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua.

##### **b. Modelo Matemático**

Hipótesis nula  $H_0 = \text{Respuestas observadas} = \text{Respuestas esperadas}$

Hipótesis alternativa  $H_1 = \text{Respuestas observadas} \neq \text{Respuestas esperadas}$

##### **c. Estadístico de prueba**

Para verificar la hipótesis, se utiliza la fórmula de cálculo del  $\chi^2$ . El  $\chi^2$  determina si existe una relación entre dos variables, para realizar esta prueba se escogen tres preguntas que sean las más relevantes de la encuesta a los trabajadores del área de producción, el resultado permite verificar si la hipótesis planteada se cumple.

Las preguntas deben contener los mismos parámetros de respuestas, para luego elaborar las tablas con los datos correspondientes y así realizar el cálculo para analizar e interpretar la información obtenida para sustentar teóricamente el presente trabajo investigativo.

#### **4.5. Hipótesis**

Si se diseña el procedimiento de reclutamiento y selección de personal bajo Normas ISO, se mejorará la producción de las empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua puesto que contarán con personal calificado según sus funciones.

Para la verificación hipotética se utiliza el nivel de confianza  $\alpha = 0.05$  con 95% de confianza.

#### 4.6. Descripción de la población

La muestra corresponde a 25 trabajadores de producción de la empresa.

#### 4.7. Fórmula cálculo del chi cuadrado

Se trata de un cuadro de contingencia de 3 filas por 5 columnas con la aplicación de la siguiente fórmula estadística. Las filas hacen referencia a las preguntas en este caso, se han tomado 3 preguntas del total de la encuesta, y las columnas hacen referencia a la alternativa de la pregunta, en este caso cada pregunta tienen 5 literales (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, de acuerdo totalmente de acuerdo positivo, negativo).

Fórmula del chi cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

##### 4.7.1. Determinación de grados de libertad

Se procede a determinar los grados de libertad considerando que el cuadro tiene tres filas y cinco columnas:

Fórmula para obtener los grados de libertad:

$$GL = (f - 1) (c - 1)$$

$$GL = (3 - 1) (5 - 1)$$

$$GL = (2) (4)$$

$$GL = 8$$

Con 8 grados de libertad y un nivel de 0,05 de la tabla de datos de chi cuadrado.

$$\chi^2_t = 15,5073$$



#### 4.7.2. Cálculo de datos

Se realizan los cálculos de las frecuencias observadas y esperadas. Los datos obtenidos son:

**Tabla 18. Frecuencias observadas**

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	SUBTOTAL
5. Según su criterio, el proceso de reclutamiento y selección que aplicó Davmotors, para su ingreso, fue positivo?	4	2	19	0	0	25
7. La empresa le brinda capacitación en el área específica de producción?	17	1	4	2	1	25
6. Se siente a gusto laborando en la empresa?	1	2	12	3	7	25
Subtotal	22	5	35	5	8	75

Fuente: Datos encuesta aplicada

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

**Tabla 19. Frecuencias esperadas**

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	SUBTOTAL
5. Según su criterio, el proceso de reclutamiento y selección que aplicó Davmotors, para su ingreso, fue positivo?	7	2	12	2	3	25
7. La empresa le brinda capacitación en el área específica de producción?	7	2	12	2	3	25
6. Se siente a gusto laborando en la empresa?	7	2	12	2	3	25
Subtotal	22	5	35	5	8	75

Fuente: Datos encuesta aplicada

Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

**Tabla 20. Cálculo del chi cuadrado**

FRECUENCIAS		
OBSERVADAS	ESPERADAS	RESULTADO
4	7	1,5
17	7	12,7
1	7	5,5
2	2	0,1
1	2	0,3
2	2	0,1
19	12	4,6
4	12	5,0
12	12	0,0
0	2	1,7
2	2	0,1
3	2	1,1
0	3	2,7
1	3	1,0
7	3	7,0
TOTAL		43,3
		CHI CUADRADO CALCULADO
		CHI CUADRADO TABULAR
		15,5073

Fuente: Datos encuesta aplicada

Elaborado por: Ing. Ing. Mauricio Cobo

#### 4.7.3. Decisión

Si el valor del chi cuadrado calculado (43,3) es mayor del chi cuadrado tabular (15,5073), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que dice **H1 (alterna)**: Si se diseña el procedimiento de reclutamiento y selección de personal bajo Normas ISO, **sí** se mejorará la producción de las empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Concluido el trabajo de investigación del tema: “DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BAJO NORMAS ISO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS CARROCERAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, se establecen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### Conclusiones:

1. Claramente se evidencia que el personal desconoce al respecto de un procedimiento de reclutamiento y selección de personal que cumpla con la normativa ISO 9001:2015. Los Directivos desconocen si existen estos procedimientos y si existieran tampoco se aplican, pues el reclutamiento y selección de personal se realiza en base a recomendaciones de los mismos colaboradores. La gente ingresa a la empresa por la experiencia que dice poseen; sin embargo, no se evidencia tal experiencia ni estudios que hayan realizado.
2. El personal que se encuentra laborando tiene poco tiempo laborando en la empresa, existen pocas personas con amplia experiencia; no obstante, ellos han aprendido de las labores que realizan día a día, puesto que no se evidencia capacitación constante. Existe alta rotación de personal lo que no permite que se establezca una capacitación permanente y secuenciada. La gente no se siente insatisfacción laboral; sin embargo, tampoco consideran que están a gusto.
3. La contratación de personal sin el cumplimiento de perfiles ocasiona que la empresa no cumpla sus pedidos a tiempo, causando inconvenientes a sus clientes, el clima laboral se torna intenso y también causa la inversión permanente de recursos económicos en la gente que ingresa sin mayores conocimientos técnicos.

**Recomendaciones:**

1. Se recomienda establecer procedimientos de reclutamiento y selección, para definir inicialmente los canales de reclutamiento formales y atraer los mejores prospectos. Describir claramente el desempeño de funciones para cada cargo, describir los perfiles para cada función, evaluaciones de habilidades, conocimientos cumpliendo así toda la normativa que exige la Norma ISO 9001:2015. Esto permitirá que el reclutamiento y selección sea de una forma técnica para que el personal cumpla de forma adecuada las funciones para la cual ha sido contratado.
2. El establecimiento y cumplimiento de un procedimiento de reclutamiento y selección de personal permitirá establecer las competencias que requieren en relación a los perfiles que se han definido.
3. La implementación creará un clima laboral agradable, de confianza, de trabajo en equipo que les permitirá cumplir los pedidos en los tiempos establecidos, logrando así la satisfacción de los clientes internos como externos.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Título de la propuesta:**

Diseñar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal para el área de producción en base a la Norma ISO.

#### **6. 1 Objetivos**

##### **Objetivo general**

Diseñar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal para el área de producción para el escogimiento del personal que cumpla con los perfiles requeridos por la empresa.

##### **Objetivos específicos**

- Determinar los procedimientos requeridos para el reclutamiento y selección de personal del área de producción.
- Describir la documentación de apoyo para la gestión de los procedimientos.
- Definir indicadores de seguimiento

#### **6.2 Justificación**

Es importante comentar que la empresa DAVMOTOR CIA. LTDA tiene certificación ISO 9001:2015 PARA DISEÑO, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARROCERÍAS METÁLICAS PARA TRANSPORTE ESCOLAR, SERVICIO URBANO, PROVINCIAL, INTERPROVINCIAL emitido el 06/12/2017; sin embargo, no ha sido considerado el proceso de Talento Humano, ya que incluso no consta dentro del organigrama institucional. Un factor positivo para la organización, pues trabaja por procesos y el personal ha sido auditado, lo que facilita la implementación de nuevos procesos a la certificación.

Dentro de los factores negativos, se observa que no existe un Departamento de Talento Humano que se encargue de las actividades del personal, la organización se ha enfocado

únicamente a la parte productiva, dejando de lado este factor importante para la empresa. Para el manejo de personal se ha creado únicamente un Supervisor de Talento Humano, dentro del área de producción. Como deficiencias detectadas existe alta rotación de personal, el personal que ingresa no posee los conocimientos básicos para realizar el trabajo, el personal que solicita trabajo lo hace por recomendaciones de compañeros, no existen bases fidedignas de personas que cumplan con los requisitos básicos, todo esto provoca que el trabajo se retrase, que los pedidos no sean entregados a tiempo y con la calidad que debe cumplir, mal ambiente laboral, entre otros aspectos.

El proyecto nace por la necesidad de asegurar que el personal contratado para el proceso de producción sea el que requiere la organización. Determinar que los requisitos exigidos para la contratación se cumplan y pasen a ser parte de la empresa, a través de una relación duradera y de satisfacción para su personal.

La propuesta de crear procedimientos para reclutamiento y selección para el personal de producción, permite establecer parámetros claros de ejecución desde el llamamiento hasta la selección, esta gestión brindará confianza a los responsables de producción para cumplir con los pedidos en las fechas establecidas y lograr mayor satisfacción de los clientes.

### **6.3 Antecedentes de la organización**

La empresa inicia las actividades con la marca Marielbus en el año de 1997, con la construcción de carrocerías para el transporte urbano de la ciudad de Quito. Los chasis eran proporcionados por empresas y marcas reconocidas como: Autodiesel con la marca Chevrolet, Galauto y Dina con su producto Volkswagen, Toajama Comercial y Mavesa con su producto Hino, Autec con Mercedes Benz. En el año 2002, se incrementaron modelos como bus tipo escolar, de turismo, interparroquial e interprovincial, cada uno con sus características.

En el año 2007, nace la necesidad de crear la empresa Davmotor Cía Ltda. que acoge la marca ya reconocida de Marielbus. La empresa se traslada a sus nuevas instalaciones que cuentan con 7.000 metros cuadrados, en la cual adquiere un horno de pintura moderno, importa maquinaria de poliuretano con la cual se forra la carrocería para

climatizar las unidades, implementa la prueba de agua que consiste en simular un torrencial aguacero para controlar el paso del agua al interior, entre otras mejoras.

Es importante conocer cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa.

### **Misión**

Producir y comercializar carrocerías metálicas con los más altos estándares de calidad para garantizar el transporte seguro y confortable de pasajeros

### **Visión**

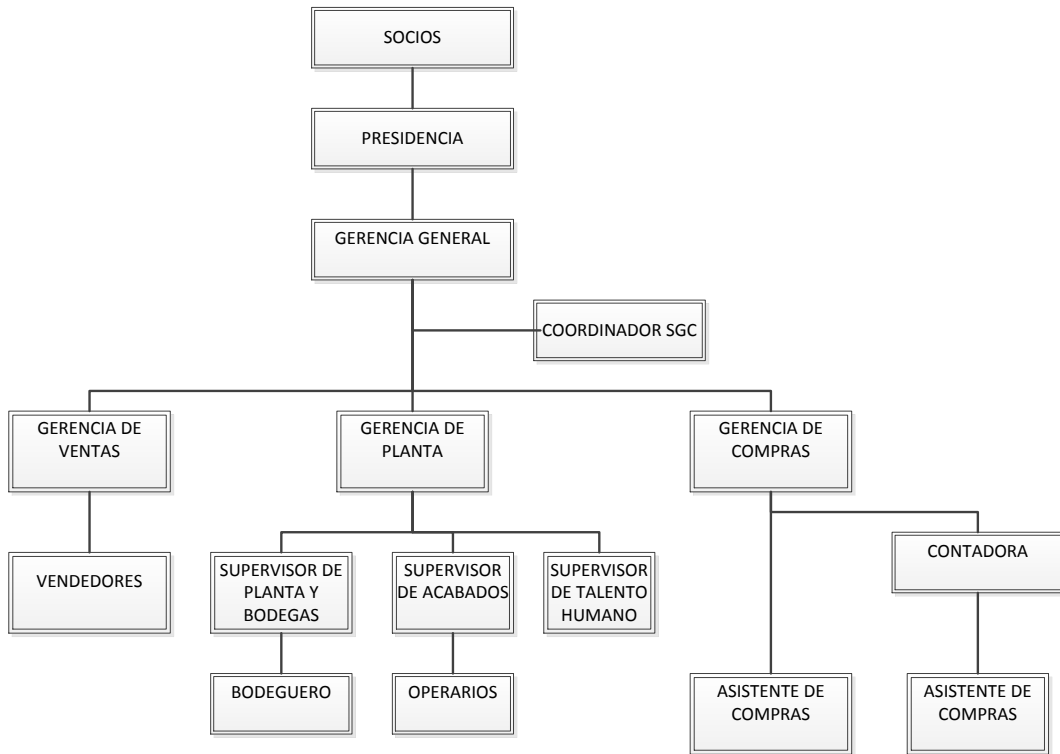
Ser una empresa líder en construcción de carrocerías metálicas, por medio de la constante innovación de estrategias que permitirán mantener satisfechos a nuestros clientes tanto externos como internos sin olvidar nuestra responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente.

### **Objetivos:**

- Fortalecer y proteger el sector de producción carrocera acorde a las normas y leyes establecidas.
- Implementar estrategias encaminadas a lograr un liderazgo que permita obtener logros importantes para maximizar las utilidades previstas.
- Establecer el mejoramiento continuo de los diseños y productos que se comercializan, con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado y satisfacer la demanda de los clientes.
- Lograr la fidelidad de los trabajadores para mantener su satisfacción y estabilidad laboral.

El organigrama actual de la empresa se muestra a continuación:

**Gráfico 21. Organigrama**



Fuente: Davmotor Cia. Ltda  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

### **Análisis FODA**

Esta es una herramienta administrativa sencilla pero muy importante para el diagnóstico de una empresa. Qué significa FODA?

El FODA o DOFA, (SWOT, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc... Esta técnica permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: 1. Fortalezas 2. Oportunidades 3. Debilidades 4. Amenazas. (Gómez, 2002)



Para los autores, García & Cano (2000), lo definen como: “El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional”.

El autor Ponce (2006), lo describe como:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Los autores coinciden que es una herramienta que permite diagnosticar la situación actual de una empresa, en base al conocimiento de su personal. La herramienta se divide en dos parte: análisis interno (fortalezas, debilidades) y externo (oportunidades y amenazas). Con los resultados que se obtengan se generarán estrategias para lograr los objetivos trazados en la planeación estratégica.

**Tabla 21. Análisis FODA Davmotos Cia. Ltda.**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología de punta aplicada en varios procesos.</li> <li>- Posicionamiento de la marca Marielbus a nivel nacional.</li> <li>- Certificación de la calidad ISO 9001:2015 a procesos de la cadena de valor.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta rotación de personal.</li> <li>- Personal no cumple con perfiles para contratación.</li> <li>- Talento Humano no cuenta con procesos ni con jefatura.</li> <li>- La empresa trabaja en base a pedidos puntuales de clientes.</li> <li>- Deficiente gestión de planificación para requisición de materiales.</li> <li>- Empresa no cuenta con un plan de marketing. No existe difusión de la marca.</li> <li>- Marca desconocida a nivel internacional.</li> <li>- Insatisfacción del cliente por retrasos.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenios internacionales gestionados por el gobierno, brinda apertura de mercado para exportar.</li> <li>- Ley que obliga cambio de unidades, existe alta demanda de buses en el sector del transporte.</li> <li>- Aplicación de nuevas tecnologías en producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia prima con precios altos y variables.</li> <li>- Limitación en cupos para importaciones.</li> <li>- Incremento de nuevos productores de carrocerías.</li> <li>- Demanda de productos importados por calidad y precios.</li> </ul>
---	---

Fuente: Davmotor Cia. Ltda  
 Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

Luego de la aplicación de la herramienta, se determina que existen varios aspectos que le brindan fortaleza a la empresa; sin embargo, los aspectos negativos o débiles identificados por su propio personal y por el cual se realiza este proyecto, es la falta de una jefatura del área de Talento Humano, la alta rotación de personal y la contratación de personal sin el cumplimiento de perfiles, situación que es exigida por la normativa ISO 9001:2015; razón por la cual estarían incumpliendo los puntos de norma 7.2 relacionada con la competencia del personal.

Existen otros aspectos importantes para la organización que deben ser analizados por la jefatura que corresponde.

### **COMPETENCIA**

De acuerdo a información proporcionada por la Cámara de Fabricantes de Carrocerías, (CANFAC), cuentan con un número importante de socios:

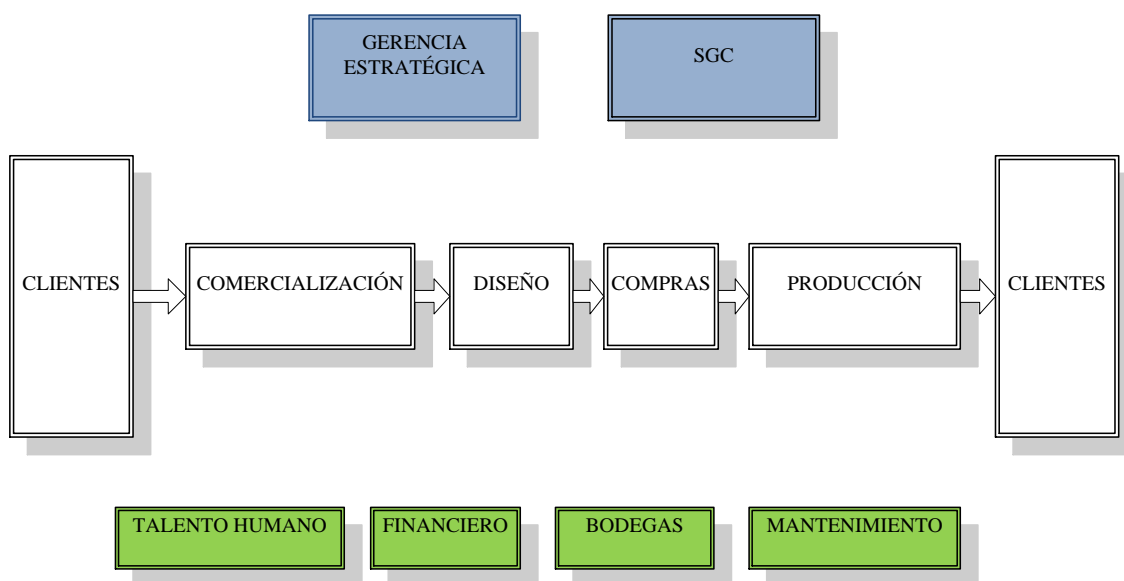
Alme, Altamirano, Alvarado Fausto, Buscars, Cadelva, Car-buss, Cepeda Cía. Ltda., Construcciones Ulloa, Davmotors, Ecuacar, Eurocarrocerías, Fiallos, Ibimco s.a, Icedca, Idirecam, Imesco, Imetam, Imce, Impa, Impedsa, Induacero, Jácome, Mayorga, Megabus, Megasantacruz, Miral, Modelo, Moncayo, M&L, Olímpica Quito, Pareco, Patricio Cepeda Cia. Ltda. Picoso, Santa Gema, Silva, Solis, Varma.

A nivel nacional son más empresas las que se dedican a esta actividad, por lo cual la competencia que tiene Davmotos es considerable, razón por demás valedera tomar acciones.

## Mapa de Procesos

El mapa de procesos, es una graficación de las actividades generales que se realizan en la empresa. Davmotors ha definido el siguiente mapa:

**Gráfico 22. Mapa de Procesos Davmotors Cia. Ltda.**



Fuente: Davmotor Cia. Ltda  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

Se observa que la empresa concentra su atención en la comercialización, diseño, compras y producción, razón por la cual certificados estos procesos. En el nivel gerárquico se encuentra las gestiones que realiza la Gerencia Estratégica con el apoyo del responsable del Sistema de Gestión de Calidad. Como nivel de apoyo se encuentra Talento Humano, Financiero, Bodegas y Mantenimiento.

Es importante que el área de Talento Humano tenga un responsable que maneje todo lo relacionado al personal, por lo cual se recomienda establecer una jefatura.

### Ciclo de producción

Para las personas que laboran en la empresa, es totalmente conocido el ciclo de producción, pero para una persona que no se encuentra en el medio no está claro el procedimiento. Para comprender cuál es el área de producción, es importante esquematizar el flujograma de esta área:

PRODUCCIÓN			
Fase	Función	Responsable	
Fase	Inicio		
	Orden de pedido	La orden de pedido es autorizada por Gerencia.	Gerencia
	Construcción de la estructura	Se ubican los durmientes en el chasis, luego se elevan los tubos, se incluyen los arcos de la carrocería, luego se suelda.	Producción
	Forrado y templado de laterales	Se forran los laterales y el techo. Luego se remacha la plancha en los lugares específicos.	Producción
	Elaboración de la parte frontal y posterior	Estos elementos se realizan con fibra y reforzadas con acero para que soporte los golpes.	Producción
	Masillado	Se realiza el masillado de todo el bus	Producción
	Lijado	Una vez que esta masillado, se procede al lijado, hasta que quede lisa totalmente.	
	Fondeado	Para aplicar la pintura es necesario que todo esté perfectamente liso, sin partículas de polvo. Se inicia aplicando colores de fondo para luego realizar la terminación.	Producción
	Pintura	Luego se aplica el diseño escogido por el cliente.	Producción
	Terminados	Colocación de ventanas, asientos, puertas y accesorios internos, y otros elementos.	
	Instalaciones eléctricas	Al mismo tiempo que se colocan los terminados, se realizan las instalaciones eléctricas.	
	Terminados finales	Se colocan los espejos, basureros, extintores, y otros elementos.	Producción
	Pruebas (agua, rutas, CCICEV)	Una vez que todo está listo, se proceden a realizar las pruebas.	Producción
	SI	Si pasan las pruebas, se realiza la limpieza interior y exterior.	Producción
	no		
Limpieza interior y exterior			
Ubicación de adhesivos solicitados por el cliente y de la empresa	Se colocan los adhesivos solicitados.		
Entrega a Ventas	Se realiza la entrega formal al departamento de Ventas para que se entregue al cliente.	Producción Ventas	
Fin			

Fuente: Davmotor Cia. Ltda  
 Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

El tema de investigación propuesto está relacionado directamente con Talento Humano, específicamente la mano de obra que aporta en producción; por lo cual es importante definir qué puntos de Norma aplica para esta área.

#### **6.4 Puntos de Norma ISO 9001:2015 requerida para Talento Humano**

La norma contiene 10 puntos que se detallan a continuación:

- 1 Objeto y campo de aplicación
- 2 Referencias normativas
- 3 Términos y definiciones
- 4 Contexto de la organización
  - 4.1 Comprensión de la organización
  - 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
  - 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad
  - 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos
- 5 Liderazgo
  - 5.1 Liderazgo y compromiso
    - 5.1.1 Generalidades
    - 5.1.2 Enfoque al cliente
  - 5.2 Política
    - 5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad
    - 5.2.2 Comunicación de la política de la calidad
  - 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
- 6 Planificación
  - 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades
  - 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
  - 6.3 Planificación de los cambios
- 7 Apoyo
  - 7.1 Recursos
    - 7.1.1 Generalidades
    - 7.1.2 Personas
    - 7.1.3 Infraestructura
    - 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
    - 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
    - 7.1.6 Conocimientos de la organización
  - 7.2 Competencia

- 7.3 Toma de conciencia
- 7.4 Comunicación
- 7.5 Información documentada
  - 7.5.1 Generalidades
  - 7.5.2 Creación y actualización
  - 7.5.3 Control de la información documentada
- 8 Operación
  - 8.1 Planificación y control operacional
  - 8.2 Requisitos para los productos y servicios
    - 8.2.1 Comunicación con el cliente
    - 8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios
    - 8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios
    - 8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios
  - 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios
    - 8.3.1 Generalidades
    - 8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo
    - 8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo
    - 8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
    - 8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo
    - 8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo
  - 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
    - 8.4.1 Generalidades
    - 8.4.2 Tipo y alcance del control
    - 8.4.3 Información para los proveedores externos
  - 8.5 Producción y provisión del servicio
    - 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio
    - 8.5.2 Identificación y trazabilidad
    - 8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos
    - 8.5.4 Preservación
    - 8.5.5 Actividades posteriores a la entrega
    - 8.5.6 Control de los cambios
  - 8.6 Liberación de los productos y servicios
  - 8.7 Control de las salidas no conformes
- 9 Evaluación del desempeño
  - 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación
    - 9.1.1 Generalidades
    - 9.1.2 Satisfacción del cliente
    - 9.1.3 Análisis y evaluación

- 9.2 Auditoría interna
- 9.3 Revisión por la dirección
  - 9.3.1 Generalidades
  - 9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección
  - 9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección
- 10 Mejora
  - 10.1 Generalidades
  - 10.2 No conformidad y acción correctiva
  - 10.3 Mejora continua

Para levantar los procesos y procedimientos de Gestión de Talento Humano, se centrará en los siguientes puntos que exige la norma:

### **7.1.2 Personas**

La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.

### **7.2 Competencia**

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
- c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

NOTA Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas actualmente; o la contratación o subcontratación de personas competentes.

## **8.5 Producción y provisión del servicio**

### **8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio**

La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

a) la disponibilidad de información documentada que defina:

1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar;

2) los resultados a alcanzar;

b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;

c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;

d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;

e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;

f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuándo las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;

g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;

h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

Con la información relacionada a los puntos de norma que aplica este proceso, se procede a definir los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.


## **6.5. Procedimientos propuestos**



El procedimiento propuesto contempla la generación del procedimiento para el reclutamiento y selección acompañado de un flujograma y de documentos que sustenten la gestión. Se describen los documentos levantados por cada procedimiento:

## Reclutamiento

A continuación se describe el procedimiento establecido para reclutamiento:

	<b>PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>		<b>CÓDIGO: DAV-THU-P01</b>
			<b>ELABORACIÓN: 00/00/2000</b>
<b>VERSIÓN: 01</b> <b>AÑO: 2018</b>	<b>ELABORADO POR:</b> Ing. Mauricio Cobo	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Paredes	<b>APROBACIÓN:</b> 10/00/2010

### 1. OBJETIVO

Establecer los parámetros para el reclutamiento del personal más idóneo para el área de producción.

### 2. ALCANCE

Aplica al personal de producción de Davmotors, desde el requerimiento de personal hasta la recepción de interesados para ser parte del proceso de selección.

### 3. RESPONSABILIDADES

<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Gerencia y Jefaturas</b>	Identificar la necesidad de personal Establecer descripción de funciones Detallar el perfil
<b>Jefe Talento Humano</b>	Reclutar, seleccionar Presentar la terna con mejores puntuados Aplicar lo descrito en el presente documento.

### 4. INDICADORES

<b>Indicador</b>	Requisición por mes
<b>Unidad de medida</b>	Unidad
<b>Descripción del indicador</b>	Establece el número de requisiciones por mes
<b>Fórmula a aplicarse</b>	Número de requisiciones presentadas
<b>Meta a lograr</b>	5 por mes
<b>Tolerancias</b>	Rojo: >5 Amarillo:4-5 Verde: <=4
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Responsable de medición</b>	Jefe Talento Humano
<b>Fuente de datos</b>	Talento Humano

## 5. DEFINICIONES

- El perfil del cargo consiste en la descripción de los conocimientos y las habilidades que un trabajador debe tener o que los tiene para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.
- Las competencias es el conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos de talento humano.
- Reclutamiento es el proceso por el cual las empresas convocan a personas interesadas en llenar una vacante.

## 6. POLÍTICAS

- 6.1** Cuando surge la necesidad de incorporar a una persona, la Gerencia o Jefatura realiza la requisición del personal. El reclutamiento se lo diferencia para el área administrativa como de producción, debido a que en el área de producción, los interesados son escasos, las fuentes deben ampliarse.
- 6.2** La descripción de funciones y el perfil por cargo, lo gestiona Jefe de Talento Humano y el Jefe que realiza la requisición.
- 6.3** La convocatoria tendrá una duración de una semana.

**6.4** El mínimo de cumplimiento en el perfil es mínimo del 70% para los candidatos que se presenten.

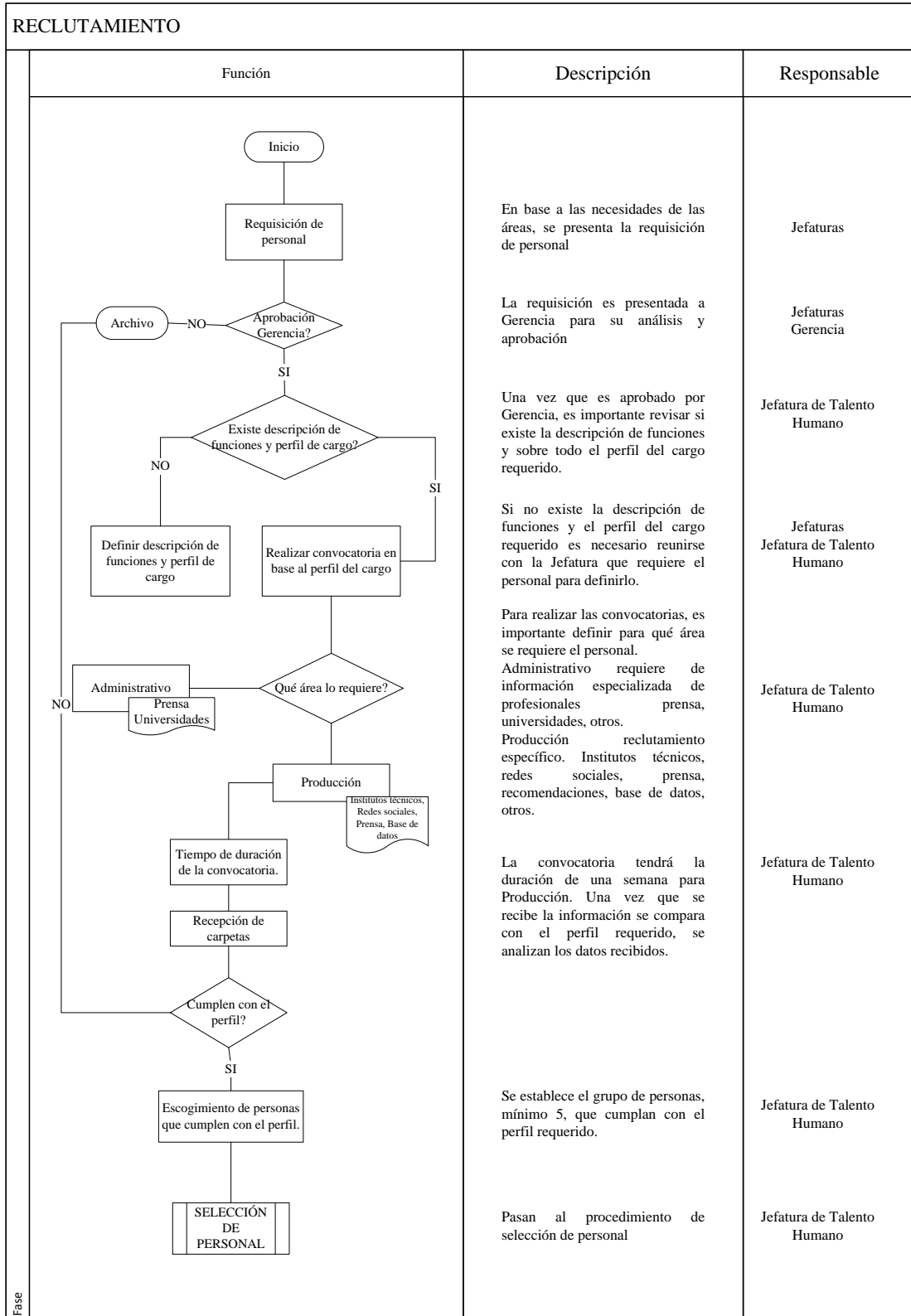
**6.5** Por cada persona que ingresa a laborar en la empresa, se mantiene una carpeta con toda la documentación.

## **7. DOCUMENTOS HABILITANTES**

Normativa Legal exigida por ley y la siguiente documentación:

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>
DAV-THU-R01	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
DAV-THU-R02	PERFIL DEL CARGO
DAV-THH-R03	FICHA PERSONAL

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO




## 9. ANEXOS


### Anexo 1: Cuadro explicativo de formación del personal


<b>Nivel</b>	<b>Actividades</b>	<b>Registros</b>
<b>Educación</b>	Bachiller Educación Técnica o Tecnológica Pregrado Postgrado Cursos generales: computación, idiomas	Diplomas Certificados Listados de asistencia Calificaciones
<b>Formación</b>	Cursos técnicos o específicos Inducciones Pasantías Actividades prácticas	Certificados Listados de asistencia Actas de reunión Exámenes técnicos
<b>Habilidades</b>	Manejo de máquinas y equipos Pensamiento estratégico Manejo de software Conocimiento de materia prima Actitud de servicio Trabajo en equipo	Reportes de jefes Evaluación de desempeño Inspecciones planeadas Pruebas técnicas Pruebas psicotécnicas Auditorias Sistema Gestión Calidad
<b>Experiencia</b>	Tiempo de trabajo Proyectos realizados Trabajos especializados	Certificados laborales

Fuente: Davmotor Cia. Ltda  
Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo


**Anexo 2: Documentos de apoyo para el procedimiento de reclutamiento**

	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código: DAV-THU-R01
Versión: 01	Última aprobación: 00/00/2000	Fecha de Elaboración: 00/00/2000
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
AREA:		
NOMBRE DEL CARGO:		
<b>OBJETIVO PRINCIPAL DE LA FUNCION</b> (Asegura que la persona haga lo que tiene que hacer)		
<b>FUNCIONES</b> ( qué hace)	<b>PERIODICIDAD</b> diaria/semanal/ mensual/trimestral/ocasional	<b>TIPO</b> Ejecución/análisis/dirección/control
<b>QUÉ RIESGOS SE GENERAN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS DE ESTA FUNCIÓN</b>		
<b>TAREAS GENERALES</b>		

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Código: DAV-THU-R02
Versión: 01	Última aprobación: 00/00/2000	Fecha de Elaboración: 00/00/2000
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
CARGO:		
<b>CONOCIMIENTOS</b>		
Formación académica requerida:		
Experiencia		
<b>Conocimientos Generales</b>		
<b>Conocimientos</b>		<b>Nivel</b>
<b>Destrezas - Habilidades</b>		
<b>Destrezas - Habilidades</b>		<b>Nivel</b>
<b>Competencias</b>		
<b>Competencias</b>		<b>Nivel</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
FIRMA	FIRMA	FIRMA
Ing.	Ing.	Ing.
<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>Jefe de Producción y Ventas</b>	<b>Gerente General</b>
<b>NOMENCLATURA</b>		
<b>EQUIVALENCIA DE ESCALA DE VALORES</b>	Nivel 5	Dominio
	Nivel 4	Muy buen conocimiento
	Nivel 3	Buen conocimiento
	Nivel 2	Conocimiento básico
	Nivel 1	Conocimiento regular


		<b>FICHA PERSONAL</b>		Código: DAV-THU-R03
Versión: 01		Última aprobación: 00/00/2000		Fecha de Elaboración: 00/00/2000
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:
CARGO AL QUE POSTULA:				
<b>DATOS PERSONALES</b>				
Nombres completos:				
Apellidos completos:				
Lugar y fecha nacimiento:				
C.I. o Pasaporte				
Nacionalidad:				
Teléfonos:				
Correo electrónico:				
Dirección domiciliaria:				
Estado civil:		Casado	Soltero	Union Libre    Otro
No. De hijos:				
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
Instituciones que asistió (incluir año)		Título obtenido		
<b>CURSOS - CAPACITACIÓN</b>				
Institución/empresa	Horas de capacitación	Fechas		
<b>EXPERIENCIA</b>				
Institución/empresa	Cargo que ocupó	Fecha de ingreso-fecha de salida		
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>				
Nombre persona en referencia	Institución/empresa	Teléfonos		
<p>Toda la información contenida en este documento es verídica.</p>				
<b>Nombre y firma del postulante</b>				
Fecha:				



	<b>FICHA PERSONAL COMPARATIVO</b>		Código: DAV-THU-R03
Versión: 01	Última aprobación: 00/00/2000	Fecha de Elaboración: 00/00/2000	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
<b>COMPARATIVO CON PERFIL DE CARGO</b>			
<b>CARGO AL QUE POSTULA:</b>			
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>			
<b>Título obtenido</b>	<b>Cumple/no cumple</b>	<b>Observaciones</b>	
<b>EXPERIENCIA</b>			
<b>Tiempo</b>	<b>Cumple/no cumple</b>	<b>Observaciones</b>	
<b>CONOCIMIENTOS GENERALES</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Nivel calificado</b>	<b>Cumple/no cumple</b>	
<b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Nivel calificado</b>	<b>Cumple/no cumple</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Nivel calificado</b>	<b>Cumple/no cumple</b>	
<b>Resolución:</b>			
Se contrata: <input type="radio"/>		No se contrata: <input type="radio"/>	
<b>Fecha:</b>			
<b>Nombre y firma de Jefatura que toma decisión:</b>			
<b>Aprobado por Gerencia:</b>			
<b>Fecha y firma:</b>			
<b>Si la persona es contratada, aquí se registrarán los datos de cursos que requiere para cerrar brechas:</b>			

## Selección

A continuación se describe el procedimiento establecido para selección:

	<b>PROCEDIMIENTO SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		<b>CÓDIGO:</b> DAV-THU-P02
			<b>ELABORACIÓN:</b> 00/00/2000
<b>VERSIÓN:</b> 01 <b>AÑO:</b> 2018	<b>ELABORADO POR:</b> Ing. Mauricio Cobo	<b>REVISADO POR:</b> Ing. Paredes	<b>APROBACIÓN:</b> 10/00/2010

### 1. OBJETIVO

Establecer las acciones necesarias para seleccionar al personal que cumpla con las condiciones requeridas para ser parte del área de producción.

### 2. ALCANCE

Aplica al personal de producción de Davmotors, desde la recepción de información de interesados en formar parte de la empresa hasta la selección de la terna con los mejores candidatos para que Gerencia/Jefatura realice la selección, luego de la entrevista final.

### 3. RESPONSABILIDADES

<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Gerencia y Jefaturas</b>	Asistir a entrevista final de selección Seleccionar mejor candidato Aplicar lo descrito en el presente documento
<b>Jefe Talento Humano</b>	Aplicar pruebas de selección Seleccionar los mejores candidatos Presentar la terna con mejores puntuados Aplicar lo descrito en el presente documento.

#### 4. INDICADORES

<b>Indicador</b>	Tiempo de selección
<b>Unidad de medida</b>	Número de días
<b>Descripción del indicador</b>	Establece el número de días tomados para la selección
<b>Fórmula a aplicarse</b>	Desde fecha de recepción de solicitud hasta la fecha de selección del candidato
<b>Meta a lograr</b>	15 días
<b>Tolerancias</b>	Rojo: >15 días Amarillo: 10-14 días Verde: <=15 días
<b>Frecuencia</b>	Mensual por cargo requerido
<b>Responsable de medición</b>	Jefe Talento Humano
<b>Fuente de datos</b>	Talento Humano

#### 5. DEFINICIONES

- La selección consiste en la elección de los mejores candidatos presentados quienes cumplen con el perfil y las expectativas de la empresa.
- La entrevista consiste en una reunión donde el candidato informa detalles de su gestión en otras empresas, sus habilidades y conocimientos. Se intercambia información para realizar la selección.

#### 6. POLÍTICAS

- 6.1 Las evaluaciones teóricas y prácticas las gestiona el Jefe del área que solicita la selección.
- 6.2 La calificación final la otorga el Jefe del área que solicita la selección y entrega los resultados al Jefe de Talento Humano.
- 6.3 Las evaluaciones psicotécnicas las aplica el Jefe de Talento Humano.
- 6.4 El Jefe de Talento Humano realizará la verificación de las referencias laborales.

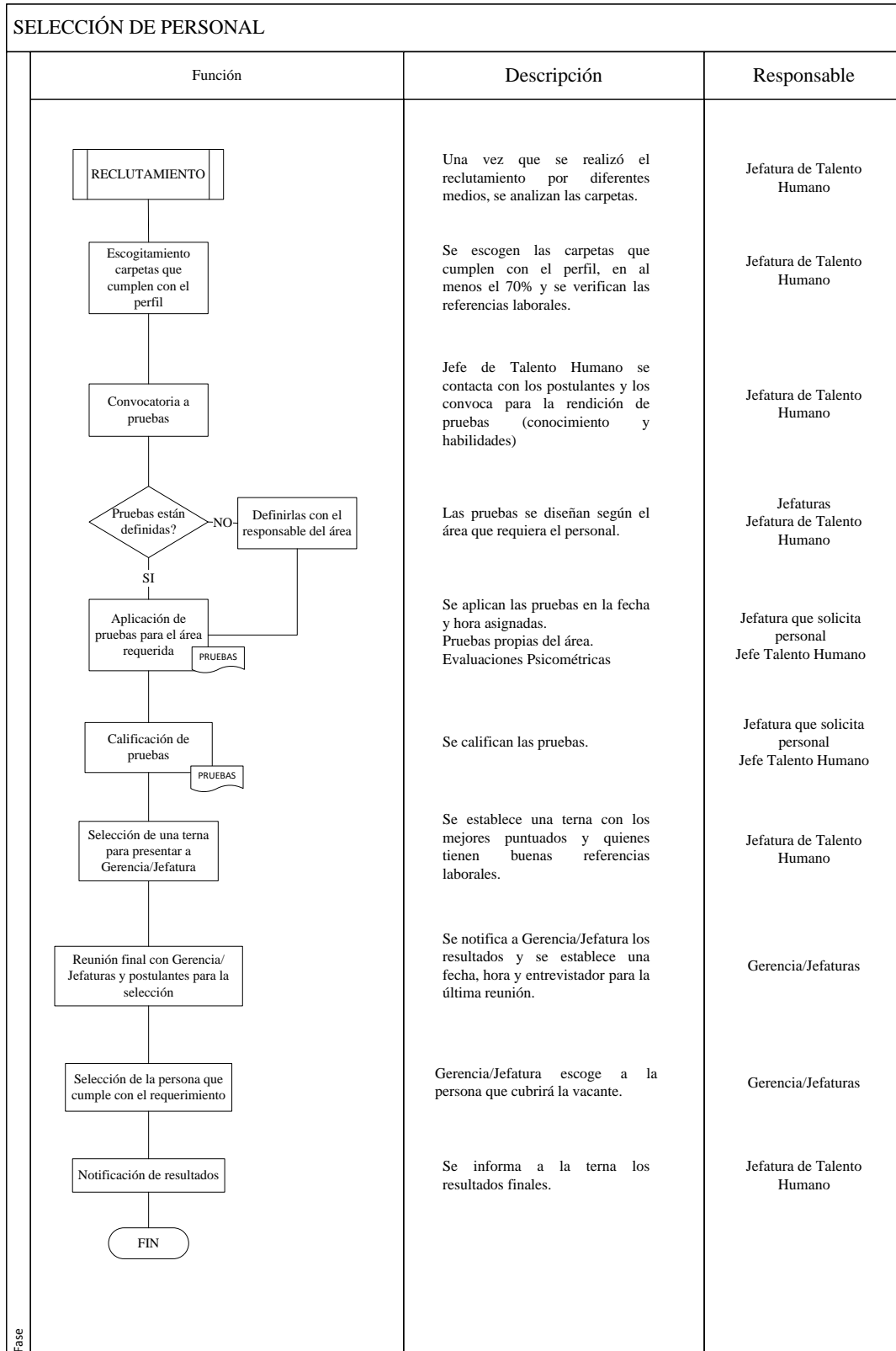
6.5 La selección tendrá la duración total de 15 días laborales.

## **7. DOCUMENTOS HABILITANTES**

Normativa Legal exigida por ley y la siguiente documentación:

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>
DAV-THU-R04	EVALUACIONES POR AREA
DAV-THU-R05	EVALUACIONES TALENTO HUMANO

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO




## 9. ANEXOS

### Anexo: Evaluaciones por área (específico)

	<b>EVALUACIONES POR ÁREA</b>	Código: DAV-THU-R04
Versión: 01	Última aprobación: 00/00/2000	Fecha de Elaboración: 00/00/2000
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<b>CARGO QUE POSTULA:</b>		
<b>NOMBRE DEL POSTULANTE:</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>EVALUADOR:</b>		
<b>EVALUACION DE CONOCIMIENTOS</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Calificación</b>
<b>EVALUACION PRÁCTICA</b>		
<b>Actividad asignada</b>	<b>Calificación</b>	
<b>Observaciones de las evaluaciones del área:</b>		
<b>Calificación final:</b>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Calificado por:</b>	<b>Aprobado por Talento Humano:</b>
FIRMA	FIRMA	FIRMA
<b>NOMENCLATURA</b>		
<b>EQUIVALENCIA DE ESCALA DE VALORES</b>	Nivel 5	Dominio
	Nivel 4	Muy buen conocimiento
	Nivel 3	Buen conocimiento
	Nivel 2	Conocimiento básico
	Nivel 1	Conocimiento regular

**Anexo: Evaluaciones Talento Humano (test)**

	<b>EVALUACIONES TALENTO HUMANO</b>	Código: DAV-THU-R05
<b>Versión: 01</b>	<b>Última aprobación: 00/00/2000</b>	<b>Fecha de Elaboración: 00/00/2000</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>CARGO QUE POSTULA:</b>		
<b>NOMBRE DEL POSTULANTE:</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>EVALUADOR:</b>		
<b>TEST DE PERSONALIDAD</b>		
<b>RESULTADOS TEST DE PERSONALIDAD</b>		
<b>Observaciones:</b>		
<b>Resultado final en relación al cargo que se desea cubrir:</b>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Calificado por:</b>	<b>Aprobado por Talento Humano:</b>
FIRMA	FIRMA	FIRMA

Fuente: Davmotor Cia. Ltda  
 Elaborado por: Ing. Mauricio Cobo

## 6.6. Plan de acción propuesto para la investigación

Una vez que se han establecido los procedimientos de reclutamiento y selección con toda la documentación de apoyo, es importante establecer un plan de acción para la implementación en la organización.

Actividad	Fecha	Responsable	Recursos	Seguimiento
Presentación de procedimientos propuestos a Directivos	Mayo	Jefe Recursos Humanos	Internos (sala de reuniones, proyector)	
Aplicación plan piloto	Mayo	Jefe Recursos Humanos	Internos (documentos)	
Ajustes al plan piloto	Junio	Jefe Recursos Humanos	Internos (documentos)	
Difusión resultados plan piloto a Directivos	Julio	Jefe Recursos Humanos	Internos (documentos)	
Aprobación para aplicación e inclusión en el SGC	Julio	Jefe Recursos Humanos, Jefe SGC	Internos (documentos)	

## 6.7. Factibilidad del proyecto

Para que este proyecto sea aplicable es importante analizar la factibilidad de su ejecución, en las áreas legal, administrativa y económica.

### 6.7.1 Factibilidad administrativa

Al tratarse de un diseño de procedimientos básicos del área de Talento Humano, existe la factibilidad de que estos se incluyan dentro del Sistema de Gestión de Calidad que la empresa posee. La certificación ISO 9001:2015 que poseen aplica para los procesos de la cadena de valor; sin embargo, se ve la necesidad de incluir estos procedimientos debido a que la mano de obra debe ser calificada para que sea parte del proceso de producción.

La empresa decidirá a futuro si desea incluir este proceso a la certificación, en la próxima revisión.

### 6.7.2 Factibilidad legal



El gobierno nacional ha impulsado el cambio a la matriz productiva en varios sectores industriales, el sector carroceros también se encuentra dentro de este proceso, razón más que suficiente para asegurar que la mano de obra sea calificada.

La certificación ISO 9001:2015 exige que se asegure la calidad del producto, a través de mano de obra calificada. Estos procesos van a asegurar que se cuente con personal calificado que requiere.

### 6.7.3 Factibilidad económica

La implementación de estos procesos no conlleva la generación de costos excesivos, sino más bien el de asegurarse que el reclutamiento esté enfocado al personal que se desea incluir en el proceso productivo y en que la selección sea acorde a las necesidades de la organización. Los costos se basarán en la gestión del Jefe de Recursos Humanos para cumplir con los procedimientos en los tiempos establecidos.

## 6.8. Indicadores

Para medir la efectividad de las acciones tomadas, se determinan los siguientes indicadores:

### a. Reclutamiento

<b>Indicador</b>	Requisición por mes
<b>Unidad de medida</b>	Unidad
<b>Descripción del indicador</b>	Establece el número de requisiciones por mes
<b>Fórmula a aplicarse</b>	Número de requisiciones presentadas
<b>Meta a lograr</b>	5 unidades
<b>Tolerancias</b>	Rojo: >5 Amarillo: 4-5 Verde: <=5
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Responsable de</b>	Jefe Talento Humano

<b>medición</b>	
<b>Fuente de datos</b>	Talento Humano

Este indicador evidencia el número de veces que el área solicita personal, durante un mes.

**b. Selección**

<b>Indicador</b>	Tiempo de selección
<b>Unidad de medida</b>	Número de días
<b>Descripción del indicador</b>	Establece el número de días tomados para la selección
<b>Fórmula a aplicarse</b>	Desde fecha de recepción de solicitud hasta la fecha de selección del candidato
<b>Meta a lograr</b>	15 días
<b>Tolerancias</b>	Rojo: >15 días Amarillo: 10-14 días Verde: <=15 días
<b>Frecuencia</b>	Mensual por cargo requerido
<b>Responsable de medición</b>	Jefe Talento Humano
<b>Fuente de datos</b>	Talento Humano

Este indicador asegura que el proceso de selección, se realice en 15 días, cumpliendo con los tiempos establecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, A. (2016). *Análisis de la industria metalmecánica Carrocera del Ecuador durante el período 2006-2013*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- CANFAC. (2018). *Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías*. Obtenido de <http://canfacecuador.com/>
- CCCICEV. (Octubre de 2008). *Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de [http://ccicev.epn.edu.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13&Itemid=29](http://ccicev.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=29)
- Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá: McGrawHill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *La administración de recursos humanos*. México: McGrawHill.
- Definicion. (Mayo de 2017). *Definicion*. Obtenido de <https://definicion.mx/industrializacion/>
- García, M. (2007). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Cali: Universidad del Valle.
- García, M. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Cali: Universidad del Valle.
- García, T., & Cano, M. (2000). *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. México: I.I.E.S.C.A. .
- Gómez, I. (2002). *Qué es el FODA*. México: CONAMYPE.
- Hernández, P. (2008). *Diseño, desarrollo y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano en el Ingenio Azucarero del Norte*. Escuela Politécnica del Ejército: Quito.
- ISO. (2015). *www.iso.org*. Obtenido de [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Ministerio de Educación. (2015). *Ministerio de Educación*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/amie/#search>

- Ministerio de Industrial y Productividad MIPRO. (2012). País Productivo. *Revista MIPRO*, 30.
- OICA. (2018). *Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Motorizados*, OICA.
- PETROECUADOR. (2016). *Perfil sectorial de la metalmecánica*. Quito: Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 16.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2011). *El sector automotor*. Bogotá: Taller Creativo Aleida.
- Ruiz, C. (2005). *Administración de Empresas y Organización de la Producción*. Madrid: Universidad de Jaen.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva, revolución productiva a través del conomiento y el talento humano*. Obtenido de [www.planificacion.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec)
- Universia. (2017). Conoce los test de selección de personal más utilizados. *UNIVERSIA, España*, 3.
- Universidad Complutense de Madrid. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en R&S. En *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en R&S* (pág. 46). Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Universidad Dr. José Matías Delgado. (s.f.). EL RECLUTAMIENTO. *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS*.
- Vértice. (2008). *Selección de personal*. España: Publicaciones Vértice.
- Vizcaino, J., & Martínez, A. (2014). *Experiencia ecuatoriana para el cambio organizacional de las instituciones de educación superior*. México: Universidad Veracruzana.
- Zamudio, R. (17 de 05 de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Teoria de sistemas: [www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/](http://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/)

## ANEXOS

### Anexo 1: Formato de encuesta y entrevistas



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### FORMATO ENCUESTA AL PERSONAL DE PRODUCCIÓN

**Objetivo:** Conocer la opinión que tiene el personal de producción, en relación al reclutamiento y selección de personal, así como de capacitación que reciben.

Lea detenidamente cada pregunta y responda con honestidad. La encuesta es anónima y aportará con información importante de la empresa.

1. Cuántos años labora en la empresa Davmotors Cia. Ltda.?

0-1 año	
1-5 años	
5-10 años	
10-15 años	
Más de 15 años	

2. A través de qué medio conoció que en la empresa Davmotors Cía. Ltda. disponía de vacantes y requerían contratar a personal? Escoja una opción.

Recomendación de personal que laboraba en la empresa	
Prensa	
Radio	
Alguna institución educativa	
Redes sociales	
Otros: cuáles	

3. Usted posee estudios específicos, para el trabajo que realiza?

Si	
No	
En proceso	

Qué título posee, por favor descríballo:.....

4. Cuántos años de experiencia posee en la producción de carrocerías?

0-1 año	
1-5 años	
5-10 años	
10-15 años	

Más de 15 años	
----------------	--

5. Según su criterio, el proceso de selección que aplica Davmotors, fue?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

6. Se siente a gusto laborando en la empresa?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

Describa las razones

.....

7. La empresa le brinda capacitación en el área específica de producción?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

Si le brinda capacitación, con qué frecuencia se realiza?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

8. Cuando alguien falta al trabajo, las actividades se suspenden?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

9. Considera que el trabajo se lo realiza en equipo?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

10. Existe liderazgo por parte de los superiores?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

11. La empresa le brinda la oportunidad de que usted continúe estudiando?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

12. Considera que existen áreas que desconoce sobre la producción de carrocerías?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

13. Si desea emitir sugerencias o comentarios hágalo en el siguiente espacio:

.....  
 .....

Gracias por su colaboración.



## ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

**Objetivo:** Conocer cómo se realiza el procedimiento de reclutamiento y selección de personal de producción.

La entrevista es importante para recabar información sobre la empresa, que aportará al proyecto de investigación.

1. Existe un procedimiento establecido para el requerimiento de personal de producción?

Sí existe si se aplica	
No existe no es necesario	
Si existe pero no se aplica	
No es importante	

2. Cada qué tiempo requieren personal para producción?

Una vez al mes	
Dos veces por mes	
Una al mes	
Más de una al mes	
Cada trimestre	
Cada semestre	

3. Qué medios utilizan para convocar a las personas para que cubran las vacantes?

Recomendación de personal que laboraba en la empresa	
Prensa	
Radio	
Alguna institución educativa	
Redes sociales	
Otros: cuáles	

4. Considera que el personal que es seleccionado para laborar en el área de producción de la empresa, deba poseer:

Conocimientos del sector carrocerero	
Habilidades para el manejo de máquinas e instrumentos	
Experiencia en el sector carrocerero	
Actitud positiva para aprender	
Todas las opciones	
Ninguna de las opciones	



5. Existen perfiles definidos para cada cargo en la empresa?

Si, de todos los cargos	
Sólo de algunos	
Sólo de administración	
Sólo de producción	
Ninguno	

6. Los perfiles que existen son difundidos al personal?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

7. Cuáles son las principales dificultades que han tenido como empresa para cumplir con los pedidos?

Descoordinación en planificación	
Falta de materia prima	
Falta de personal	
Personal sin experiencia	
Falta de recursos económicos	
Otros: cuáles	

8. Consideran que cuentan con el personal especializado para atender los pedidos de producción?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

9. La empresa se preocupa por brindar capacitación especializada?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

10. Si desea emitir sugerencias o comentarios hágalo en el siguiente espacio:

.....  
.....

Gracias por su colaboración.